

## دور متطلبات الإدارة الإلكترونية في تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية\*

محمد محسن عبدالله السمرى

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور متطلبات الإدارة الإلكترونية - كتغير مستقل - بأبعاده (المتطلبات التقنية والفنية، والمتطلبات المالية، والمتطلبات الإدارية والتنظيمية، وأخيراً المتطلبات البشرية) في تطبيق التمكين الإداري - كتغير تابع - في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية، ولتحقيق الهدف من هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما طورت استبانة كأداة لجمع البيانات شملت (307) مفردة من طبقات العاملين بالمؤسسة يختلف مستوياتهم الوظيفية من إجمالي عدد الموظفين البالغ عددهم (1522) موظف بالمركز الرئيس للمؤسسة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وتطبيق التمكين الإداري في المؤسسة العامة للاتصالات وفقاً لآراء الأفراد عينة الدراسة. كذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الأفراد عينة الدراسة في مستوى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والخبرة العملية)، ولا توجد هذه الفروق وفقاً للمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي). كما أظهرت النتائج أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الأفراد عينة الدراسة في مستوى تطبيق التمكين الإداري تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) ولا توجد هذه الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، والخبرة العملية، والمستوى الوظيفي).

كلمات مفتاحية: الإدارة الإلكترونية - متطلبات الإدارة الإلكترونية (التقنية والفنية، والمالية، والإدارية والتنظيمية، والبشرية) - التمكين الإداري - المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

\* طالب ماجستير، إدارة الأعمال، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، الجمهورية اليمنية.

© نُشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو الإضافة إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أُجريت عليه.

## The Role of E-management in the Application of Administrative Empowerment in Public Telecommunications Corporation Wired & wireless –Yemen\*

### Abstract

Mohammed M. A. Al-somri

This study aimed at understanding the role of E-management requirements as an independent variable (technical, financial, administrative, and organizational requirements, and finally, human resource requirements) in the application of administrative empowerment -dependent variable in the Public Telecommunications Corporation of Yemen (PTC). In order to achieve the objective of this study, a measuring tool (questionnaire) was developed. To analyze the data, the questionnaire was distributed to 307 employees from various job levels within the corporation, out of a total of 1,522 employees at the corporation's headquarters. The results of the study showed that this relationship is a positive relationship of an average level, as no statistically significant differences in the views of the sample study between the level of availability management requirements of electronic attributable to demographic variables (gender, practical experience), and there is no such differences according to the variables (age, educational qualification, functional level), Results, also, showed that no statistically significant differences in the views of a sample study between the application of administrative empowerment level due to the variable (Qualification) and there is no such differences according to demographic variables (gender, age, work experience, job level).

**Key word: Electronic Management, E-government requirements (Technical, Financial, Administrative and Organizational, Human Resources) Empowerment Administrative, Yemen Public Telecommunications Corporation**

---

\*© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.

## 1.1 مقدمة الدراسة:

تشهد الألفية الثالثة نمواً متسارعاً وتطوراً هائلاً في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستويات عدة، وكان لذلك أثر كبير على الإنسان وعلى أسلوبه ومنهجه في الإدارة، حيث بدأت الكثير من المنظمات في تبني المفاهيم الإدارية الحديثة منها: التمكين الإداري، وذلك في جميع أنحاء العالم سواء في البلدان المتقدمة أو النامية (المبيضين، 2011: 480)، وطُرحت كثيرٌ من المقترحات والأفكار، وأجريت الدراسات التي أبرزت الاهتمام بالتمكين الإداري، وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء والنمط الديمقراطي المرتكز على المشاركة، فقد أصبح التمكين الإداري للعاملين موضع اهتمام ونقاش واسع بين مختلف الباحثين. (الحراشة، 2006: 240)

ولكي تكون المنظمات أكثر مواكبة وملائمة للظروف الراهنة والتطورات الحاصلة، وأكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقاً للكفاءة والفاعلية، وأكثر استجابة للمتغيرات العالمية، فقد استُخدمت الأنظمة الإلكترونية الحديثة التي اختصرت الكثير من الوقت والجهد والكلفة في العمليات الإدارية (بسيسو، 2010: 166)، وفي ضوء محاولات النهوض بقطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في إطار الاستراتيجية الوطنية لجمهورية اليمن فإن المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية قد اهتمت بتقنية المعلومات وجعلتها من ضمن أولوياتها التي لا بد من تطويرها وبروزها جلياً في مشروعات مختلفة تقوم بتنفيذها وفقاً للمعايير والأسس المرجعية التي أخذت في الاعتبار عند إعداد الخطة الخمسية الرابعة للتنمية والتخفيف من الفقر للأعوام 2011-2015 م. (الطشي، 2012: 3)

وتأسيساً على ما سبق فإن هذه الدراسة تناولت العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وتطبيق التمكين الإداري - في مؤسسة الاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية - كمنهج إداري حديث تسعى المنظمات لاستخدامه.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

إن التسارع والتطور التكنولوجي انعكس إيجاباً على بعض المنظمات وسلباً على البعض الآخر لاسيما التوجه بالإدارة الإلكترونية، وقد لاحظ الباحث وجود بعض الظواهر السلبية التي تعاني منها المؤسسة العامة

للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية، كالمقصود في مفهوم التمكين الإداري لدى كثير من موظفي المؤسسة باختلاف مستوياتهم الإدارية، فضلاً عن ضعف مستوى مشاركة القيادات التنفيذية في صناعة القرار نتيجة لتركز صناعة سلطة اتخاذ القرار عند القيادات العليا. بالإضافة إلى عدم الثقة في الإدارة الإلكترونية وأنظمتها من قبل بعض الموظفين، والسبب في ذلك يعود إلى الإدراك المحدود لأهمية هذه الأنظمة والنتائج الممكنة تحقيقها في حال تم استغلالها بطريقة ملائمة، وكذلك النقص في تحقيق التكامل بين الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في المؤسسة. وبناء على ما سبق يتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما دور متطلبات الإدارة الإلكترونية في تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية؟

### 3.1 أهداف الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وفرضياتها وأهميتها فإنها تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على توافر المتطلبات الرئيسية للإدارة الإلكترونية، وتطبيق التمكين الإداري بالمؤسسة.
- 2- التعرف على تأثير متطلبات الإدارة الإلكترونية في تطبيق التمكين الإداري بالمؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.
- 3- التعرف على الفروقات في وجهات نظر عينة الدراسة حول مستوى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية، ومستوى تطبيق التمكين الإداري بالمؤسسة العامة للاتصالات.
- 4- المساهمة في وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة لتستفيد منها المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

### 4.1 أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من تناولها موضوع إداري حديث وإمكانية تطبيقها في إحدى أهم المؤسسات الخدمية في القطاع العام في اليمن: (المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية) وذلك من خلال الوقوف على الأهمية العلمية والعملية كما يلي:

- 1.4.1 الأهمية العلمية: تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تطرقت إليه، وتتركز فيما ستضيفه هذه الدراسة من تراكم علمي ومعرفي قدر الإمكان في هذا الجانب، ولو على المستوى المحلي (اليمن).

2.4.1 الأهمية العملية: تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من النتائج والتوصيات التي قد تفيد المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية للارتقاء بمستوى أدائها، بالإضافة إلى الفوائد التي يمكن إن تحقق من خلال إبراز دور متطلبات الإدارة الإلكترونية في تطبيق التمكين الإداري والمساعدة في معالجة العديد من القضايا الإدارية في هذا المجال.

#### 5.1 حدود الدراسة:

1.5.1 الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة دور متطلبات الإدارة الإلكترونية في تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

2.5.1 الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على ديوان عام المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في صنعاء بالجمهورية اليمنية.

3.5.1 الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة ميدانياً خلال الربع الأول من العام 2016م.

#### 6.1 التعريفات الاجرائية للدراسة:

الإدارة الإلكترونية: الانتقال من التعامل الورقي لإنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة إلى التعامل الإلكتروني بواسطة الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية من أجل استخدام فعال للوقت والجهد والمال.

المتطلبات التقنية والفنية: العناصر المادية من أجهزة حواسيب وملحقاتها وبرامج حاسوبية وشبكات حاسبات مناسبة تعمل في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية.

المتطلبات المالية: العناصر المالية اللازم توافرها لاقتناء تقنيات الحاسوب من عتاد مادي وبرمجي وشبكات في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية.

المتطلبات الإدارية والتنظيمية: القوانين واللوائح الخاصة بتنظيم العمل، والهيكلة التنظيمي والوحدات الإدارية والاتصالات البينية العاملة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية.

المتطلبات البشرية: العناصر البشرية اللازم توافرها داخل المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية، والمؤهلة والقادرة على استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية.

التمكين الإداري: عملية تنظيمية تقوم بها الإدارة وترتكز على بعث فكرة ديمقراطية الأفراد من خلال منحهم حرية واسعة داخل المؤسسة في صناعة القرارات بواسطة توسيع نطاق تفويض السلطة، وتوفير بيئة تساعد على تطوير المهارات الشخصية، وتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي، وسهولة تدفق المعلومات والاتصالات.

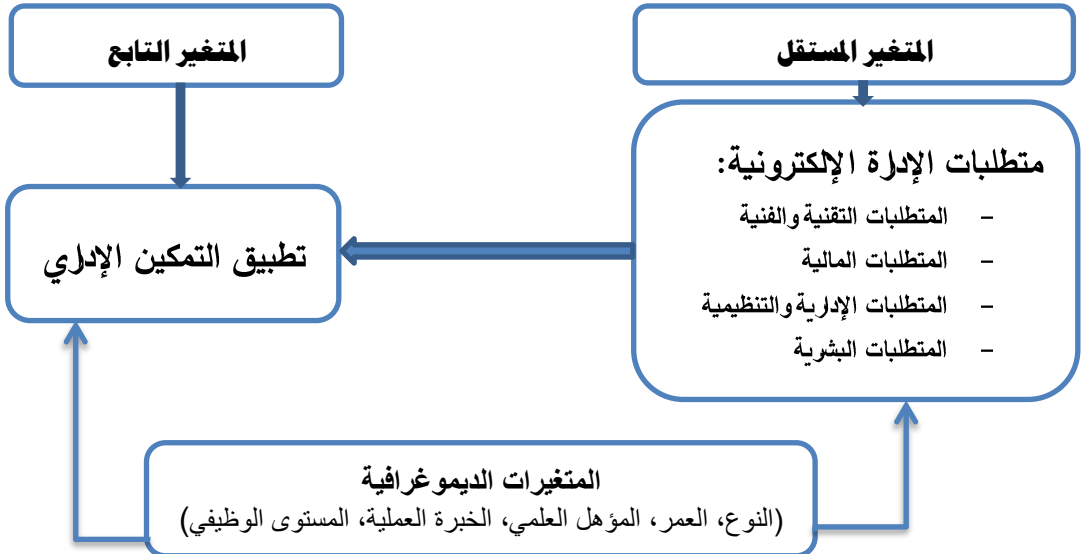
### 7.1 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

1.7.1 المتغير المستقل: متطلبات الإدارة الإلكترونية (المتطلبات التقنية والفنية، والمتطلبات المالية، والمتطلبات الإدارية والتنظيمية، والمتطلبات البشرية).

2.7.1 المتغير التابع: تطبيق التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب والتعليم، وفرق العمل، والاتصالات وتدقيق المعلومات)

3.7.1 المتغيرات الديموغرافية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).  
والشكل الآتي يوضح النموذج المعرفي للدراسة:



المصدر: من اعداد الباحث

### 3.1 فرضيات الدراسة:

تعتمد الدراسة على ثلاث فرضيات رئيسية وذلك على النحو التالي:  
الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الافراد عينة الدراسة في مستوى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (النوع، المستوى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية).

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الافراد عينة الدراسة في مستوى تطبيق التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (النوع، المستوى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الثالثة أربع فرضيات فرعية هي:

- (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التقنية والفنية للإدارة الإلكترونية في تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية).
- (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات المالية للإدارة الإلكترونية في تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية).
- (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات الإدارية والتنظيمية للإدارة الإلكترونية في تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية).
- (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية في تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية).

## 2 الدراسات السابقة:

### 1.2 الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية:

#### 1.1.2 الدراسات العربية:

1- دراسة (عروبة البدران، وعبدالرضا محسن، 2014) بعنوان: "واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات الخدمية وإمكانية تطبيقها كدراسة حالة في مديرية بلدية البصرة- العراق". وهدفت الدراسة إلى الكشف عن إمكان تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية بلدية البصرة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: امتلاك المنظمة المبحوثة بعض العناصر والموارد التي تساعد على تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، ومن جهة أخرى أفتقارها إلى توفير البنية التحتية اللازمة بتطبيق الإدارة الإلكترونية والمتمثلة بالإمكانات التقنية والفنية المتعلقة بتنفيذ الإدارة الإلكترونية، وحاجة المنظمة المبحوثة إلى إطار استراتيجي ينظم ويوجه من منظور شامل موارد المديرية وقدراتها نحو متطلبات التنفيذ الناجح للإدارة الإلكترونية. وكما توصلت الدراسة إلى وجود الرغبة القوية لدى الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية موضوع الدراسة، كذلك ضعف مشاركة العاملين في قرارات الإعداد والتهيئة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها: تشجيع الإدارة ورغبتها في تبني الإدارة الإلكترونية، وكذا استثمار الجوانب والأنشطة التي تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية، وأخيراً إعداد وتهيئة الكوادر البشرية والنظم والاجراءات التي تبسط من إمكان تنفيذ الإدارة الإلكترونية في المديرية.

2- دراسة (رشاد الدايني، 2010) بعنوان: "أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة - كدراسة حالة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين". وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج: كان أبرزها أن مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. بينما كان مستوى أهمية المضمون المالي للإدارة الإلكترونية متوسطاً، ووجود تأثير ذي دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية، المالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية، والحصة السوقية) وكذا تطوير

الموارد البشرية. كما أوصت الدراسة باستقطاب كوادر متخصصة بتنفيذ العمل المصرفي المرتبط بالإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين وبتعزيز فاعلية المعلومات لتحسين مستويات أدائه.

## 2.1.2 الدراسات باللغة الأجنبية:

1. دراسة (Abdelrazaq salem, 2014) بعنوان: "أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر محتويات الإدارة الإلكترونية على أداء البنوك التجارية الأردنية لمعرفة الآثار المترتبة لتنمية الموارد البشرية من تأثير الإدارة الإلكترونية وفهم دورها في صناعة القرار الإلكتروني وأثر ذلك على الأداء. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية تؤثر على نمو القطاع المصرفي، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة لتنمية الموارد البشرية على نمو القطاع المصرفي ولعملية المنافسة في هذا القطاع. وقدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها: تشجيع استخدام أساليب الإدارة الحديثة (الإلكترونية) في عمليات البنوك.
2. دراسة (Hassan. N. Rawash, 2014) بعنوان: "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية". هدفت الدراسة لمعرفة مساهمة أساليب الإدارة الإلكترونية في إحداث التغيير والتطوير في المجال الإداري. وخلصت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها: أن استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على الكثير من المشاكل التي تعيق مسيرة العمل مثل: عاملي الوقت وأمن المعلومات وحاجز المكان والزمان، كذلك إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يزيد من فعالية وكفاءة أداء العاملين إلى حد كبير من خلال مساهمة جادة في رفع إنتاجية العمال، وتوفير الوقت والجهد والتكاليف.
3. دراسة (Huthaifa and Sammani, 2013) بعنوان: "الإدارة الإلكترونية: تكوين وظائفها ودورها في تحسين الأداء للمؤسسات والمنظمات العربية". وهدفت الدراسة إلى تقييم مفهوم الإدارة الإلكترونية في البيئة العربية. وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن الإدارة الإلكترونية تحقق العديد من الميزات ومنها سرعة الاتصال والمرونة والشفافية وبالتالي الاستفادة منها في الوصول إلى القرار والحكم الرشيد.

4. دراسة (Giannakouris and Smihily, 2013) بعنوان: "مدى تبني المؤسسات الأوروبية لتقنيات الأعمال الإلكترونية". وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تبني المؤسسات الأوروبية لتقنيات الأعمال الإلكترونية وماهي التقنيات الأكثر استخداماً. وكانت أهم نتائجها: أنها اعتمدت على أسلوب تحليل البيانات الناتجة عن المسح الذي أجري عام 2012 من قبل الاتحاد الأوروبي لاستخدام تقنية الاتصالات والأعمال الإلكترونية في المؤسسات وأنها حققت تقدماً ملموساً في تبني تقنيات الأعمال الإلكترونية في العام 2012 مقارنة مع العام 2010 كما أن المؤسسات الكبيرة كانت هي الأكثر في مستوى تبني هذه التقنيات.

## 2.2 الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري:

### 1.2.2 الدراسات العربية:

5. دراسة (صالح الجبري، وآخرون، 2013) الميدانية، بعنوان: "مدى إدراك المديرين في شركة مصافي عدن لأهمية تمكين العاملين". وقد هدفت إلى التعرف على مستوى إدراك المديرين في الشركة لأهمية تمكين العاملين. وكان هناك العديد من النتائج لعل أهمها: أن إدراك المديرين لأهمية تمكين العاملين كان عالياً مع وجود اختلاف نسبي لإدراك هؤلاء المدراء تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية. كما أن أهم التوصيات المقدمة من الباحثين هي: نشر ثقافة التمكين على مستوى الشركة، وتشجيع الرؤوسين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والاهتمام بالحوافز والمكافآت الموجهة لزيادة دخول الأفراد، وكذا تعزيز قبول المسؤولية بشكل إيجابي من قبل العاملين.

6. دراسة (تيسير زاهر، 2012) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين كدراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها". والتي هدفت إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (وضوح الغرض، الاتصالات الفعالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي) في تمكين العاملين الذين هم على تماس مباشر مع النزلاء في الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها. وخلصت الدراسة إلى أن توجهات أفراد عينة البحث نحو المناخ التنظيمي هي توجهات مقبولة، وأن هناك تأثيراً إيجابياً لأبعاد المناخ التنظيمي في تمكين العاملين على الرغم من اختلاف هذا التأثير الذي راوح بين الجيد والمتوسط نوعاً ما. وقد أوصت الدراسة على

التركيز بشكل أكبر على تجنب الغموض في القرارات الصادرة من الإدارة العليا للعاملين وزيادة الاهتمام بعملية الاتصال، كذلك اتباع نظام عادل وجيد للمكافأة والحوافز والتقدير وأخيراً اهتمام الإدارة بالعمل الجماعي وتمتية روح فريق العمل. والعمل على جعل العاملين يشعرون بأنهم جزء من التنظيم.

## 2.2.2 الدراسات باللغة الأجنبية:

7. دراسة (Yahya Molhm, 2005) بعنوان: "مقومات ذات أثر هام في تمكين الموظف في فنادق الخمس نجوم في الأردن". هدفت الدراسة إلى تحديد أثر المعرفة والاتصال والمعلومات والحوافز كمقومات أساسية لتمكين الموظف المباشر في فنادق الخمس نجوم في الأردن. وكانت أهم النتائج: أن هناك تأثيراً واضحاً لتبادل المعلومات وتوفرها، وتوفر الحوافز المناسبة وتوفر المعرفة الكافية لدى موظف الخدمات في الفندق على مستوى التمكين الذي يتمتع به ذلك الموظف، فهذه الشروط أو المقدمات تقود بشكل واضح للتأثير على مستويات التمكين وحرية التصرف لدى موظف الخدمات، كما بينت الدراسة علاقة إيجابية وقوية بين تمكين الموظف ومستوى الرضا الذي يتمتع به في العمل.

8. دراسة (Janssen, 2004) بعنوان: "تأثير حاجز الصراع مع الرؤساء في العلاقة بين تمكين الموظف والالتزام التنظيمي". حيث هدفت الدراسة إلى البحث في الصراع بين الموظفين والمشرفين وأثره في العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي في المدارس الثانوية الهولندية، واقترض الباحث أن الصراع بين المشرفين والموظفين يشكل عائقاً للعلاقة بين التمكين والولاء التنظيمي. وخلصت الدراسة إلى أن المشرفين في الإدارة العليا عادة ما يتابعون تنفيذ أهداف التنظيم والقيم التي يجب أن يلتزم بها العاملون في المستويات الإدارية الدنيا، كذلك أن الصراع بين هذين المستويين الإداريين يعوق تطبيق عملية التمكين الإداري لدى العاملين ويؤثر سلباً في ولائهم التنظيمي.

## 3.2 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة الدراسة الحالية:

1- إن معظم الدراسات السابقة فيما يخص جانب الإدارة الإلكترونية تتفق مع الدراسة الحالية من حيث موضوعها العام - فهي تتناول موضوع الإدارة الإلكترونية - إلا أنها تختلف من حيث تناولها مجال

التطبيق، فدراسة (البدران،2014) تناولت قطاع البلديات، أما بالنسبة للدراسة التي قدمها كل من (Giannakouris and Smihily 2013)، فقد ركزت على المؤسسات العامة الأوربية، أما دراسة (Hassan Rawash, 2014) ودراسة (Huthaif and Sammani, 2013) فقد ركزت على إدارة المرافق العامة وتطبيقاتها. وبالنسبة لدراسة (Abdelrazaq salem, 2014) ودراسة (الدايني،2010) فقد ركزتا على قطاع البنوك، وحتى أن الدراسات التي ركزت على القطاع العام أو قطاع الاتصالات لم تتناول التمكين.

2- إن معظم الدراسات السابقة فيما يخص التمكين الإداري قد ركزت على دراسة العديد من العوامل المؤثرة على التمكين من أمثلة ذلك: المناخ التنظيمي في دراسة (زاهر، 2012)، كما أن بعض الدراسات قد تناولت دراسة بعض العوامل المؤثرة في التمكين كدراسة (Yahya Molhm,2005)، ودراسة (Janssen, 2004) فقد ركزت على التغيير التنظيمي. أما دراسة (الجريري وآخرون،2013) فقد حاولت معرفة مدى إدراك المديرين لأهمية تمكين العاملين، وبالتالي لم نجد أي دراسة ربطت بين الإدارة الإلكترونية والتمكين الإداري وهذا ما تقوم عليه هذه الدراسة.

### 3. الإطار النظري

#### 1.3 الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

##### 1.1.3 مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يُعد مصطلح الإدارة الإلكترونية Electronic Management من المصطلحات العلمية المستخدمة تماماً في مجال العلوم العصرية والتي أشار إلى بعض موضوعاتها قليل جداً من البحوث والدراسات والكتابات العملية السابقة وتعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: "تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلاً من استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر" (غنيم، 2004: 29)، وقد عرف (عامر، 2007: 28) الإدارة الإلكترونية بأنها: "منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة"، ويتفق مع هذا التعريف ما قدمه (نجم، 2009: 158) حيث عرف الإدارة الإلكترونية بأنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال من تخطيط

وتوجيه ورقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والأخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة"، كما عرف (اشتيوي، 2013: 221) الإدارة الإلكترونية بأنها "توجه المنظمة نحو تحويل العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام مختلف التقنيات الإلكترونية في الإدارة"، وقد ساق (أبو عاشور، 2013: 200) تعريفاً للإدارة الإلكترونية من ناحية المنافسة، حيث عرفها بأنها: "الاستثمار الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع وظائف العملية الإدارية القائمة (التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والرقابة، والمتابعة والتقييم)، وذلك بهدف تحسين أداءها وتعزيز مركزها التنافسي"، كما قسم (غنيم، 2009: 27) مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى مقطعين أساسياً: أحدهما "الإدارة" وهو يعبر عن نشاط إنجاز الأعمال والمعاملات من خلال جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة، بينما يقصد بالمقطع الثاني "الإلكترونية" بأنه نوع من التوصيف كجمال لأداء النشاط في المقطع الأول، حيث يتم أداء هذا النشاط من خلال استخدام الوسائل والوسائط الإلكترونية المختلفة. وما سبق يتضح أن الباحثين والكتاب قد أوردوا كثيراً من التعاريف الخاصة بالإدارة الإلكترونية، ويتفق الباحث مع آراء الكتاب والباحثين حول تحديدهم لمفهوم الإدارة الإلكترونية بأنها ممارسة الأعمال الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنفيذ ورقابة باستخدام أدوات التقنية.

### 2.1.3 أهداف الإدارة الإلكترونية:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيقها ومنها ما أورده (عامر، 2007: 33-34) كالآتي:

- 1- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة.
- 2- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
- 3- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية.

- 4- تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة.
  - 5- تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والإنجاز السريع للمعاملة.
  - 6- توظيف تكنولوجيا المعلومات من خلال تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة والذي من شأنه تقديم سلع وخدمات أفضل لعملائها. (Efraim,2013:199)
  - 7- تقليل أوجه الفرق في متابعة عمليات الإدارة المختلفة ومتابعة المقار المختلفة بالمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
  - 8- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخالص بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
  - 9- تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة وتوفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية.
- ومما سبق يتضح أن الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه الإدارة الإلكترونية من خلال استخدامها التقنيات الرقمية الحديثة هو تحسين وتطوير العمل، وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية للموظف وتقليل الوقت والجهد والكلفة في كافة العمليات الإدارية.
- 3.1.3 متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:
- يشير (ياسين، 2005: 225) إلى أن نجاح الإدارة الإلكترونية في توفير متطلبات العمل الإلكتروني يتوقف على صياغة وتطبيق مفاهيم جديدة، ووسائل مبتكرة تساهم جميعها في تهيئة المنظمة والعاملين فيها للانتقال إلى نموذج الأعمال الإلكترونية، أو كحد أدنى إضافة قنوات جديدة لتوزيع الخدمات والتسهيلات الإلكترونية عبر شبكة الأنترنت وأنماط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأخرى.
- من جهة أخرى يرى كل من: (بدوي، 2013، والحسنات، 2011، وخلوف، 2010، وعمار، 2009، وحمدي، 2008) بضرورة توافر أربع متطلبات رئيسية لنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية لتكون صورة متكاملة، وهذه المتطلبات تتمثل في: (المتطلبات التقنية والفنية، والمتطلبات المالية، والمتطلبات الإدارية والتنظيمية، والمتطلبات البشرية) ونوجز أيضاً لهذه المتطلبات كما يلي:

1- المتطلبات التقنية والفنية: تعد الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث يهدف إلى تطوير أداء المنظمات، كما يمكنه أن يحقق نتائج كبيرة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ويتطلب هذا الأسلوب توفير مجموعة من المكونات المادية التي من خلالها يتم تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وقد أورد (بدوي، 2013: 58) بالرجوع إلى العلق هذه المتطلبات كالآتي:

- أجهزة الحاسوب يختلف أنواعها وقدراتها بالإضافة إلى الأجهزة المساندة لعمل الحاسوب، أو الملحقة به، والتي تعتبر لازمة وضرورية ليتمكن الاستفادة من قدرات الحاسوب كأجهزة الإدخال، وأجهزة الإخراج يختلف أنواعها.
- نظم برامج التشغيل ونظم برامج التطبيقات المختلفة.
- متطلبات البنية التحتية لأعمال الحاسوب مثل: المواقع المكانية، والتوصيلات السلكية، والأجهزة المساندة، وغير ذلك.
- شبكات الحاسوب وتعد العمود الفقري لتنفيذ العمل إلكترونياً لقيامها بدور المعلومات وتبادلها وتمثل عناصر البنية الشبكية في الانترنت، والشبكات المحلية، والانترانت، والاكسترانت.
- وسائط الاتصال: وهي عبارة عن الأجهزة المستخدمة للربط بين موقعين أو أكثر وتعد عنصراً رئيسياً في بناء الشبكات لكونها الوسيلة التي تحقق الاتصال بين أجهزة الحاسوب المختلفة أهمها:
  - الوسائط السلكية: وهي تستخدم الأسلاك والكابلات في نقل المعلومات والبيانات وتشمل الأسلاك المزدوجة والمجدولة (Twisted- pair wire) وهي تستخدم في الخطوط الهاتفية، الكابلات المحورية وتمثل بأسلاك متعددة المحاور، وتقسّم إلى الكابل المحوري ذو الحيز الأساسي. والكابل المحوري ذو الحيز العريض، وكابلات الألياف الضوئية (Fiber Optics) والتي تتكون من حزمة الموصلات الزجاجية المصنوعة من السيليكون النقي والقادر على نقل الضوء.
  - الوسائط اللاسلكية: وتستخدم لبث الصوت والمعلومات الصوتية بواسطة الموجات الكهرومغناطيسية التي لا تحتاج إلى وسط مادي لنقلها، وإنما تعتمد على خصائصها الفيزيائية والتي يمكن التحكم بها بواسطة جهاز الإرسال.

2- المتطلبات المالية: يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى أموال طائلة لكي تضمن له الاستقرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية، وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار، لذلك لا بد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع، والتي تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية، فجميع متطلبات الإدارة الإلكترونية التقنية والبشرية والتنظيمية تعتمد على المتطلب المالي بشكل كبير فبدون توفير المال لن تتحقق هذه المتطلبات. (الحسنات، 2011: 60)

3- المتطلبات الإدارية والتنظيمية: لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية ينبغي توافر العديد من المتطلبات الإدارية والتنظيمية لعل من أهمها: (أكرام عمار، 2009: 71-73)

- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: ويتطلب ذلك وجود رؤية مستقبلية مشتركة، وواضحة حول مشروع التحول للعمل الإلكتروني.
- القيادة والدعم الإداري: من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، حيث إن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل والتطبيق والتغيير والالتزام يعتبر أمراً ضرورياً لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المنظمة.
- الهيكل التنظيمي: إن الخوف من تغيير الهياكل التنظيمية والخوف من تبعات هذا التغيير يؤدي إلى قيام بعض الأفراد بعرقلة عملية الانتقال للإدارة الإلكترونية، وذلك بسبب عدم المعرفة بشكل التغيير أو من سيتأثر بهذا التغيير، ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية، والاجراءات والأساليب بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية، وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة، أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الاجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق إدارة إلكترونية تتميز بالكفاءة والفاعلية وسرعة الإنجاز.

- التعليم والتوعية والتثقيف: تلعب الثقافة دوراً أساسياً وهاماً في نشر تطبيق الإدارة الإلكترونية سواء أكان على مستوى المواطنين أم العاملين، كما تعد التوعية الاجتماعية بثقافة الإدارة الإلكترونية مطلباً أساسياً للتحويل نحو التكنولوجيا الجديدة من خلال تطبيقها.
  - تهيئة المنظمة للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الإلكترونية: حيث يرى (ياسين، 2005: 225) بأن تهيئة المنظمة إلكترونياً لا يمكن أن يتحقق من دون تغيير جوهري وحدد لذلك أربعة مداخل هي: (تطوير وتطبيق استراتيجية الأعمال الإلكترونية، وتنمية الموارد الإلكترونية، وكذا ابتكار الثقافة الإلكترونية، وأخيراً استقطاب ورعاية صناعة المعرفة).
  - وضع الأطر والتشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات: بما أن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، تعتمد على معايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، بينما الإدارة الإلكترونية تشمل إصدار التشريعات المتعلقة بالسرية والخصوصية للبيانات المتداولة على الشبكات، والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية.
- 4- المتطلبات البشرية: وفيها يمثل العنصر البشري أهم مطلب لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وبقية المتطلبات تأتي تبعاً (حمدي، 2008: 60)، وقد أدى تطور الإدارة الإلكترونية إلى ظهور فئات جديدة من العاملين لم تكن الإدارة التقليدية تعرفهم، أو تسمع عنهم، وهذه الفئات هي: المبرمجون، ومدخلو البيانات، ومديرو المعلومات، ومستشارو المعلومات، ووسطاء المعلومات، وغيرهم. (خلوف، 2010: 31)

ويتفق الباحث مع وجهة النظر التي تعتبر أن العنصر البشري أهم المتطلبات التي يجب أخذها بعين الاعتبار، حيث يعد الإنسان حجر الزاوية في تبني وتطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة واستخدام أساليبها وأدواتها، وبالتالي يجب أن توجد إدارة وقيادة داعمة ومساندة تسعى لتوجيه وتدريب وتأهيل الأفراد وتحفيزهم للانتقال إلى العمل الإلكتروني وتوفير كافة المتطلبات الأساسية الأخرى، كتوفير المتطلبات المالية اللازمة والمتطلبات التقنية والفنية وكذا المتطلبات الإدارية والتنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

## 2.3 الإطار النظري للتمكين

### 1.2.3 مفهوم التمكين:

تعنى كلمة التمكين لغة "التقوية أو التعزيز" والتمكين من الفعل أمكن أو مكّن أي منح القوة والاستطاعة وجعله قادراً لفعل شيء ما، وتعني إعطاء السلطة والتفويض (عبدالحسين، 2012: 83)، ووردت كلمة التمكين بمشتقاتها ومرادفاتها في القرآن الكريم، فمرة وردت بمعنى المنزلة الرفيعة، حيث قال تعالى في شأن يوسف عليه وعلى نبينا الصلاة والسلام: (وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أُمِينٌ) (يوسف:54)، وقال تعالى في جبريل عليه السلام (ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ) (التكوير:20)، كما وردت كلمة التمكين بمعنى التوطئة والتمهيد والتسخير في الآية العاشرة من سورة الأعراف (وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ)، وقد جاءت كلمة التمكين بمعنى السيطرة والتحكم في قولة تعالي (وَإِنْ يُرِيدُوا خِيَانَتَكَ فَقَدْ خَانُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلُ فَأَمْكَنَ مِنْهُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ) (الانفال:71)، وفي اللغة العربية وردت كلمة مكّن بمعنى جعله قادراً على فعل شيء معين، ويقال استمكن الرجل من الشيء أي صار أكثر قدرة عليه، كما يقال ممكن من العلم أو من مهارة تأدية مهنة بمعنى متقناً للعلم أو المهنة (نافع، 2011: 359)، هذا وتجب الإشارة إلى أن هناك آراء مختلفة حول تعريف مصطلح التمكين، إلا أن أغلبها يرى أن التمكين هو إعطاء العامل صلاحيات وحرية أكبر في مجال الوظيفة التي يقوم بها من ناحية، ومنح العامل حرية المشاركة وإبداء الرأي في العمل وخارج أطار الوظيفة من ناحية أخرى، وقد عرف انخسروم التمكين بأنه "تلك العملية التي يتم من خلالها منح الموظفين درجة مناسبة من حرية التصرف، ودرجة الاستقلالية في العمل، وسلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وذلك لجعل الموظفين قادرين على وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم" (انخسروم، 2011: 133)، كما قدم عطية تعريفاً للتمكين بأنه "القوة التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية والقدرة على التصرف لتحسين النشاطات والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم التنظيم وغاياته" (أفندي، 2003: 12)، وفي السياق نفسه يتفق مع ذلك روبرت كريتنر حيث يرى أن التمكين الادري هو "جعل الموظفين شركاء في عملية صنع القرارات ومنحهم

الأدوات اللازمة لذلك والحوافز الجزية" (Robert Kreitner:2007:444)، كما يتفق معهم راولف ستاير بأن التمكين عبارة عن اتخاذ الإجراءات المناسب لاتخاذ القرارات من قبل الموظفين وحصولهم على مزيد من السيطرة على وظائفهم وتحملهم مسؤولية تلك القرارات (Ralph M. Stair,2013:624)، ومن جهة أخرى يرى جواد بأن التمكين بعبارة محدودة هو "السماح للعاملين بدرجة من الحرية والاستقلالية والرقابة الذاتية التي تمكنهم من ممارسة أعمالهم ووضع أهدافهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال مساحة أوسع في الصلاحيات والمسؤوليات" (عبدالحسين،2012: 83)، ويتفق ريتشارد دفت في تعريفه للتمكين مع جواد حيث عرفه بأنه "إطلاق العنان لقوة إبداع الموظفين وذلك من خلال منحهم الحرية والموارد والمعلومات والمهارات اللازمة لاتخاذ القرار وبالتالي تحقيق أداء فعال" (Richard L. Daft:2014: 24)، وفي السياق نفسه عرف المهارات التمكين بأنه "إعطاء الصلاحيات المختلفة للعاملين والتي يستطيعون من خلالها اتخاذ القرارات المختلفة وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، واستخدام قدراتهم من خلال التدريب والثقة" (المهارات،2010: 23)، أما المدهون فيرى أن "التمكين لا يعني مشاركة العاملين شكلياً في صناعة القرار ولا يعنى الاستماع لجميع العاملين في اجتماعات مختلفة، بل هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين بحيث يتم ذلك من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه ضمن مقاييس وأطر إرشادية محددة". (المدهون،1999:77) ويتضح مما سبق أن هناك آراء مختلفة حول التمكين إلا أنه يوجد قاسماً مشتركاً بين التعريفات السابقة الذكر، فأكثرها تؤكد على أهمية منح السلطة للأفراد وأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال التدريب والثقة الممنوحة لهم لاتخاذ القرارات وبالتالي تحقيق أداء فعال.

### 2.2.3 أهمية التمكين الإداري:

تتبع بما لا يدع مجالاً للشك بأن العنصر البشري هو الأساس، وهذا هو الذي عاد إليه المدبرون ورجال الأعمال مؤخراً، فبعد رحلات مضنية وممارسات إدارية متباينة مثل الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، والهندرة، والإنتاج اللحظي أو التحسين المستمر، لم يجدوا بدأً من العودة إلى المبدأ الأول، وهو البشر

أنفسهم، فأنت تستطيع أن تستأجر سواعد الأفراد، وعقوهم لتصميم وتنفيذ العمليات، لكنك لا تستطيع امتلاك قلوبهم (أفندي، 2003: 24)، ويضمن التمكين الإداري فعالية الأداء، وكذلك فاعلية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً (ملحم، 2006: 18)، فالتمكين يهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشكل خاص، والأداء الكلي للمنظمة بشكل عام، من خلال تحفيز وتطوير مكونات الأداء البشرية والعوامل المؤثرة فيها، ويتفق مع ذلك (الطائي، 2008: 237) في أن الغاية من تمكين العاملين هي خلق الولاء للمنظمة، وتبني العاملين، والتزامهم بأهدافها، وتوظيف أقصى طاقاتهم من أجلها والانخراط في التحسين المستمر لتلبية رغبات وتوقعات العملاء أو ما يفوقها، كما يضيف جيرالد كول بأن التمكين يتخذ للدلالة على نهج الإدارة من حيث سماحها لأعضاء الفريق لممارسة اتخاذ القرارات مباشرة على مسائل العمل اليومية، وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي (Gerald Cale, 2004: 199)، ويتفق مع ذلك زرقون في أن التمكين يهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشكل خاص، والأداء الكلي للمنظمة بشكل عام من خلال تحفيز وتطوير مكونات الأداء البشري والعوامل المؤثرة فيه (زرقون، 2014: 46)، وقد أصبحت عملية التمكين الإداري مهمة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية تعمل الآن في العمل نفسة بأفراد أقل، ولذلك فإنها في حاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق ليسهم بأكبر قدر في تحقيق أهدافها.

ومما سبق يتضح أهمية التمكين الإداري على مستوى المنظمة من خلال رفع مستوى الانتاجية وانخفاض نسبة دوران العمل وتحسين جودة السلع والخدمات مع تحقيق ميزة تنافسية عالية، وعلى مستوى الأفراد من خلال زيادة الولاء الوظيفي والشعور بالمسؤولية والرضا من قبل الأفراد، كذلك زيادة الدافعية للعاملين.

### 3.3 العلاقة بين التمكين الإداري والإدارة الإلكترونية:

إن إدخال تقنيات المعلومات والاتصالات هي ثورة حقيقة في عالم الإدارة، وذلك لما تحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري ورفع مستوى كفاءته وفاعليته، حيث أن ظروف العصر الذي نعيشه اليوم تحتم علينا بذل جهود حثيثة في سبيل إنجاز الأعمال المطلوبة بأعلى دقة وبأقصى سرعة، من هنا تبرز الحاجة إلى ضرورة الإدارة الإلكترونية والتي تتأثر سلباً وإيجاباً بمدى قدرتنا على استخدام تقنيات المعلومات، وما ينطوي عليها على المدى الطويل من جودة عالية في الأداء وانخفاض كبير في التكاليف.

أما الإدارة الإلكترونية فما هي إلا نمط جديد من أنماط الإدارة، ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها، وعلى الإدارة واستراتيجياتها ووظائفها، والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيا الرقمية، وإنما تعود أيضاً إلى البعد الإداري المتمثل بتطوير المفاهيم الإدارية التي تراكت لعقود عديدة من الزمن، وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض، والتمكين الإداري. (الشواورة، 2011: 7-8)

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أنه في ضوء التطورات التكنولوجية والعلمية الهائلة التي يشهدها العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي أدت إلى تبسيط الاجراءات الإدارية الأمر الذي أدى إلى زيادة في الكفاءة والفعالية الإدارية، وعليه فقد أدركت المؤسسات أهمية العمل الإلكتروني والتحول نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة ومنها التمكين الإداري والتي تهدف الى رفع مستوى كفاءة وفعالية أداء عملها وخفض تكلفة العملية الإدارية. (Suha, 2013: 50)، وقد ذكر (الذنيبات، 2014: 536) نقلاً عن (Chu and Smithson) إلى أنه نتيجة لتوظيف حلول الأعمال الإلكترونية سوف تقوم إدارة تقنية المعلومات بقيادة التغيير التنظيمي في المنظمة وتغير ثقافتها، وذلك لأن ثقافة الأعمال الإلكترونية تختلف كلياً عن النموذج التقليدي للأعمال، وسيضمن التغيير التنظيمي الذي يرافق توظيف الأعمال الإلكترونية، تحسين عمليات المنظمة، والهيكل التنظيمي، وممارسات العمل، وتمكين العاملين، وإعادة هندسة اجراءات العمل للتوافق مع نظم المعلومات وغيرها، وأشار ليونارد بأن استخدام تقنيات الأعمال الإلكترونية أساس مفاتيح النجاح للمتطلبات الحديثة، وتقديم أفكار مبتكرة (Leonard, 2008: 115)، وفي السياق نفسه أوضح عبدالناصر أن تكنولوجيا المعلومات الحديثة تلعب دوراً رئيسياً في إحداث التحولات المختلفة في العمل الإداري، حيث ساهمت في تطوير الكثير من مراحل العمل الإداري وتطوير أساليبه، وتوفير المعلومات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، وإظهار العديد من المزايا التي تمنحها تكنولوجيا المعلومات الحديثة للعمل الإداري من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية كصبغة الجودة على أعمال ونشاطات المنظمات المختلفة، الأمر الذي بدوره يمكنها من تحسين أدائها وتحقيق الجودة بشكل أفضل من مثيلاتها من المنظمات. (عبدالناصر، 2011: 87)

ومما سبق يتضح الأهمية التي تلعبها الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري وبالتالي التحسن والتطور على مستوى المنظمة ككل، فاستخدام أدوات الإدارة الإلكترونية تنقل الإدارة من الشكل المباشر (وجهاً لوجه) إلى الإدارة عن بعد، كما يقلل من شكل التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر المباشرة إلى التنظيم الشبكي المعتمد على تبادل وتناقل المعلومات والخبرات بشكل أكبر وحرية في اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة، والتقليل من الروتين، والتفويض المستمر، والتدريب أثناء العمل، وسهولة الاتصال والتواصل بين أعضاء المنظمة الواحدة سوء على المستوى الأفقي أو الرأسي، كذلك القدرة العالية في إدارة فرق العمل والاستفادة منها بشكل أكبر.

#### 4 منهجية الدراسة

##### 1.4 منهج الدراسة

لإنجاز هذه الدراسة من خلال جمع البيانات الكافية عن الموضوع وتحليلها بطريقة علمية وتصوير النتائج على شكل أرقام معبرة، وتقديم تفسيراً واقعياً للمتغيرات والعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة، فقد مثلت طبيعة مشكلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها المعطيات الموضوعية لاختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأسلوب الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة الحالية وتلبيه متطلباتها، واستخدم كذلك المسح المكتبي والحاسوبي للاستفادة من الكتب والدوريات العلمية في بناء الإطار النظري للدراسة.

##### 2.4 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المركز الرئيسي للمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بـ مختلف مستوياتهم الإدارية والبالغ عددهم (1522) موظف حتى نهاية عام 2015م حسب احصائيات مركز نظم المعلومات الإدارية بالمؤسسة، والجدول أدناه يوضح أعداد الموظفين ومستوياتهم الوظيفية في المركز الرئيسي بالمؤسسة:

جدول رقم (1) يوضح أعداد الموظفين في المركز الرئيسي ومستوياتهم الوظيفية

المستوى الوظيفي	وظائف الإدارة العليا	المستشارون	مدير عام	نائب مدير عام	مدير إدارة	نائب مدير إدارة	رئيس قسم	رئيس نشاط	موظفي تنفيذي	الإجمالي
العدد	8	43	20	9	59	20	156	121	1086	1522

المصدر: احصائيات الشؤون الإدارية حتى نهاية عام 2015

3.4 عينة الدراسة

رجوعاً إلى جداول كريجيسي ومورجان (Krejcie and Morgan) لتحديد حجم العينة من مجتمع معين ففي حال كان المجتمع يساوي (1600) فرد فإن العينة المطلوبة هي (310) مفردة. (فهيمى، 2005: 124)، ولتحديد حجم العينة بشكل أكثر دقة فقد تم الاستعانة بالموقع الإلكتروني: [Http://www.surveysystem.com/sscalc.htm](http://www.surveysystem.com/sscalc.htm)، وحيث أن مجتمع الدراسة يساوي (1522) فرد فقد بلغت العينة بالتحديد (307) مفردة، وقد تم سحب عينة عشوائية من جميع طبقات مجتمع الدراسة في المركز الرئيسي بلغ قوامها (307) مفردة، والجدول رقم (2) أدناه يوضح توزيع العينة المسحوبة من طبقات المؤسسة:

جدول رقم (2) يوضح توزيع العينة المسحوبة من طبقات العاملين بالمؤسسة

البيان	الإدارة العليا	المستشارون	مدير عام	نائب مدير عام	مدير إدارة	نائب مدير إدارة	رئيس قسم	رئيس نشاط	موظفي تنفيذي	إجمالي
عدد الموظفين	8	43	20	9	59	20	156	121	1086	1522
نسبة العينة المطلوبة	%0.53	%2.83	%1.31	%0.59	%3.88	%1.31	%10.25	%7.95	%71.35	%100

307	219.06	24.41	31.47	4.03	11.9	1.82	4.03	8.67	1.61	عدد أفراد العينة المطلوبة
307	219	24	31	4	12	2	4	9	2	عدد أفراد العينة النهائية بعد التقريب

وعليه فقد تم توزيع الاستبانات على العينة المسحوبة لعدد (307) استبانة بحسب طبقات المجتمع وبشكل عشوائي مع زيادة مقدارها (25%) من إجمالي طبقة القيادات الإدارية وتعادل (22) استبانة لكونها الطبقة المسؤولة عن عملية التمكين بشكل عام، ليصبح إجمالي عدد الاستبانات الموزعة عدد (329) استبانة وتم استرجاع عدد (299) استبانة من إجمالي الاستبانات الموزعة أي ما نسبته (90.88%)، وكان إجمالي عدد الاستبانات الغير مستردة (30) ونسبة (9.12%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وبعد أن تم فحص الاستبانات المستردة البالغ عددها (299) استبانة تبين أن عدد الاستبانات الغير صالحة للتحليل الاحصائي (12) استبانة ونسبة (3.65%) من إجمالي الاستبانات الموزعة وأن إجمالي عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (287) استبانة ونسبة (87.23%) من إجمالي الاستبانات الموزعة وهي نسبة مقبولة ومرتفعة، وبعد سبب ارتفاع هذه النسبة للأسلوب الذي استخدمه الباحث في توزيع الاستبانات والمتابعة المستمرة لاستردادها، وتمتع أفراد مجتمع الدراسة بالوعي والمعرفة.

#### 4.4 أداة الدراسة:

تبلورت أداة الدراسة بعد الاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة، وقد قام الباحث بتطوير استبانة لقياس دور متطلبات الإدارة الإلكترونية في تطبيق التمكين الإداري، وفيما يلي جدول رقم (3) بين فقرات الاستبيان ومصادرها:

جدول رقم (3) يوضح فقرات الاستبانة ومصادرها

المصدر	أرقام الفقرات كما هي في الاستبانة	عدد الفقرات	أبعاد الدراسة
		5	المتغيرات الديموغرافية
(بدران، 2014) (بدوي، 2013) (خوف، 2010) (الشوارة، 2011) (عمار، 2010)	25 - 1	25	متطلبات الإدارة الإلكترونية
	9 - 1	9	• المتطلبات التقنية والفنية
(بدران، 2014) (خوف، 2010) (عمار، 2010)	3 - 1	3	- المكونات المادية
(بدوي، 2013) (الشوارة، 2011)	6 - 4	3	- المكونات البرمجية
(بدران، 2014) (بدوي، 2013)	9 - 7	3	- مكونات الشبكات
(بدران، 2014) (بدوي، 2013) (عمار، 2009)	14 - 10	5	• المتطلبات المالية
	20 - 15	6	• المتطلبات الإدارية والتنظيمية
(بدران، 2014) (بدوي، 2013) (عمار، 2009)	17 - 15	3	- المكونات الإدارية
(بدران، 2014) (بدوي، 2013) (عمار، 2009)	20 - 18	3	- المكونات التنظيمية
(بدران، 2014) (بدوي، 2013) (خوف، 2010) (الشوارة، 2011) (عمار، 2009)	25 - 21	5	• المتطلبات البشرية
(عبدالحسين، 2012) (الضمور، 2009) (المعاني، 2009) (المغربي، 2001)	40 - 26	15	تطبيق التمكين الإداري

كما تم التأكد من فهم أفراد عينة الدراسة لكافة متغيراتها باستخدام الاستبانة بواسطة مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، والجدول رقم (4) يوضح الدرجات الموزعة على أسئلة الاستبانة:

جدول رقم (4) يوضح الدرجات الموزعة على أسئلة الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

رقم السؤال	أوافق بشدة	أوافق	موافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

#### 1.5.4 صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها (الذنيات، 2014: 545)، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة فقد قام الباحث بإجراء صدق المحتوى (Content Validity) للاستبانة للتأكد من مدى ملائمة الأداة للظاهرة المراد قياسها من خلال الحكم الفني لمجموعة من الخبراء حول مدى ملائمة المقياس للغرض منه، وأن جميع الفقرات الموجودة في المقياس تغطي العوامل أو المتغيرات المطلوب قياسها، وفي سبيل ذلك قام الباحث بما يلي:

- 1- إعداد استبانة أولية توفر البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.
- 2- عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء (عدد من الأساتذة المحكمين) في مجال الإدارة، والاحصاء، ونظم المعلومات، والموارد البشرية في كل من اليمن والسعودية، وذلك للتحقق من صدق فقرات الاستبانة وقد طلب منهم مراجعة فقراتها من حيث الصياغة اللغوية والوضوح والدقة ومدى انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته وقد تم الأخذ بملاحظاتهم كاملة، وإعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة من إضافة أو حذف أو تعديل بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها ومن ثم إعداد الاستبانة بصورتها النهائية.
- 3- فضلاً عن ذلك فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختباريه قوامها (14) مبحوثاً من أفراد المجتمع بغرض التأكد والتعرف على درجة فهم العبارات ودرجة وضوحها وسهولتها وقد عبروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقرات أداة الدراسة وهو ما أكد على صدقها.

#### 2.5.4 ثبات أداة الدراسة:

أما ثبات الأداة (Reliability) فيقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها لو كررت الدراسة في ظروف مشابهة وباستخدام الأداة نفسها (شراز، 2009: 159)، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل الارتباط، حيث جرى استخدام معامل الثبات وفقاً لاختبار كرونباخ إلفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة كافة والذي بلغ (0.829)، بالإضافة إلى كل متغير من متغيرات الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (5) أدناه.

جدول رقم (5) يوضح نتائج معامل الثبات للاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ولكل المتغيرات

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير	معامل الثبات كرونباخ إلفا
9-1	المتغير المستقل (المتطلبات التقنية والفنية)	0.828
14-10	المتغير المستقل (المتطلبات المالية)	0.825
20-15	المتغير المستقل (المتطلبات الإدارية والتنظيمية)	0.812
25-21	المتغير المستقل (المتطلبات البشرية)	0.833
40-26	المتغير التابع (تطبيق التمكين الإداري من خلال الإدارة الإلكترونية)	0.847
40-1	المتوسط الاتساق الداخلي لكافة الفقرات	0.829

ويتضح من خلال الجدول رقم (5) أن معاملات الثبات لفقرات الاستبانة وجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، وهي نسبة ثبات عالية وصالحة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي، والسبب تجانس عينة الدراسة.

#### 5 عرض ومناقشة اختبار فروض الدراسة

1.5 عرض وتحليل البيانات لمستوى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية والتمكين الإداري: للتأكد من وجود فروق بين مستوى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية (المتطلبات التقنية والفنية، والمتطلبات المالية، والمتطلبات الإدارية والتنظيمية، والمتطلبات البشرية)، فقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية، كما هو موضح في الجدول رقم (6)، وقد تم تصنيف نتائج اجابات

المبحوثين بحسب متوسطاتها الحسابية لغرض الوصف إلى (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً)، ولتحري الدقة والموضوعية في الوصف النظري لنتائج فقرات الاستبيان كما بينتها المتوسطات الحسابية قام الباحث بإيجاد القيم الحسابية الفعلية لخيارات المبحوثين المتاحة للإجابة على فقرات الاستبيان وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي الذي تم استخدامه لقياس متغيرات الدراسة، وبوسط فرضي يساوي (3)، أي أن مجموع القيم على عددها (3=5/15)، ومن ثم تحويل المسافات بين تلك الخيارات إلى (4) مستويات بحيث تمثل المسافة من (2-1) المستوى رقم (1) والمسافة من (3-2) المستوى رقم (2) والمسافة من (4-3) المستوى رقم (3) والمسافة من (5-4) المستوى رقم (4)، وتوزيع مدى الدرجات (4=1-5) على خمس خيارات من الموافقة يتضح أن طول كل مستوى يساوي (5/4) = 0.8 فيصبح كل مستوى على النحو الآتي:

- المستوى الأول: المدى من (1.00 - 1.80) = منخفض جداً
- المستوى الثاني: المدى من (1.81 - 2.60) = منخفض
- المستوى الثالث: المدى من (2.61 - 3.40) = متوسط
- المستوى الرابع: المدى من (3.41 - 4.20) = مرتفع
- المستوى الخامس: المدى من (4.21 - 5.00) = مرتفع جداً

وفيما يلي عرض لنتائج الإجابة على أسئلة الدراسة:

جدول رقم (6) يوضح آراء عينة الدراسة حول متطلبات الإدارة الإلكترونية والتمكين الإداري بشكل إجمالي

المستوى بالنسبة للمتوسط	الأهمية النسبية % Percent	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	اسم المتغير
مرتفع	77.42	0.587	3.87	المتطلبات التقنية والفنية
مرتفع	75.61	0.650	3.78	المتطلبات المالية
متوسط	66.48	0.758	3.32	المتطلبات الإدارية والتنظيمية
مرتفع	74.03	0.599	3.70	المتطلبات البشرية
مرتفع	73.39	0.649	3.67	متطلبات الإدارة الإلكترونية ككل
مرتفع	69.74	0.628	3.49	تطبيق التمكين الإداري

يتضح من خلال النتائج الاحصائية في الجدول رقم (6) أن توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بلغت درجة مرتفعة، إذ جاءت المتطلبات التقنية والفنية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.87)، وانحراف معياري مقداره (0.587)، وبنسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير بلغت (77.42%) .

وقد جاءت المتطلبات المالية في المرتبة الثانية بالنسبة لمتطلبات الإدارة الإلكترونية بدرجة مرتفعة بلغ متوسطها الحسابي (3.78)، وانحراف معياري مقداره (0.650)، وبنسبة موافقة على ما جاء في الفقرات التي تقيس هذه المتغيرات بلغت (75.61%)، وهذا يدل على توافر المكونات المادية في المؤسسة.

كما جاءت المتطلبات البشرية في المرتبة الثالثة بالنسبة لمتطلبات الإدارة الإلكترونية بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.70)، وانحراف معياري مقداره (0.599)، وبنسبة موافقة على ما جاء في الفقرات التي تقيس هذه المتغيرات بلغت (74.03%)، ويظهر ذلك امتلاك المؤسسة للعناصر البشرية المدربة والمؤهلة على الإدارة الإلكترونية.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت المتطلبات الإدارية والتنظيمية للإدارة الإلكترونية وبدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.32)، وانحراف معياري مقداره (0.758)، وبنسبة موافقة على ما جاء في فقرات قياسها بلغت (66.48%)، وبصفة عامة حصلت متطلبات الإدارة الإلكترونية على درجة مرتفعة وبلغ المتوسط الحسابي (3.67)، وانحراف معياري قدرة (0.649)، وبنسبة موافقة على ما جاء في الفقرات التي تقيس هذه المتغيرات (73.39%)، وهذا يعكس حجم الامكانيات التي تمتلكها المؤسسة والتي ظهرت في قدرتها على اقتناء التقنيات الحديثة.

أما فيما يخص تطبيق التمكين الإداري فقد بلغت درجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي (3.49)، وانحراف معياري مقداره (0.628)، وبنسبة موافقة على ما جاء في فقرات المقياس لهذا المتغير (69.74%)، ويظهر من هذه النتيجة أن فئة العاملين بالمؤسسة على معرفة جيدة بأبعاد التمكين الرئيسية: (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتعلم، فرق العمل، الاتصال وتدفق المعلومات).

## 2.5 نتائج اختبار الفرض الرئيسي الأول:

للتأكد من وجود فروق في مستوى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية بحسب المتغيرات الديموغرافية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي)، فقد تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة ذو المتغيرين واختبار التباين الأحادي (ANOVA) للعينات المستقلة ذو الثلاثة متغيرات ولكل متغير على حده، حيث سيتم رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة النظرية (0.05) كالتالي:

### 1.2.5 المتغيرات الديموغرافية ذات المتغيرين (النوع، والمستوى الوظيفي):

1- النوع: (لا توجد فروق ذات دلالة احصائية من وجهة نظر الأفراد عينة الدراسة في مستوى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير النوع).

2- المستوى الوظيفي: (لا توجد فروق ذات دلالة احصائية من وجهة نظر الأفراد عينة الدراسة في مستوى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي).

والجدول رقم (7) يوضح الفروق في تقديرات مستوى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغيري النوع والمستوى الوظيفي:

جدول رقم (7) يوضح نتائج اختبار (T) لتحديد الفروق في مستوى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغيري النوع والمستوى الوظيفي

النتيجة	مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	المتغير
دال إحصائياً	0.000	4.22	0.514	3.713	258	ذكر	النوع
			0.613	3.279	29	أنثى	
غير دال إحصائياً	0.098	-1.659	0.582	3.6293	182	تنفيذي	المستوى الوظيفي
			0.451	3.7387	105	إشرافي	

من خلال الجدول (7) يتضح لنا أن قيمة (T) المحسوبة لمتغير النوع والبالغة (4.22) ومستوى معنوية بلغت (0.000) قيمة أقل من مستوى معنوية (0.05)، وبالتالي فهي دالة احصائية، وعليه يمكن رفض

الفرضية العدمية (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1) القائلة بأنه: يوجد فروق في مستوى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير النوع. كما يتضح من خلال نفس الجدول رقم (7) أن قيمة (T) المحسوبة لمتغير المستوى الوظيفي قد بلغت (-1.659)، ومستوى معنوية بلغت (0.098)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فهي غير دالة احصائية، وعليه يمكننا قبول الفرض العدمية (H0)، والقائلة بأنه: لا يوجد فروق في مستوى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي سواء كانوا تنفيذيين أو إشرافيين، ورفض الفرضية البديلة (H1).

2.2.5 المتغيرات الديمغرافية ذات الثلاثة متغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية):

3- العمر: (لا توجد فروق ذات دلالة احصائية من وجهة نظر الأفراد عينة الدراسة في مستوى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير العمر).

4- المؤهل العلمي: (لا توجد فروق ذات دلالة احصائية من وجهة نظر الأفراد عينة الدراسة في مستوى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير المؤهل العلمي)

5- الخبرة العملية: (لا توجد فروق ذات دلالة احصائية من وجهة نظر الأفراد عينة الدراسة في مستوى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الخبرة العملية).

والجدول رقم (8) يوضح الفروق في تقديرات مستوى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى للمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية:

جدول رقم (8) يوضح تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في مستوى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى للمتغيرات العمر، المؤهل العملي، الخبرة العملية

المتغير	فئات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى المعنوية	النتيجة
العمر	30 سنة فأقل	31	3.484	0.612	2.254	0.107	غير دال إحصائياً
	31 - 50 سنة	243	3.687	0.531			
	أكثر من 50 سنة	13	3.777	0.446			

غير دال إحصائياً	0.059	2.863	0.536	3.991	15	ثانوية عامة فأقل	المؤهل العلمي
			0.529	3.649	213	جامعي فأقل	
			0.559	3.659	59	دراسات عليا	
دال إحصائياً	0.034	3.434	0.623	3.560	92	10 سنوات فأقل	الخبرة العملية
			0.499	3.701	161	20-11 سنة	
			0.425	3.814	34	أكثر من 20 سنة	

من خلال الجدول (8)، يتضح لنا أن قيمة (F) المحسوبة لمتغير العمر والبالغة (2.254) عند مستوى معنوية (0.107) هي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) أي أنها غير دالة إحصائية لمجموعات الفئات العمرية، وعليه يمكننا قبول الفرضية العدمية (H0)، والقائلة أنه: لا توجد فروق في مستوى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغير العمر.

كما يظهر الجدول (8) أن قيمة (F) المحسوبة لمتغير المؤهل العلمي البالغة (2.863) عند مستوى معنوية (0.059) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) أي أنها غير دالة إحصائية لمجموعات المؤهلات العلمية، وعليه يمكننا قبول الفرضية العدمية (H0)، والقائلة أنه: لا توجد فروق في مستوى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وأخيراً يظهر الجدول (8)، أن قيمة (F) المحسوبة لمتغير الخبرة العملية البالغة (3.434) عند مستوى معنوية (0.034) أقل من مستوى المعنوية (0.05) أي أنها دالة إحصائية لمجموعات الخبرة العملية، وعليه يمكن رفض الفرضية العدمية (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1) القائلة بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر عينة الدراسة في مستوى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الخبرة العملية.

ولتحديد الفروق بين مجموعات الخبرة العملية نقوم باختبار LSD لإظهار المقارنات البعدية، ولصالح من ظهرت هذه الفروق، كما في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9) يوضح نتائج تحليل اختبار المقارنات البعدية (LSD) لتحديد الفروق وفقاً لمتغير الخبرة العملية

الخبرة العملية	المتوسط	10 سنوات فأقل	20-11 سنة	أكثر من 20 سنة
10 سنوات فأقل	3.560	1		
20-11 سنة	3.701	0.14062 *	1	
أكثر من 20 سنة	3.814	*0.25355	*0.11294	1

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05)

من خلال الجدول رقم (9)، يتضح الآتي:

- إن قيم فوارق الاختلافات بين الفئات الخبرات العملية (10 سنوات فأقل) وبين (20-11 سنة) قد بلغ (\*0.14062) وهي دالة احصائية، وعليه فإنه يمكن القول بوجود فرق في مستوى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر من كانت سنوات خبرتهم (10 سنوات فأقل) وبين وجهات نظر من كانت سنوات خبرتهم (20-11 سنة)، ولصالح الفئة التي خبرتها (20-11 سنة)، ويعود السبب إلى أن الموظفين التي تقل سنوات خبرتهم عن (10 سنوات فأقل) يكون إدراكهم أقل من الآخرين وكذلك نجد ذلك الفرق واضح بينهم وبين من كانت سنوات خبرتهم (أكثر من 20 سنة)، حيث كانت قيم الاختلافات بين الموظفين الذين عملوا (10 سنوات فأقل) والموظفين الذين لهم (أكثر من 20 سنة) (\*0.25355)، وهي دالة احصائية، وبالتالي فإنه يوجد فروق في مستوى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر من كانت سنوات خبرتهم (10 سنوات وأقل) وبين وجهات نظر من كانت سنوات خبرتهم (أكثر من 20 سنة) ولصالحها ويرجع السبب إلى فارق الخبرة بينهما.

- كما أن الاختلافات بين قيم من كانت سنوات خبرتهم (11-20 سنة) ومن كانت سنوات خبرتهم (أكثر من 20 سنة)  $(0.11294^*)$  وهي دالة احصائية، وعليه فإنه يمكن القبول بوجود فروق في مستوى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر من كانت سنوات خبرتهم من (11-20 سنة فأقل) وبين وجهات نظر من كانت سنوات خبرتهم (أكثر من 20 سنة)، والسبب كذلك أن من كانت خبرتهم (أقل من 20 سنة) يكون إدراكهم لأهمية توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية أقل من الذين كانت خبرتهم (أكثر من 20 سنة).

واستناداً لما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) للفرضية الرئيسية الأولى جزئياً والتي تؤكد وجود فروق ذات دلالة احصائية من وجهة نظر الأفراد عينة الدراسة في مستوى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية وفقاً للمتغيرات: (النوع، الخبرة العملية)، ونقبل الفرضية البديلة جزئياً ( $H_1$ ) والتي تنفي وجود فروق ذات دلالة احصائية من وجهة نظر الأفراد عينة الدراسة في مستوى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية وفقاً للمتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

### 3.5 نتائج اختبار الفرض الرئيسي الثاني:

للتأكد من وجود فروق بين مستوى التمكين الإداري بحسب المتغيرات الديموغرافية: (النوع، المستوى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية)، فقد تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة ذو المتغيرين واختبار التباين الأحادي (ANOVA) للعينات المستقلة ذو الثلاثة متغيرات ولكل متغير على حده، حيث سيتم رفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) إذا كان مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة النظرية (0.05) كالتالي:

### 1.3.5 المتغيرات الديموغرافية ذات المتغيرين (النوع، والمستوى الوظيفي):

- 1- النوع: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الأفراد عينة الدراسة في مستوى تطبيق التمكين الإداري تعزى لمتغير النوع)
- 2- المستوى الوظيفي: (لا توجد فروق ذات دلالة احصائية من وجهة نظر عينة الدراسة في مستوى تطبيق التمكين الإداري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي).

والجدول رقم (10) يوضح الفروق في تقديرات مستوى تطبيق التمكين الإداري تعزى لمتغيري النوع والمستوى الوظيفي:

جدول رقم (10) يوضح نتائج اختبار (T) لتحديد الفروق في مستوى تطبيق التمكين الإداري تعزى لمتغير النوع والمستوى الوظيفي

المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	النتيجة
النوع	ذكر	258	3.508	0.609	1.728	0.085	غير دال إحصائياً
	أنثى	29	3.296	0.757			
المستوى الوظيفي	تنفيذي	182	3.6293	0.659	0.700	0.485	غير دال إحصائياً
	إشرافي	105	3.7387	0.571			

من خلال الجدول (10)، فإنه يتضح أن قيمة (T) المحسوبة لمتغير النوع بلغت (1.728) لعناصر النوع عند مستوى معنوية (0.085) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني أنها غير دالة إحصائية، وعليه يمكن قبول الفرضية العدمية (H0)، والقائلة بأنه: لا يوجد فروق في مستوى تطبيق التمكين الإداري تعزى لمتغير النوع سواء كانوا ذكور أم إناثاً، ورفض الفرضية البديلة (H1).

كما يتضح من الجدول (10)، يتضح أن قيمة (T) المحسوبة لمتغير المستوى الوظيفي بلغت (0.700) لعناصر المستوى الوظيفي عند مستوى معنوية (0.485) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني أنها غير دالة إحصائية، وعليه يمكننا قبول الفرضية العدمية (H0)، والقائلة بأنه: لا يوجد فروق في مستوى تطبيق التمكين الإداري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي سواء كانوا تنفيذيين أو إشرافيين، ورفض الفرضية البديلة (H1).

### 2.3.5 المتغيرات الديمغرافية ذو الثلاثة متغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية):

1- العمر: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الأفراد عينة الدراسة في مستوى تطبيق التمكين الإداري تعزى لمتغير العمر).

2- المؤهل العلمي: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الأفراد عينة الدراسة في مستوى تطبيق التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي)

3- الخبرة العملية: (لا توجد فروق ذات دلالة احصائية من وجهة نظر الأفراد عينة الدراسة في مستوى تطبيق التمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة العملية).

جدول رقم (11) يوضح تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في مستوى تطبيق التمكين الإداري تعزى لمتغيرات العمر والمؤهل العملي والخبرة العملية

النتيجة	مستوى المعنوية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	فئات المتغير	المتغير
غير دال إحصائياً	0.610	0.495	0.657	3.419	31	30 سنة فأقل	العمر
			0.626	3.488	243	31 - 50 سنة	
			0.625	3.625	13	أكثر من 50 سنة	
دال إحصائياً	0.006	5.279	0.504	3.884	15	ثانوية عامة فأقل	المؤهل العلمي
			0.609	3.505	213	جامعي فأقل	
			0.675	3.322	59	دراسات عليا	
غير دال إحصائياً	0.657	0.421	0.661	3.444	92	10 سنوات فأقل	الخبرة العملية
			0.619	3.497	161	11-20 سنة	
			0.579	3.552	34	أكثر من 20 سنة	

من خلال الجدول (11)، فإنه يتضح لنا قيمة (F) المحسوبة لمتغير العمر والبالغة (0.495) عند مستوى معنوية (0.610) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) أنها غير دالة احصائية لمجموعات الفئات العمرية، وعليه يمكننا قبول الفرضية العدمية (H0)، والقائلة أنه: لا توجد فروق في مستوى تطبيق التمكين الإداري تعزى إلى متغير العمر، كما يظهر الجدول (11)، ان قيمة (F) المحسوبة لمتغير المؤهل العلمي والبالغة (5.279) عند مستوى معنوية (0.006) أقل من مستوى المعنوية (0.05) أنها دالة احصائية لمجموعات المؤهل العلمي، وعليه يمكن رفض الفرضية العدمية (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1) القائلة بأنه: توجد فروق في مستوى تطبيق التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي

جدول رقم (12) يوضح نتائج تحليل اختبار المقارنات البعدية (LSD) لتحديد الفروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط	ثانوية عامة فأقل	جامعي فأقل	دراسات عليا
ثانوية عامة فأقل	3.884	1	0.37991 *	0.56241 *
جامعي فأقل	3.505		1	0.18250 *
دراسات عليا	3.322			1

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05)

من خلال الجدول السابق رقم (12)، يتضح الآتي:

- إن قيم فوارق الاختلافات بين مؤهل (ثانوية عامة فأقل) وبين مؤهل (الجامعي فأقل) قد بلغ (0.37991\*) وهي دالة احصائية، وعليه فإنه يمكن القول إن الحاصلين على مؤهل (ثانوية عامة فأقل) يرون التمكين الإداري بشكل أعلى مما يراه الحاصلون على مؤهل (جامعي فأقل) وذلك لصالح الحاصلين على مؤهل (ثانوية عامة فأقل). ويعود السبب إلى أن الحاصلين على مؤهل (ثانوية عامة فأقل) يكون إدراكهم أقل من الحاصلين على مؤهل (جامعي فأقل) لمفهوم وأبعاد التمكين الإداري.
- إن قيم فوارق الاختلافات بين مؤهل (ثانوية عامة فأقل) وبين الحاصلين على مؤهل (دراسات عليا) قد بلغ (0.56241\*) وهي قيمة موجبة وهي أكبر من (0.05)، وعليه فإنه يمكن القول إن الحاصلين على مؤهل (ثانوية عامة فأقل) يرون التمكين الإداري بشكل أعلى مما يراه الحاصلون على مؤهل (دراسات عليا) وذلك لصالح (ثانوية عامة فأقل)، ويعود السبب كما في السابق إلى أن الحاصلين على مؤهل (ثانوية فأقل) يكون إدراكهم أقل من الحاصلين على مؤهل (الدراسات العليا).
- إن قيم فوارق الاختلافات بين مؤهل (جامعي فأقل) وبين الحاصلين على مؤهل (دراسات عليا) قد بلغ (0.18250\*) وهي دالة احصائية، وعليه فإنه يمكن القول إن الحاصلين على مؤهل (جامعي فأقل) يرون التمكين الإداري بشكل أعلى مما يراه الحاصلون على مؤهل (دراسات عليا) وذلك لصالح (الجامعي فأقل)، ويعود السبب كذلك إلى أن الحاصلين على مؤهل (جامعي فأقل) يكون إدراكهم أقل من الحاصلين على مؤهل (الدراسات العليا).

وأخيراً أظهر الجدول السابق (12)، أن قيمة (F) المحسوبة لمتغير الخبرة العملية والبالغة (0.421) عند مستوى معنوية (0.627) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) أنها غير دالة احصائية لمجموعات الخبرة العملية.

وعليه يمكننا قبول الفرضية العدمية (H0)، والقائلة أنه: لا توجد فروق في مستوى تطبيق التمكين الإداري تعزى إلى متغير الخبرة العملية، ورفض الفرض البديل (H1).

واستناداً لما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) للفرضية الرئيسية الثانية جزئياً والتي تؤكد وجود فروق ذات دلالة احصائية من وجهة نظر الأفراد عينة الدراسة في مستوى تطبيق التمكين الإداري وفقاً للمتغير (المؤهل العلمي)، ونقبل الفرضية البديلة جزئياً (H1) والتي تنفي وجود فروق ذات دلالة احصائية من وجهة نظر الأفراد عينة الدراسة في مستوى تطبيق التمكين الإداري وفقاً للمتغيرات: (النوع، العمر، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).

#### 4.5 نتائج اختبار الفرض الرئيسي الثالث وفروعه:

ولاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على ما يلي: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتوافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية". جدول رقم (13) يوضح نتائج تحليل الارتباط والانحدار للتمكين الإداري من خلال متطلبات الإدارة الإلكترونية

نوع العلاقة	قيمة اختبار F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار T		المعاملات B	المتغيرات
				مستوى المعنوية Sig	القيمة		
قوية	** (165.314)	0.367	(0.606)**	0.000	4.418	0.899	الثابت Constant
				0.000	12.857	0.705	متطلبات الإدارة الإلكترونية

بحسب متوسط إجابات الباحثين عينة الدراسة للمتغير المستقل الرئيسي (متطلبات الإدارة الإلكترونية) ومتوسط إجابات الباحثين للمتغير التابع (تطبيق التمكين الإداري) يوضح الجدول رقم (13) وجود علاقة ذات دلالة احصائية طردية وموجبة بين المتغير المستقل (متطلبات الإدارة الإلكترونية) والمتغير التابع

(تطبيق التمكين الإداري) وبمستوى قوي، إذ بلغت قيمة العلاقة الارتباطية بينهما (\*\*0.606)، وكما يفسر قيمة المعلمة ( $\beta$ ) أنه إذا حدث تغير (تحسن) في متطلبات الإدارة الإلكترونية بنسبة (100%) فإن ذلك سيؤدي إلى تغير (تحسن) في تطبيق التمكين الإداري بنسبة (70.5%)، ويوضح معامل التحديد ( $R^2$ ) أن التباين في تطبيق التمكين الإداري يفسره التغير في متطلبات الإدارة الإلكترونية بنسبة (36.7%)، كما يشير اختبار (F) عن الدلالة الاحصائية لاستقرار النموذج وقبوله في تفسير العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وتطبيق التمكين الإداري، وتعكس درجة استقرار نموذج الدراسة الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الرئيسية للدراسة بصورتها العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، والتي تقول: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتوافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية.

#### 1.4.5 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: (المتطلبات التقنية والفنية):

"لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتوافر المتطلبات التقنية والفنية للإدارة الإلكترونية في تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية".

جدول رقم (14) يوضح نتائج تحليل الارتباط والانحدار للتمكين الإداري من خلال المتطلبات التقنية والفنية للإدارة الإلكترونية

نوع العلاقة	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	اختبار T		المعاملات B	المتغيرات	
			مستوى المعنوية Sig	القيمة			
ضعيفة	(**77.246)	0.213	(**0.462)	0.000	7.147	1.574	الثابت Constant
				0.000	8.789	0.494	المتطلبات التقنية والفنية للإدارة الإلكترونية

\*\* ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05)

بحسب متوسط إجابات الباحثين عينة الدراسة للمتغير المستقل (المتطلبات التقنية والفنية للإدارة الإلكترونية) ومتوسط إجابات الباحثين للمتغير التابع (تطبيق التمكين الإداري) يتضح من الجدول رقم (14) وجود علاقة ذات دلالة احصائية طردية وموجبة وبمستوى ضعيف، إذ بلغت قيمة العلاقة

الارتباطية بينهما (\*\*0.462)، كما يفسر قيمة المعلمة ( $\beta$ ) أنه إذا حدث تغير (تحسن) في المتطلبات التقنية والفنية للإدارة الإلكترونية بنسبة (100%) فإن ذلك سيؤدي إلى تغير (تحسن) في تطبيق التمكين الإداري بنسبة (49.4%)، ويوضح معامل التحديد ( $R^2$ ) أن التباين في تطبيق التمكين الإداري يفسره التغير في المتطلبات التقنية والفنية للإدارة الإلكترونية بنسبة (21.3%)، كما يشير اختبار (F) عن الدلالة الاحصائية لاستقرار النموذج وقبوله في تفسير العلاقة بين المتطلبات التقنية والفنية للإدارة الإلكترونية وتطبيق التمكين الإداري وتعكس درجة استقرار نموذج الدراسة. الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى للدراسة بصورتها العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، والتي تقول: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتوافر المتطلبات التقنية والفنية للإدارة الإلكترونية في تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية.

#### 2.4.5 الفرضية الفرعية الثانية: (المتطلبات المالية):

"لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتوافر المتطلبات المالية للإدارة الإلكترونية في تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية".

جدول رقم (15) يوضح نتائج تحليل الارتباط والانحدار للتمكين الإداري من خلال المتطلبات المالية للإدارة الإلكترونية

نوع العلاقة	قيمة اختبار F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	اختبار T		المعاملات B	المتغيرات
				مستوى المعنوية Sig	القيمة		
ضعيفة	(**79.925)	0.219	(**0.468)	0.000	9.163	1.778	الثابت Constant
				0.000	8.940	0.452	المتطلبات المالية للإدارة الإلكترونية

\*\* ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05)

بحسب متوسط إجابات الباحثين عينة الدراسة للمتغير المستقل (المتطلبات المالية للإدارة الإلكترونية) ومتوسط إجابات الباحثين للمتغير التابع (تطبيق التمكين الإداري) يتضح من الجدول رقم (15) وجود علاقة ذات دلالة احصائية طردية وموجبة، وبمستوى ضعيف، إذ بلغت قيمة العلاقة الارتباطية بينهما (\*\*).

0.468)، كما يفسر قيمة المعلمة ( $\beta$ ) أنه إذا حدث تغير (تحسن) في المتطلبات المالية للإدارة الإلكترونية بنسبة (100%) فإن ذلك سيؤدي إلى تغير (تحسن) في تطبيق التمكين الإداري بنسبة (45.2%)، ويوضح معامل التحديد ( $R^2$ ) أن التباين في تطبيق التمكين الإداري يفسره التغير في المتطلبات المالية للإدارة الإلكترونية بنسبة (21.9%)، كما يشير اختبار (F) عن الدلالة الاحصائية لاستقرار النموذج وقبوله في تفسير العلاقة بين المتطلبات المالية للإدارة الإلكترونية وتطبيق التمكين الإداري وتعكس درجة استقرار نموذج الدراسة الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية للدراسة بصورتها العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، والتي تقول: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتوافر المتطلبات المالية للإدارة الإلكترونية في تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

#### 3.4.5 الفرضية الفرعية الثالثة: (المتطلبات الإدارية والتنظيمية):

"لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتوافر المتطلبات الإدارية والتنظيمية للإدارة الإلكترونية في تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية".

جدول رقم (16) يوضح نتائج تحليل الارتباط والانحدار للتمكين الإداري من خلال المتطلبات الإدارية والتنظيمية للإدارة الإلكترونية

نوع العلاقة	قيمة اختبار F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	اختبار T		المعاملات B	المتغيرات
				مستوى المعنوية Sig	القيمة		
قوية	(136.842)**	0.324	(0.570)**	0.000	13.943	1.918	الثابت Constant
				0.000	11.698	0.472	المتطلبات الإدارية والتنظيمية للإدارة الإلكترونية

\*\* ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05)

بحسب متوسط إجابات الباحثين للمتغير المستقل (المتطلبات الإدارية والتنظيمية للإدارة الإلكترونية) ومتوسط إجابات الباحثين للمتغير التابع (تطبيق التمكين الإداري) يتضح من الجدول رقم (16) وجود

علاقة ذات دلالة احصائية طردية وموجبة، وبمستوى قوي، إذ بلغت قيمة العلاقة الارتباطية بينهما (0.570\*\*)، كما يفسر قيمة المعلمة ( $\beta$ ) أنه إذا حدث تغير (تحسن) في المتطلبات الإدارية والتنظيمية للإدارة الإلكترونية بنسبة (100%) فإن ذلك سيؤدي إلى تغير (تحسن) في تطبيق التمكين الإداري بنسبة (47.2%)، ويوضح معامل التحديد ( $R^2$ ) أن التباين في تطبيق التمكين الإداري يفسره التغير في المتطلبات الإدارية والتنظيمية للإدارة الإلكترونية بنسبة (32.4%)، كما يشير اختبار (F) عن الدلالة الاحصائية لاستقرار النموذج وقبوله في تفسير العلاقة بين المتطلبات الإدارية والتنظيمية للإدارة الإلكترونية وتطبيق التمكين الإداري وتعكس درجة استقرار نموذج الدراسة الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة بصورتها العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، والتي تقول: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتوافر المتطلبات الإدارية والتنظيمية للإدارة الإلكترونية في تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية.

#### 4.4.5 الفرضية الفرعية الرابعة: (المتطلبات البشرية):

"لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتوافر المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية في تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية".

جدول رقم (17) يوضح نتائج تحليل الارتباط والانحدار للتمكين الإداري من خلال المتطلبات البشرية

#### للإدارة الإلكترونية

نوع العلاقة	قيمة اختبار F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	اختبار T		المعاملات B	المتغيرات
				مستوى المعنوية Sig	القيمة		
قوية	(96.158)**	0.252	(0.502)**	0.000	7.628	1.537	الثابت Constant
				0.000	9.806	0.527	المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية

\*\* ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05)

بحسب متوسط إجابات الباحثين للمتغير المستقل (المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية) ومتوسط إجابات الباحثين للمتغير التابع (تطبيق التمكين الإداري) يتضح من الجدول رقم (17) وجود علاقة ذات دلالة احصائية طردية وموجبة، وبمستوى قوي، إذ بلغت قيمة العلاقة الارتباطية بينهما (\*\* 0.502)، كما يفسر قيمة المعلمة ( $\beta$ ) أنه إذا حدث تغير (تحسن) في المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية بنسبة (100%) فإن ذلك سيؤدي إلى تغير (تحسن) في تطبيق التمكين الإداري بنسبة (52.7%)، ويوضح معامل التحديد ( $R^2$ ) أن التباين في تطبيق التمكين الإداري يفسره التغير في المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية بنسبة (25.2%)، كما يشير اختبار (F) عن الدلالة الاحصائية لاستقرار النموذج وقبوله في تفسير العلاقة بين المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية وتطبيق التمكين الإداري وتعكس درجة استقرار نموذج الدراسة الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة بصورتها العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، والتي تقول: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتوافر المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية في تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية.

الاستنتاجات والتوصيات

## 1.6 الاستنتاجات:

### 1.1.6 ملخص نتائج اختبارات فروض الدراسة:

يمكننا التعرف على ملخص نتائج اختبارات فروض الدراسة من خلال بيانات الجدول رقم (18) كالتالي:

جدول رقم (18) يبين ملخص نتائج اختبارات فروض الدراسة

م	الفرض	النتيجة
1	الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الأفراد عينة الدراسة في مستوى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).	رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بمتغيري: (النوع، والخبرة العملية) وقبول الفرضية البديلة فيما يتعلق بمتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

م	الفرض	النتيجة
2	الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الأفراد عينة الدراسة في مستوى تطبيق التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).	رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بمتغير: (المؤهل العلمي). وقبول الفرضية البديلة فيما يتعلق بمتغيرات: (النوع، العمر، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).
3	الفرضية الرئيسية الثالثة وفروعها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية: (التقنية والفنية، والمالية، والادارية والتنظيمية، والبشرية)، في تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية.	رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، سواء للفرضية الرئيسية أو الفرضيات الفرعية.

#### 6 استنتاجات الدراسة:

##### 1.2.1.6 استنتاجات الدراسة فيما يتعلق بآراء عينة الدراسة:

من خلال تحليل آراء عينة الدراسة عن مضامين الدراسة الرئيسية (متطلبات الإدارة الإلكترونية، وتطبيق التمكين الإداري) فقد تم استخلاص النتائج التالية:

أ) إن هناك اتفاق في آراء عينة الدراسة على توافر المتطلبات الرئيسية للإدارة الإلكترونية: (المتطلبات التقنية والفنية، والمتطلبات المالية، والمتطلبات الإدارية والتنظيمية، والمتطلبات البشرية) في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

ب) إن هناك اتفاق في آراء عينة الدراسة على إمكانية تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية من خلال الإدارة الإلكترونية.

##### 2.2.1.6 استنتاجات الدراسة فيما يتعلق بمتطلبات الإدارة الإلكترونية:

أ) إن مؤشرات المتطلبات الخاصة بالإدارة الإلكترونية ككل متوافرة وقد اعتمدت الدراسة على أربع مؤشرات رئيسية وهي (المتطلبات التقنية والفنية، والمتطلبات المالية، والمتطلبات الإدارية والتنظيمية، والمتطلبات والبشرية)، وقد بينت الدراسة ما يلي:

ب) إن المتطلبات التقنية والفنية للإدارة الإلكترونية ذو دلالة احصائية طردية موجبة وبمستوى ضعيف، وأن التباين الحاصل في تطبيق التمكين الإداري ناتج من المتطلبات التقنية والفنية للإدارة الإلكترونية بنسبة (21.3%) .

ت) إن المتطلبات المالية للإدارة الإلكترونية ذو دلالة احصائية طردية موجبة وبمستوى ضعيف أيضاً، وأن التباين الحاصل في تطبيق التمكين الإداري ناتج من المتطلبات المالية للإدارة الإلكترونية بنسبة (21.9%) .

ث) إن المتطلبات الإدارية والتنظيمية للإدارة الإلكترونية ذو دلالة احصائية طردية موجبة وبمستوى قوى، وأن التباين الحاصل في تطبيق التمكين الإداري ناتج من المتطلبات الإدارية والتنظيمية للإدارة الإلكترونية بنسبة (32.4%) .

ج) إن المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية ذو دلالة احصائية طردية موجبة وبمستوى قوى كذلك، وأن التباين الحاصل في تطبيق التمكين الإداري ناتج من المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية بنسبة (25.2%) .

#### 3.2.1.6 استنتاجات الدراسة فيما يتعلق بتطبيق التمكين الإداري:

إن مؤشرات تطبيق التمكين الإداري بالمؤسسة من خلال متطلبات الإدارة الإلكترونية متوافرة وقد اعتمدت الدراسة على خمسة أبعاد للتمكين الإداري وهي: (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب والتعلم، وفرق العمل، وأخيراً الاتصالات والتواصل مع أصحاب القرار وتدقيق المعلومات). وقد بينت الدراسة ما يلي:

أ) إن بُعد تفويض السلطة متوافر وبدرجة متوسطة، واتضح ذلك من خلال الدرجة المتوسطة التي قدمتها إجابة المبحوثين على أسئلة هذا البعد.

ب) إن بُعد المشاركة في اتخاذ القرار متوافر وبدرجة متوسطة، واتضح ذلك من خلال الدرجة المتوسطة التي قدمتها إجابة المبحوثين على أسئلة هذا البعد.

ت) إن بُعد التدريب والتعلم متوافر وبدرجة مرتفعة، واتضح ذلك من خلال الدرجة العالية التي قدمتها إجابة الباحثين على أسئلة هذا البعد.

ث) إن بُعد فرق العمل متوافر وبدرجة مرتفعة، واتضح ذلك من خلال الدرجة العالية التي قدمتها إجابة الباحثين على أسئلة هذا البعد.

ج) إن بُعد الاتصالات والتواصل مع أصحاب القرار وتدفق المعلومات متوافر وبدرجة مرتفعة، واتضح ذلك من خلال الدرجة العالية التي قدمتها إجابة الباحثين على أسئلة هذا البعد.

## 2.6 التوصيات:

حيث تم تقديم توصيات للمضامين الرئيسية للدراسة كما يلي:

### 1.2.6 توصيات تتعلق بمتطلبات الإدارة الإلكترونية:

فيما يخص التوصيات المتعلقة بمتطلبات الإدارة الإلكترونية فنوصي بضرورة اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة بتحديد رؤية استراتيجية واضحة لدعم مشروعات الإدارة الإلكترونية ودعم مشروع لتطبيق الإدارة الإلكترونية والإسراع في تحويل جميع أعمال المؤسسة إلكترونياً، مع القيام بالخطوات الآتية:

أ) ضرورة قيام تقنية المعلومات بوضع خطة طوارئ بديلة للعمل الإلكتروني في المؤسسة، وضرورة زيادة استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة مثل: التبادل المعلوماتي الإلكتروني، والاستغلال الأمثل لشبكات الانترنت والشبكات المحلية.

ب) ضرورة استثمار الجوانب المالية والنشاطات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ت) ضرورة الأخذ بعين الاعتبار إنشاء وحدة إدارية متخصصة بالإدارة الإلكترونية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتوصيف وظائفها بشكل واضح وتبني ثقافة أئمة العمل، مع أهمية الاستعانة بخبراء متخصصين لتقديم المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية.

ث) ضرورة التخطيط الجيد لإعداد العاملين وتهيئتهم نحو التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية من خلال توفير المناخ الصحي لنشر ثقافة الإدارة الإلكترونية عن طريق إقامة الندوات

واللقاءات وورش العمل والدورات التدريبية، مع أهمية توفير نظام عادل وحوافز للموظفين ذوي الأداء المتميز وتشجيعهم للتحويل إلى العمل في مجال الإدارة الإلكترونية.

#### 2.2.6 توصيات تتعلق بالتمكين الإداري:

فيما يخص التوصيات المتعلقة بالتمكين الإداري فنوصي بالآتي:

أ) دعم ومساندة الإدارة بكل مستوياتها لتطبيق أسلوب التمكين، وتفويض الصلاحيات واعتماد اللامركزية من أجل تعزيز تطبيق التمكين الإداري.

ب) نشر ثقافة التمكين على مستوى المؤسسة، وتشجيع المرؤوسين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ضمن بيئة العمل الإلكتروني، وتشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين وتشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة وسياسة التمكين وذلك على صعيدين: الأول: يتعلق بالمديرين باعتبارهم العنصر المؤثر في صناعة هذه الثقافة والمصدر المؤيد لها أو العكس. والثاني: يتعلق بأفراد بيئة التمكين ووعيهم وثقافتهم ومهاراتهم.

ت) ضرورة إشراك العاملين في برامج متخصصة في التمكين الوظيفي، وأهمية استخدام وسائل فاعلة في تدريب العاملين على ممارسة التمكين الوظيفي كمحاضرات، وتشجيع العاملين على المشاركة في عمليات التدريب.

ث) ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق مفهوم التمكين الإداري عملياً في المؤسسة، وتشجيع القيادات الإدارية على بعض الممارسات الإدارية كبناء الفريق والجودة الشاملة لما لها من أثر في تعزيز وبلورة مفهوم التمكين الإداري، والاهتمام بالعمل الجماعي وتنمية روح فريق العمل.

ج) ضرورة إيلاء أهمية أكبر لمشاركة المعلومات من خلال السماح بانسياب المعلومات بين المستويات الإدارية، والعمل على جعل العاملين يشعرون بأنهم جزء من التنظيم، والاهتمام بالحوافز والمكافآت الموجهة لزيادة دخول الأفراد، وكذا تعزيز قبول المسؤولية بشكل إيجابي من قبل العاملين.

## قائمة المصادر والمراجع

1- باللغة العربية:

1-1 الكتب:

- 1- أفندي، عطية حسين، (2003) "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- 2- الطائي، رعد عبدالله، وعيسى قعادة، (2008) "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- 3- المهيرات، عماد علي، (2010) "أثر التمكين على فاعلية المنظمة"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- 4- عامر، طارق عبدالرؤف، (2007) "الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة"، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر.
- 5- غنيم، احمد محمد، (2009) "الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق"، المكتبة العصرية، ط4، المنصورة، مصر.
- 6- ، ، (2004) "الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل"، المكتبة العصرية، ط1، المنصورة، مصر.
- 7- فهمي، محمد شامل بهاء الدين، (2005) "الاحصاء بلا معاناة - المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS"، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- 8- ملحم، يحيى سليم، (2006) "التمكين ك مفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- 9- ياسين، سعد غالب، (2005) "الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية"، معهد الإدارة العامة للبحوث، السعودية.

## 2-1 البحوث والدوريات:

- 1- أبو عاشور، خليفة مصطفى، وديانا جميل التمري، (2013) "مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، الأردن، مجلد (9)، العدد (2)، ص 199-220.
- 2- اشتيوي، محمد، (2013) "دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة- فرع غزة"، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الانسانية)، غزة، فلسطين، مجلد (17)، العدد (2)، ص 218-248.
- 3- البدران، عروبة رشيد، عبدالرضا ناصر محسن، (2014) "واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات الخدمية وإمكانية تطبيقها - دراسة حالة في مديرية بلدية البصرة"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العراق، المجلد (10)، العدد (37)، تشرين ثاني.
- 4- الجبري، صالح، وآخرون، (2013) "مدى إدراك المديرين في شركة مصافي عدن لأهمية تمكين العاملين (دراسة ميدانية)"، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، اليمن، العدد (39) مارس.
- 5- الحراحشة، محمد، وصلاح الدين الهيتي، (2006) "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية" مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد (30) العدد (2).
- 6- الخشروم، محمد، وعمر درة، (2011) "دور التمكين في تحويل المصارف إلى منظمات متعلمة دراسة حالة على المصرف التجاري بمدينة حلب"، مجلة جامعة الملك سعود، جامعة الملك سعود، السعودية، العدد (22).
- 7- الشوارة، فيصل محمود، (2011) "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الرضا لدى الطلبة في جامعة مؤتة"، بحث (غير منشور)، جامعة مؤتة، الأردن.
- 8- الضمور، صفاء يوسف، (2009) "العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد (36)، العدد (1).

- 9- المبيضين، محمد ذيب، ومحمد أحمد الطراونة، (2011) "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية" مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، مجلد (38)، العدد (2).
- 10- المدهون، موسى توفيق، (1999) "نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة"، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، السعودية، المجلد (13)، العدد (2).
- 11- المعاني، أيمن عودة، وعبدالحكيم عقلة، (2009) "التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد (5)، العدد (2).
- 12- المغربي، عبدالمجيد عبدالفتاح، (2001) "تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص - دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، العدد (1).
- 13- زاهر، تيسير، (2012) "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين - دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد (28)، العدد (2).
- 14- عبدالناصر، موسى، ومحمد قرشي، (2011) "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، الجزائر" مجلة الباحث، عدد (9).
- 15- نافع، وجية عبدالستار، (2011) "التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف"، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، مجلد (16)، عدد (32)، يناير- يونيو.

### 3-1 المؤتمرات العلمية:

1- زرقون، محمد، وعرابة الحاج، (2014) "التمكين وأثره في تحسين الأداء الوظيفي بالمنظمات"، بحوث وأوراق عمل مؤتمر الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي بالتعاون مع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بدبي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

### 4-1 الرسائل الجامعية:

2- أكرام عمار، محمد جمال، (2009) "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

3- الحسنات، ساري عوض، (2011) "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، معهد البحوث والدراسات العربية بالمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، القاهرة، مصر.

4- الدايني، رشاد خضير، (2010) "أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة - دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.

5- الطشي، عبدالسلام محمد، (2012) "العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة صنعاء، اليمن.

6- بدوي، خالد رفعت شاكر، (2013) "أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري- دراسة حالة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بور سعيد، مصر.

7- بسيسو، محمد طالب، (2010) "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية (في مشروع مسح سجلات اللاجئين الفلسطينيين) وكالة الغوث الدولية- غزة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

8- حمدي، موسى بن عبدالله، (2008) "الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية.

9- خلوف، إيمان حسن مصطفى، (2010) "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

1- 5 المواقع الإلكترونية:

1- [www.surveysystem.com/sscalc.htm](http://www.surveysystem.com/sscalc.htm)

2- المراجع الاجنبية:

2- A: Books:

3- Efraim Turban, and Linda Volonino, 2013 "Information Technology for management Transforming organizations in the Digital economy." John Wiley & Sons Inc, 7th, India.

4- Gerald Cole, 2004 "Management Theory and Practice". Thomson Learning, 6th, London, UK.

5- Leonard Jessup and Joseph Valacich, 2008 "Information Systems Today- Management in the Digital World". Pearson Education Inc, 3rd, New jersey, U.S.A.

6- Ralph Stair, and George Reynolds, 2013 "Information Systems". Cengage Learning India Private Limited, Delhi, India.

7- Richard L. Daft, Dorothy Marcic, 2014 "Understanding Management". Thomson, South-western, USA.

8- Robert Kreitner, 2007 "Management." Houghton Mifflin Company, Boston, New York, USA.

9- B: Research and Article:

10- Abdelrazaq Salem Alarahahle, September 2014. "The Impact of E-Management and the Role of Human Resource Development in Improving the Performance of the Organization". International Journal of Business and Social Science, Vol. 5(10), Northern Border University, K.S.A.

11- Giannakouris K, and Smihily. M, 2013. "Enterprises Making Slow Progress in Adopting ICT for E-business Integration". Statistics in focus-European Statistical:

[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-SF-13-006/EN/KS-SF-13-006-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-13-006/EN/KS-SF-13-006-EN.PDF)

- 12- Hassan N. Rawash, September, 2014. "Electronic Management's Contribution the Development of Managerial Functions". Academic Research International, Vol. 5(5), Gadara University, JORDAN.
- 13- Huthaifa A. Ellatif, Sammani A. Ahmed, October 2013. "E-Management: configuration, Functions and Role in Improving Performance of Arab Institutions and Organization". International Journal of Computer Applications, Vol. 80(6), Al-Neelain University, Sudan.
- 14- Suha Hameed, Adnan Al-Shawabkah, 2013. "Role of E-Government in Improving Organizational Performance in the Civil Status and Passports Department of Jordan". Developing Country Studies, Vol.3, No 5.