

دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التمكين الإداري –  
دراسة حالة شركة يونتشارم الخليج لسنة 2025م-

د. أماني سليمان أحمد سليمان\* أ. مها بنت فلاح بن مسعود آل مخلص

كلية إدارة الأعمال - جامعة نجران- المملكة العربية السعودية

تاريخ الاستلام 2025 / 7 / 14

تاريخ الاستلام 2025 / 3 / 22

**The Role of E-Management in Achieving Administrative " Empowerment: A Case Study of PontCharm Gulf Company for the Year 2025**

\* **Amani Suleiman Ahmed Suleiman Maha bint Falah Masoud Al-Mukhlis**

**Abstract**

The study examined the role of e-management in achieving administrative empowerment. It aimed to determine the impact of e-planning on achieving administrative empowerment, to understand the extent of the impact of e-organization on achieving administrative empowerment, to then demonstrate the impact of e-guidance on achieving administrative empowerment, and to study the impact of e-control on achieving administrative empowerment.

The study followed a descriptive, analytical, historical, and inferential approach. Among the most important findings of the study was the presence of a statistically significant relationship between e-planning and e-organization and administrative empowerment. The company's management's use of e-planning methods contributed to simplifying work procedures. Management has a vision for leveraging technological developments in e-planning to achieve administrative empowerment. The study recommended several recommendations, including the company's continued use of e-planning methods to contribute to achieving administrative empowerment, working to leverage various types of technological developments in e-planning to ensure the implementation of administrative empowerment, and the need to attract experienced and qualified personnel to develop plans and e-planning to simplify work procedures.

Keywords: e-management, achieving administrative empowerment.

**المخلص:**

تناولت الدراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التمكين الإداري. هدفت الدراسة لتحديد أثر التخطيط إلكترونياً في تحقيق التمكين الإداري، ومعرفة مدى تأثير التنظيم

إلكترونياً في تحقيق التمكين الإداري، ومن ثم بيان أثر التوجيه إلكترونياً في تحقيق التمكين الإداري، ودراسة أثر الرقابة إلكترونياً في تحقيق التمكين الإداري. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والتاريخي، والمنهج الاستدلالي. من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط والتنظيم إلكترونياً والتمكين الإداري، إن استخدام الإدارة بالشركة لأساليب التخطيط الإلكتروني أسهم في تبسيط إجراءات العمل، وتمتلك الإدارة رؤية للاستفادة من التطور التكنولوجي في التخطيط إلكترونياً لتحقيق التمكين الإداري. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها لاستمرار في استخدام الشركة لأساليب التخطيط الإلكتروني للإسهام في تحقيق التمكين الإداري، العمل على الاستفادة من مختلف أنواع التطور التكنولوجي في التخطيط إلكترونياً لضمان تطبيق التمكين الإداري، ضرورة استقطاب ذوي الخبرة والمؤهلات العلمية لوضع الخطط والتخطيط إلكترونياً لتبسيط إجراءات العمل.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، تحقيق التمكين الإداري.

**المقدمة:**

إن التغيير الذي حدث أخيراً في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات له أثر واضح على أسلوب الحياة الذي تعيشه البشرية اليوم، لذلك أصبحت الوسائل الحديثة للتكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من واقع تطلعات الكائن البشري في كافة المجالات الإدارية أو التقنية، حيث أصبح إنتاج الفكر أمراً متجسداً في فكر الإدارة الإلكترونية، لذلك يمثل نوع آخر من أنواع ممارسات التكنولوجيا الإدارية الحديثة، مما أحدث تغييرات كبيرة في مجال الإدارة الإلكترونية وذلك على مستوى التطور الإداري، سعت العديد من دول العالم في مواكبة التطور الإداري والتكنولوجي وذلك بالاعتماد على استراتيجية التخطيط الإدارية للحاق بركب التكنولوجيا في المجالات الإدارية بصورة حتمية فرضتها التغييرات التي أحدثتها ثورة التكنولوجيا العالمية خصوصاً خلال الأزمات، لذلك تعتبر الأزمات واحدة من الفرص لتوسيع الإدارة الإلكترونية في كافة القطاعات وذلك للمساهمة في تحقيق تنمية شاملة لمواكبة التحول الرقمي. ولا تحصر إيجابيات الإدارة الإلكترونية على النواحي الإدارية فقط بل تتعداها إلى أبعد من ذلك، الأمر الذي جعل دراسة الإدارة الإلكترونية وأثارها من الموضوعات المهمة التي لا بد من تسليط الضوء عليها الوقوف عندها.

يعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعاً مهماً، لأن الإنسان هو المسئول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي شركة من الشركات أو مؤسسة من المؤسسات أو دولة من الدول. لذلك كان الاهتمام به وإدارته وبتوجيهه وتحفيزه، من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة، وتكمن في الإنسان معالم غير ملموسة كثيرة، فيصعب معرفة كنهه وعوالمه وأعماقه، وهو بحر من المواقف والانطباعات والغرائز والدوافع التي لا ترى، وتصعب ملاحظتها وتحتاج إلى من يسير أغوارها، وقبل ذلك تحتاج إلى من يقف ويقدر أهمية التعامل معها، ولا يختلف الأمر لدى المؤسسات ففضية تمكين الإنسان بحق معناها إعادة هيكلة مراكز القوى وإعادة توزيع للسلطة ولحقوق التصرف واتخاذ القرار.

تسعى العديد من الدول ومن بينها المملكة العربية السعودية نحو إرساء ودعم مشروع نظم الإدارة في كافة المؤسسات الحكومية أو غير الحكومية بانطلاقة رئيسية لتحقيق الهدف الرئيسي المنشود وفق الألفية الثانية وهو قيام حكومة إلكترونية تقوم بتبسيط العديد من الإجراءات وتقديم خدمات متكاملة للمواطنين عبر بوابة إلكترونية واحدة، وفق خطوة استراتيجية لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية بشكل تدريجي ومدروس في قطاعاته المختلفة. وأخذ بتوسيع دائرة إدارته الإلكترونية حتى أصبح في طليع المؤسسات الحكومية المطبقة لها.

### مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في أنه وبالرغم من أن التمكين أصبح جوهر الإبداع الإداري لأي مؤسسة وشركة، في ظل العديد من الظروف المتغيرة والمعقدة، إلا أن هنالك قصور في إعطاء مساحة للإبداع والتميز من خلال تمكين العاملين، مما يستوجب أن يقوم المديرين الذين يتولون إدارة المؤسسات والشركات أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل، ولعل القصور في إدارة التمكين يرتبط بالإدارة الإلكترونية بشكل مباشر، حيث من المتوقع أن يكون واقع هذا التأثير ضعيفاً بالمقارنة مع ما يجب أن يكون عليه، خاصة لما تملكه المؤسسات الأخرى في المملكة العربية من عناصر منافسة كثيرة.

## أسئلة الدراسة:

يمكن صياغة أسئلة الدراسة كالتالي:

- 1- ما هو أثر التخطيط إلكترونياً في تحقيق التمكين الإداري؟
- 2- هل تؤثر التنظيم إلكترونياً في تحقيق التمكين الإداري؟
- 3- هل يوجد أثر للتوجيه إلكترونياً تحقيق التمكين الإداري؟
- 4- إلى أي مدى تؤثر الرقابة إلكترونياً في تحقيق التمكين الإداري؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- تحديد أثر التخطيط إلكترونياً في تحقيق التمكين الإداري.
- 2- معرفة مدى تأثير التنظيم إلكترونياً في تحقيق التمكين الإداري.
- 3- بيان أثر التوجيه إلكترونياً في تحقيق التمكين الإداري.
- 4- دراسة أثر الرقابة إلكترونياً في تحقيق التمكين الإداري.

## فرضيات الدراسة:

- 1- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط إلكترونياً وتحقيق التمكين الإداري.
- 2- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم إلكترونياً وتحقيق التمكين الإداري.
- 3- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجيه إلكترونياً وتحقيق التمكين الإداري.
- 4- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة إلكترونياً وتحقيق التمكين الإداري.

## أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال الآتي:

- 1- يستكمل الجهود العلمية المبذولة ويسد الثغرة العلمية في دراسة الإدارة الإلكترونية وتوفير معلومات قد تفيد متخذي القرار.
- 2- رفد المكتبة العربية عامة خاصة في مجال التمكين الإداري وأساليبه بالمؤسسات وأثرها.
- 3- يوفر مرجعاً للدارسين في الإدارة الإلكترونية للمؤسسات، وقد يفتح آفاق بحوث مستقبلية أمام الدارسين.

## منهج الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والتاريخي، والمنهج الاستدلالي.

## الدراسات السابقة:

**1-دراسة:** سعد بن محمد (2015): وهدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها ومتطلباتها وبيان المؤشرات نحو دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين القرارات الإدارية من خلال التعرف على (واقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية من وجهة نظر المبحوثين، واقع القرارات الإدارية للعاملين بالأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واختيار الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية غالبية أفراد عينة الدراسة من الإدارة التخصصية بواقع 124 فرداً بنسبة مئوية 50%، سهولة الحصول على الوثائق المهمة عبر تطبيقات الأرشيف الإلكترونية، تطبيقات الإدارة الإلكترونية تعطي قرارات إدارية أفضل من الإدارة التقليدية، تساهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تقليل الإجراءات الروتينية المتبعة في إدارة كافة أنواع القرارات، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لاختلاف مدى استخدامهم لتطبيقات الإدارة الإلكترونية التي تتعامل مع القرارات الإدارية في الأمانة العامة. أوصت الدراسة بضرورة التأكد من قدرة تطبيقات الإدارة الإلكترونية على مواجهة المشكلات الطارئة بقرارات إدارية فورية وفقاً للمعلومات المتاحة في الأمانة العامة، ضرورة التأكد من قدرة تطبيقات الإدارة الإلكترونية على التنبؤ الإلكتروني للقرارات الإدارية المتوقعة في المستقبل، ضرورة أن تتسم القرارات الإدارية بالوضوح والشفافية لكي تحظى بدرجات رضا أعلى من قبل الموظفين.

**2-دراسة:** أحمد كوكو جالس (2016م): هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانيات بنك فيصل الإسلامي لتطبيق التقنية العربية للإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمات المصرفية من خلال التعرف على الإدارة الإلكترونية ودورها في تقديم وتطوير الخدمات. واستخدم الباحث المنهج الوصفي والإحصائي والتحليلي. من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقنية وتطور الخدمات المصرفية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعلومات ونتائج الخدمات المصرفية، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات ومقدرتها في التعامل مع تقنية المعلومات. أوصت الدراسة بضرورة استخدام الإدارة الإلكترونية لتطوير الخدمات المصرفية،

ضرورة متابعة تطبيقات الإدارة الإلكترونية وتطويرها بصورة دائمة في القطاع المصرفي.

**3-دراسة: حمزة عبد القادر (2017م):** هدفت الدراسة إلى التعرف على مشروع الإدارة الإلكترونية عن طريق التحليل النظري وكذلك الصعوبات التي تواجه تطبيق المشروع في وزارة المالية، والتعرف على فعالية عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعرفة نقاط القوة والضعف التي تواجه الوزارة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية. اتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي ومنهج دراسة الحالة والمنهج التاريخي. افترضت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر الأجهزة والمعدات ومدى اعتماد العاملين عليها، وتوجه علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة البرمجيات ومدى اعتماد العاملين عليها، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكادر البشري ومدى الاستجابة. توصلت الدراسة إلى نتائج هامة منها أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يرفع من مستوى رضا العملاء عن الخدمات الإلكترونية، كما يؤدي إلى قصر فترة انتظار العملاء والاهتمام بتدريب العاملين وتأهيلهم بالوزارة.

**4-دراسة: صالح على حامد (2018م):** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى كيفية تطبيق النماذج الناجحة للإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، ومعرفة واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً بجامعة أم درمان الإسلامية. استخدم الباحث المنهج الوصفي والإحصائي والتحليل. توصلت الدراسة إلى نتائج هامة منها أن تقديم أداء العاملين يتأثر بدعم القيادة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وأن الموارد البشرية تتأثر إيجاباً بالبنية التحتية التكنولوجية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

**5- دراسة: عابد ياسين (2019م):** هدفت الدراسة إلى توضيح واقع تقنية المعلومات المتطورة المستخدمة في المؤسسات المصرفية العاملة في الأردن ومعرفة مدى تأثير التكنولوجيا على المصارف من حيث رفع جودة أدائها واستقطاب المتعاملين، فضلاً عن توضيح مدى تفاعل المتعاملين مع الخدمات المصرفية المؤتمتة المتاحة. تمثلت مشكلة الدراسة في وجود قصور في الاعتماد على الآليات والادوات المساعدة في العمل المصرفي في الأردن، وكذلك عدم معرفة البعض بها. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي. أهم النتائج هي وجود علاقة إيجابية قوية بين نظم المعلومات المالية المصرفية الإلكترونية وبين المستوى العام للخدمات المصرفية المقدمة للعاملين مما يؤدي إلى دفع مستوى الرضا عند المتعاملين وجذب متعاملين

جدد، كما لا يوجد مخاطرة تذكر ناجمة عن استخدام الصراف الآلي وفي نفس الوقت يوجد نسبة كبيرة من المتعاملين لا يستفيدون من جميع الخدمات المصرفية المؤتمتة المتاحة لهم. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها ضرورة العمل على زيادة تفعيل التدريب للعاملين في القطاع المصرفي، وكذلك تعريف جمهور المستهلكين بها.

## الإطار النظري:

### مفهوم الإدارة الإلكترونية:

تُعرف الإدارة الإلكترونية بأنها أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة تعمل على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للقيام بالأعمال الإدارية المختلفة من تخطيط وتنفيذ ورقابة وتقويم ووسائل اتصال من أجل تطوير العمل الإداري ورفع كفايته وتحقيق الأهداف المخطط لها (حمزة بن عروس، لمين علوطي، 2022م، ص 500).

كما تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها ومن هنا فإننا نستطيع القول بأن الإدارة الإلكترونية هي تحول كافة العمليات المتعلقة بإدارة شؤون المنظمة من التعاملات التقليدية والورقية إلى إدارة هذه العمليات من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة وفق تقنية عالية المستوى، تختصر الزمن وترفع قيمة المنتج وتسهل وصوله إلى المستهلكين بأقل تكلفة ممكنة (عسان الطالب، راكز الزعاير، 2020م، ص 26).

كما يعرفها أحد الباحثين بأنها نتاج علاقة الارتباط بين موارد نظم المعلومات التقليدية وقدرات الوصول السريع إلى شبكة الإنترنت والويب بما في ذلك القدرة على ربط نظم الأعمال الجوهرية مباشرة مع الأطراف المستفيدة من الزبائن الموردين، العاملين وغيرهم، أي: استخدام وتقنيات العمل بالإنترنت والشبكات لتطوير أنشطة الأعمال الحالية أو لخلق أنشطة أعمال افتراضية جديدة (سعد غالب ياسين، 2020م، ص 8). وتم تعريفها على أنها: منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات؛ التحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة (قحطان ياسين جاسم العبيدي، 2022م، ص 238).

من خلال التعريفات السابقة يمكن للباحثة القول بأن الإدارة الإلكترونية هي وسيلة سريعة وسهلة لتبسيط الإجراءات الإدارية وتنفيذها بكفاءة عالية وتقديمها في أقل وقت وجهد.

## أهمية الإدارة الإلكترونية:

تتضح أهمية تقنيات نظام الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، حيث يمكن تسميتها بالثورة المعلوماتية المثمرة، وهي تمثل استجابة قوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين، وأيضاً تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على التعامل بفعالية وكفاءة مع المتغيرات التي يمر بها العصر الحالي، فبالنسبة لمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين فمما لا شك فيه أن الإدارة الإلكترونية تقدم خدماتها الى الجمهور بشكل افضل وبمواصفات تتفق وجودة الإدارة الإلكترونية التي تتحدد وفقاً لمعايير ترسمها محاور الخطط المعدة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، وهذه المحاور تهدف إلى تحسين مستوى الخدمة المقدمة للمواطنين، فأول محور هو محاولة تجاوز الأخطاء التي يقع فيها الموظف العادي عند قيامه بعمله، على اعتبار ان الحاسب الآلي له القدرة على اعطاء نتائج تقنية صحيحة لاجل الخطأ فيها، بسبب البرامج المؤتمته وقاعدة البيانات المزود بها مما يختصر اجراءات كثيرة ومراحل كثيرة تقوم عليها المعاملات بين الجمهور والادارة في ظل النظم التقليدية.

بصورة عامة يمكن تحديد أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- 1- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة.
  - 2 - تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المؤسسة .
  - 3- تلافى مخاطر التعامل الورقي.
  - 4- الاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا الحديثة.
  - 5- إيجاد فرص جديدة للعمل الحر (فتيحة مرازقة ، لخدر فردي، 2018م، ص 60).
- وبناء على ذلك حسب رؤية الباحثة فإن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة في المؤسسات المعاصرة، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق ثلاث مزايا أساسية لها، تتمثل في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، وتحسين العلاقات مع الموردين ومجتمع التمويل، وزيادة العائد على استثمارات أصحاب الأسهم والملاك، ومن المحتمل أن تزداد تلك التغيرات في المستقبل مما يسمح بتطبيق التكنولوجيات الحديثة والشاملة، ومن تم تؤدي إلى تطوير كفاءة إدارة المؤسسات وزيادة فعاليتها .

## أهداف الإدارة الإلكترونية:

إن اهتمام دول العالم بتوظيف تقنيات المعلومات في الإدارة لم يأت من فراغ، ولكن لأن الأساليب الإلكترونية أصبحت محركاً أساسياً لنهضة الأمم ونقدمها، حيث تؤدي إلى زيادة قدرات الأفراد والمؤسسات، وبالتالي ارتفاع الكفاءة والفاعلية والإنتاجية، كما تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تغيير الأسلوب الذي تؤدي به المؤسسة أعمالها، من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة وأسلوب عمل جديد لمؤسسة منفتحة على المجتمع، ومن الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال الإدارة الإلكترونية ما يلي:

1- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنشطة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري ورفع كفاءة وإنتاجية الموظف، وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة.

2- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.

3- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسبين ورفع مستوى العملية الرقابية.

4- تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة، والإنجاز السريع للمعاملة (بن زايد سارة ، 2015م، ص 83).

## خصائص الإدارة الإلكترونية:

تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها إدارة بلا أوراق وبلا حدود وقتية، وهي إدارة بلا مبان تقليدية، فلا حاجة إلى الغرف والمكاتب والدواليب الكثيرة لحفظ الأوراق، وهي إدارة لا تحتاج لأعداد كبيرة من العاملين، وهي إدارة بلا هياكل تنظيمية تقليدية. إنها باختصار إدارة بالمعرفة، وبصفة عامة تتميز الإدارة الإلكترونية بالعديد من الخصائص التي منها:

1- إنها إدارة تدير الملفات بدلاً من أن تحفظها.

2- أنها تعتمد على الوثائق الإلكترونية الأسرع والأسهل حفظة وتعدي واسترجاع .

3- أنها تستند إلى المؤتمرات الإلكترونية حيث تتم الاجتماعات عن بعد دون الانتقال المادي للمجتمعين من مقارهم.

4- أنها تتصف بالمرونة وسرعة الاستجابة للحدث أو المتغير أينما حدث ووقتما حدث بلا حدود زمنية على مدار ساعات اليوم وأيام السنة.

5- أنها تستمد بياناتها أو معلوماتها من الأرشيف الإلكتروني وتتراسل بالبريد الإلكتروني والرسائل الصوتية بدلا من الطرق التقليدية.  
6- أنها تنتقل من المتابعة بالمذكرات إلى المتابعة الإلكترونية على الشاشات وتعتمد المراقبة عن بعد والعمل عن بعد وهو ما يوفر التكلفة ويزيد الكفاءة(زرزار العايشي، 2015م، ص 151).

### التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية:

هناك العديد من المعوقات التي تعوق تطبيق الإدارة الإلكترونية منها ما هو إداري وما هو بشري وفني وتقني ومادي وفيما يلي عرض لهذه المعوقات:

**1- التحديات الإدارية:** إن من أهم المعوقات المرتبطة بتطبيق الإدارة الإلكترونية ضعف التخطيط والتنسيق والرقابة على الأنشطة المتعلقة باستخدام التقنيات الحديثة، وذلك لعدم وجود سياسة عامة موحدة على مستوى المنظمة، ومن المعوقات الإدارية ما يلي:

أ- غموض المفهوم: ما زال الكثير من القيادات الإدارية يهمل موضوع الإدارة الإلكترونية.

ب- مقاومة التغيير: فهذا المشروع يحمل في طياته الكثير من التغيرات على صعيد المنظمات والأقسام والشعب، وإعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغييرات في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية والتخصصات الجديدة التي يحتاجها، لذا ستكون هناك مقاومة للتغيير .

ج- اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.

د- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها.

هـ- تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى إعادة هندسة سير العمل لضمان كفاءة الأداء وجودة الخدمات، وهذا قد يقابل بمقاومة التغييرات وعدم المرونة أو الخوف من التغيير.

و- عدم وجود الاهتمام الكافي من قبل الإدارة العليا.

ز- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية، وعدم تحديد الوقت الذي يلزم للبدء في تطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات إلكترونياً.

ح- غياب التنسيق في المنظمات بين الأجهزة والإدارات التنفيذية.

**2- التحديات التقنية والفنية:** تتمثل المعوقات التقنية والفنية في ضعف انتشار التقنية الحديثة في العديد من الدول، كما أن المحتوى العربي على الإنترنت قليل نسبياً،

والتعامل مع أسماء المواقع باللغة الأجنبية، مما يمثل عائقاً أمام بعض الأفراد الذين لا يجيدون الإنجليزية.

وهناك معوقات أخرى مثل:

أ- قضية تطوير وصيانة الأجهزة وما يكتنفها من صعوبات، وارتفاع تكلفة تكوير النظم في ظل قلة بيوت الخبرة.

ب- حداثة التقنية المعلوماتية، مما يثير التردد والخوف من التعامل معها وانتشار الأمية الرقمية بين أفراد المجتمع، واختلاف نظم وأساليب الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.

ج- عدم وجود العدد الكافي من الخبراء في تقنية المعلومات ممن لديهم المهارات والقدرات الفنية.

د- ضعف البنية التحتية للاتصالات، إذ تتطلب تطبيقات الإدارة الإلكترونية توفر وسائل الاتصال المختلفة بالشكل الكافي، وقدرتها الاستيعابية على تحمل الضغوط والأعباء الكبيرة من قبل المستفيدين دون أي تأثير على مستوى الحصول على الخدمات الإلكترونية في أي وقت.

هـ- عدم توفر التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة.

ي- السرعة الكبيرة لتقادم أجهزة الحاسبات الإلكترونية، مما يؤدي في معظم الحالات إلى تغييرات كبيرة في الأنظمة القائمة، حيث يتطلب ذلك موارد مالية وفترة زمنية كبيرة، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة إجراء تقييم صحيح أو دراسة حقيقية للجدوى أو غير ذلك من القرارات الهامة.

و- ارتفاع أسعار أجهزة الكمبيوتر وبرامجها التعليمية.

ز- ضعف برامج التدريب على الكمبيوتر بالمؤسسة يعيق من توظيفه في تطوير الإدارة (نكتل إبراهيم عبد الرحمن، 2020م، ص 35).

**3- التحديات البشرية:** يمثل العنصر البشري أهم العناصر في أي نظام، إذ بدونها لا يمكن لأي نظام أن يحقق أهدافه المرجوة، فالمعدات والآلات والأجهزة وكل وسائل التقنية الحديثة ما هي إلا عناصر خاملة بدون العنصر البشري، ومن المعوقات البشرية التي تعوق تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي:

أ- حداثة التقنية المعلوماتية على المجتمع والتردد والخوف من التعامل معها.

ب- وجود الأمية الرقمية لدى المجتمعات بصفة عامة ومجتمعات الدول النامية بصفة خاصة نتيجة محدودية انتشار استخدام وسائل التقنية المعلوماتية بين غالبية أفراد المجتمعات.

ج- قلة الوعي الجماهيري بالفوائد والمميزات المرجوة من تطبيق الإدارة الإلكترونية

د- تدني المستوى التعليمي للسكان.

هـ- انخفاض معدل استخدام الكمبيوتر.

و- ضعف الوعي بمزايا وعوائد الإدارة الإلكترونية.

ز- النقص المتزايد في المهارات اللازمة للإدارة الإلكترونية.

ط- ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين والرهبة من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية.

ي- وأيضاً عزوف الكفاءات المتميزة عن العمل في المنظمات الحكومية لقلة الحوافز،

قلة دراية صناع القرارات بالمنظمات الحكومية بأهمية تقنية المعلومات.

ك- وعدم توافر الأعداد المطلوبة من الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدامات الحاسوب والإنترنت، وضعف الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين بنظم المعلومات الإدارية على التطوير ومتابعة التعلم والتدريب.

4- **التحديات المادية:** إن نقص مصادر التمويل والإنفاق بشكل مشكلة رئيسة أمام خلق بيئة عمل إلكترونية، فالتقنيات الحديثة وتوظيفها تتطلب إنفاقاً مالياً كبيراً، حتى تحقق أهدافها المنشودة، والوصول إلى النتائج المرجوة، إلا أنها تقف عاجزة لعدم وجود أرصدة ومخصصات مالية لدعمها، مما يستدعي التخلي عن بعضها أو عدم استكمالها رغم ما أنفق عليها من أموال، مما يضيع الوقت والجهد والمال دون فائدة، وقد توصل احد الباحثين إلى أن المعوقات المالية تكمن في:

أ- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وإنشاء المواقع وربط الشبكات.

ب- محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.

ج- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية ونقص الأيدي العاملة الماهرة في هذا المجال.

5- وهناك معوقات أخرى مثل: الانتشار المحدود للحواسب الشخصية، والانتشار المحدود للإنترنت (توفيق عبد الرحمن، 2005م، ص 125).

### التمكين في الفكر الإسلامي:

إن كلمة مَكَّن ومشتقاتها وردت فيما يقرب من العشرين آية، اثنتا عشر آية منها دار مدلول الكلمة فيما حول المعنى الذي نريده في الوصول إلى مفهوم التمكين في الثقافة العربية الإسلامية وهو أن جعل الله سبحانه وتعالى الممكن لهم خلفاء في الأرض أي أئمة الناس والولاية عليهم وبهم تصلح البلاد وتخضع لهم العباد. ومن الآيات الكريمة التي أشارت إلى مفهوم التمكين الآتي:

قوله- تعالى-: ﴿ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴾ (سورة يوسف الآية 21، وقوله تعالى-: ﴿ إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا ﴾ (سورة الكهف الآية 83، قوله تعالى: ﴿ وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا ﴾ (سورة النور الآية: 55).

### مفهوم التمكين الإداري:

التمكين لغوياً من الفعل مَكَّن بمعنى ساعده على الحصول على شيء ما، أو زاد من قدرته وقوته، أو يجعل للشخص مكانة أو منزلة (مدحت محمد أبو النصر، 2007م، ص230). وعرف التمكين على أنه المهارة التي يسعى من خلالها القادة (المديرون) وبمشاركة الآخرين (المرووسين) لكسب القوة والتأثير في داخل المنظمة والتي تساهم في تحقيق التفاعل وتعزيز الجهود المبذولة لإنجاز المهمات (سامر عبد المجيد البشاشة، 2008م، ص215). وعرف آخر التمكين الإداري بأنه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار (محمد مفضي الكساسبية وعبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة (بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال) (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010م) ص129). وهناك من يرى أنه العملية التي تمكن المدراء من مساعدة الآخرين ليؤثروا وينجزوا عمل المنظمة (سيرجيو فرينديز وتيما مولدقزيف، 2014م، ص552).

### أهمية التمكين:

إن التمكين هو أحد إفرازات التحول عن الممارسات الإدارية القديمة التي تقوم فيها العلاقة بين الإدارة والعاملين على أساس تقديم الأمان والرعاية من الإدارة مقابل

إخلاص العاملين وطاعتهم التامة لها، أما العلاقة الجديدة بين الطرفين فهي علاقة عضوية وإدارة ذاتية وتحويل للسلطة والرقابة والمسئولية إلى مستويات أدنى واستعداد ورغبة وقبول من جانب العاملين للمشاركة للأسباب التالية:

- 1/ نضوج عامل اليوم أكثر من عامل أمس بفعل التدريب وغيره.
- 2/ نظرة العاملين العملية بالنسبة للمشكلات التي يواجهونها.
- 3/ إشراكهم يزيد من كفاءة العملية وسرعتها.
- 4/ إشراكهم يجعلهم أكثر التزاماً واستجابة لجهودهم المبذولة.
- 5/ مشاركتهم تزيد من دافعيتهم وترفع درجة رضاهم.
- 6/ مشاركتهم تزيد من وحدة المنظمة وترفع درجة تماسكها (محمود محمد السيد، 2001م، ص44).

تري الباحثة إن رفع مستوى العمل وتطوير قدرات الأفراد مطلب وطموح عند كل قائد ولتحقيق هذا الهدف فإن الأمر يحتاج من القائد أن يمنح العاملين معه قدراً كبيراً من الحرية في التصرف والاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار كل في مجال اختصاصه ليشعر بتحمل المسئولية ويساهم في تحقيق التقدم في المؤسسة.

#### أهداف التمكين:

تؤكد الدراسات التي تناولت موضوع التمكين أن الهدف الرئيسي لتمكين الأفراد هو إيجاد قوة عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الأفراد العاملون نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة لخدمة المتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطاتها وقد حددت أهداف التمكين في الآتي:

- 1/ الاستفادة الفاعلة من إمكانية الموارد البشرية المتوفرة.
- 2/ زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات ومن ثم تحقيق النمو.
- 3/ جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظمتهم ومن ثم يؤدون أفضل أداء.
- 4/ يعد التمكين استراتيجية إدارية تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية.
- 5/ البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة للأفراد وتحفيزهم على الابتكار والإبداع المعرفي بغرض إدامة المنظمات على البقاء في ظل البيئة التنافسية (ابتسام عبد الرحمن حلواني، 2001م، ص430).

## خصائص التمكين:

- يهدف التمكين إلى منح العاملين درجات أكبر من حيث المشاركة وتحمل المسؤولية من أجل التحسين المستمر للأداء الوظيفي لذلك فإنه يتميز بالخصائص التالية:
- 1/ التمكين عملية اختيارية أو اجتهادية من قبل كبار المديرين والقادة في المنظمة فهناك منظمات يقل فيها التمكين وهناك العكس.
- 2/ القادة هم الذين يسمحون بالتمكين، ذلك لأن أنماطهم في الغالب ديمقراطية ويميلون إلى احترام وتقدير ومشاركة المرؤوسين.
- 3/ التمكين عملية نسبية، فليس هناك تمكين مطلق أو منح صلاحيات وسلطات مطلقة للعاملين.
- 4/ التمكين يأتي في ضوء مبادئ التنظيم، أي يجب أن تتوازن السلطة الممنوحة للموظف مع المسؤولية والمصادقية والالتزام بالتصرفات والممارسات التي تتناسب مع السلطة الممنوحة.
- 5/ الهدف من التمكين هو هدف اقتصادي من وجهة نظر المنظمة، فهو يؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة في وقت أقل وتكلفة أقل، كما أنه هدف إنساني وسلوكي يمس الجوانب النفسية للأفراد، ويساهم في تحفيز وتحريك العاملين نحو الأداء الفعال وبما يحقق طموحاتهم وأهدافهم أيضاً.
- 6/ يجب أن يكون القادة المانحين للسلطة والداعمين للعاملين لديهم الثقة في أنفسهم ومرؤوسيهم، وأيضاً يكون لدى المرؤوسين المصادقية والالتزام والقدرة على تحمل المسؤولية (علي محمود المبيض وعمرو محمد أحمد عواد، 2002م، ص 19).

## مبادئ التمكين:

حدد الفكر الإداري عدة مبادئ للتمكين كما يلي:

- 1/ **تعليم الأفراد العاملين:** حرصاً على الاستمرار في تنمية مهاراتهم وقدراتهم وزيارة مستواهم المعرفي للعمل على مواكبة المستجدات في بيئة العمل الداخلية والخارجية.
- 2/ **الدافعية:** حيث يتطلب ذلك من الإدارة ممارسة أنماط وأساليب تشجيع الأفراد وتدفعهم لمزيد من العطاء والتفاعل، فالحوافز تساعد على تحريك دوافع الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو الأهداف المرسومة، وهذا يتطلب البحث عن آليات عمل يؤدي استخدامها إلى زيادة رغبة الأفراد بأداء أعمالهم برغبة عالية وتحدي وإخلاص.

3/ **الأهداف:** تتطلب عملية إنجاز التمكين ضرورة تحديد وتوضيح أهداف المنظمة الرئيسية والفرعية للأفراد العاملين، والعمل على تنفيذ برامج مخططة لكيفية استغلال قدرات الأفراد وتوجيهها بالاتجاه الصحيح حتى يتم تحقيق التمكين.

4/ **التغيير:** هي محاولة إقناع الأفراد بأهمية التغيير وضرورة تقبله لما له من نتائج إيجابية على أداء الأعمال، فالبحت والدراسة المستمران للتعرف على الجوانب المعوقة للعمل أو تلك التي تعمل بشكل بطيء وعدم ملائمتها للواقع تتطلب توفير معلومات كافية وطرحها على الأفراد للمشاركة والحوار للوصول إلى قناعات من خلال إظهار الأدلة لضمان قناعة الأفراد بإجراء التغيير ومساندته.

5/ **نكران الذات:** تمارس بعض المنظمات أنماطاً إدارية من خلال ممارستها للوظائف التي تؤدي إلى عرقلة جهود التمكين، فعدم قناعة الإدارة العليا ودعمها للتمكين سوف يؤدي إلى فشل عملية التمكين وعدم نجاحها، إضافة إلى ذلك فإن تدني مستوى الوعي لدى العاملين يولد شعوراً سلبياً كأن يعتقد البعض أن التمكين هو تحدٍ لهم ويهدد مستقبلهم لذلك يبدأ البعض في ممارسة سلوكيات إدارية سلبية تؤدي إلى فشل التمكين.

6/ **الاحترام:** إن احترام العاملين وتقدير جهودهم ومشاركتهم في العمل والأخذ برأيهم يعتبر من مقومات نجاح عملية التمكين، فإذا لم يتحقق الاحترام فإن الفشل والإحباط ومن ثم المقاومة ستكون السمة الغالبة على معظم سلوكيات الأفراد (فيصل بن جاسم بن محمد آل ثاني، 2013م، ص305).

### **أنواع التمكين:**

تقسم عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع وهي:

1/ **التمكين الظاهري:** يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكونة الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.

2/ **التمكين السلوكي:** يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

3/ **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 زيارة فعالية المنظمة (أميرة محمد النعمة، 2009م، ص13).

## أبعاد التمكين:

هناك أربعة أبعاد أساسية للتمكين هي:

- 1/ المعنى (أو الإحساس بالجدوى): ويعكس المعنى إحساساً بوجود الغاية أو الارتباط الشخصي بالعمل، كما يشير إلى قيمة أو هدف أو غاية المهمة ويرتبط هذا البعد بالانسجام ما بين متطلبات دور العمل ومعتقدات وقيم وسلوكيات الفرد.
- 2/ المقدرّة: وتشير إلى أن الأفراد يعتقدون بأنهم يمتلكون المهارات والخصائص اللازمة لأداء عملهم بشكل جيد، وهو اعتقاد الفرد بقدرته على أداء فعاليات المهام بمهارة، ويتمثل هذا البعد مع الإتقان الشخصي أو الفاعلية الذاتية.
- 3/ حق الإرادة الشخصية: ويعكس إحساساً بالحرية إزاء طريقة أداء الأفراد لعملهم، ويعني الاستقلالية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها.
- 4/ التأثير: يعكس اعتقاد الأفراد بأنهم يستطيعون التأثير على النظام الذي يعملون في إطاره وهو إدراك الدرجة التي يمكن من خلالها للفرد أن يؤثر على النتائج (المحصلات) الاستراتيجية، الإدارية أو العملياتية (التشغيلية) في العمل (عماد علي المهيتر، 2010م، ص 29).

## خطوات تنفيذ تمكين العاملين:

يقترح الخطوات التالية لتنفيذ عملية تمكين العاملين وهي:

- 1/ تحديد أسباب الحاجة للتغيير: أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، فهناك أسباب مختلفة هل السبب:
    - (أ) تحسين خدمة العملاء.
    - (ب) رفع مستوى الجودة.
    - (ج) زيادة الإنتاجية.
    - (د) تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.
    - (هـ) تخفيف عبء العمل عن المدير (عماد علي المهيتر، 2010م، ص 31).
- وأياً كان السبب، أو الأسباب فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

2/ التغيير في سلوك المديرين: أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي. وقبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام المديرين. فقد أشار Kizilos إلى أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها. وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

3/ تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين: إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين يشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. يفضل أن تحدد طبيعة القرارات بشكل تدريجي، ويجب تقويم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

4/ تكوين فرق العمل: لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبما أن فرق العمل جزء أساس من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

5/ المشاركة في المعلومات: لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ القرارات الأفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل. يجب للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة. فكلما توفرت معلومات عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

6/ اختيار الأفراد المناسبين: 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.

- 7/ توفير التدريب: التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.
- 8/ الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني أن التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم. ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.
- 9/ وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة. يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.
- 10/ عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة. وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير يتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين. وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة (أحمد محمد الشباب وعنان محمد أبو حمود، 2011م، ص223).

### معوقات تطبيق التمكين:

- هناك العديد من العقبات أمام المضي قدماً باتخاذ التمكين كإستراتيجية تنظيمية، من تلك العقبات الآتي:
- (1) المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.
  - (2) خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحياتهم ووظائفهم.
  - (3) خوف الموظفين من تحمل السلطة والمسئولية.
  - (4) الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
  - (5) السرية في تبادل المعلومات.
  - (6) ضعف نظام التحفيز.
  - (7) ثقافة تنظيمية تفضل الأنماط التقليدية.

- (8) ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- (9) غياب مفهوم الثقة بين موظفي المنظمة والمدراء.
- (10) نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين وفرق العمل(رامي جمال أندراوس وعادل سالم معايقه، 2008م، ص132).
- الدراسة التطبيقية:**
- مجتمع وعينة الدراسة:**

اشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في شركة يونتشارم الخليج، والبالغ عددهم حوالي (864) حيث تم استخدام العينة الميسرة في اختيار أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ حجمها (250) فرد. وتم توزيع عدد (250) استبانة على أفراد العينة، وتم استرجاع (182) استبانة بنسبة 72.8%، ويعتبر معدل الاستجابة من المعدلات العالية، وفيما يلي جدول يوضح توزيع عينة الدراسة.

#### تحليل البيانات الشخصية:

جدول (1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	73	40.2%
30 وأقل من 40 سنة	28	15.4%
40 وأقل من 50 سنة	49	26.9%
50 وأقل من 60 سنة	29	15.9%
60 سنة فأكثر	3	1.6%
المجموع	182	100%

المصدر: إعداد الباحثة، بيانات الاستبيان 2025م

من الجدول يلاحظ أن العمر لأفراد العينة كان بنسبة 40.2% لفئة (أقل من 30 سنة)، ونسبة 15.4% لفئة (30 وأقل من 40 سنة)، ونسبة 26.9% لفئة (40 وأقل من 50 سنة)، ونسبة 15.9% لفئة (50 وأقل من 60 سنة) ونسبة 1.6% لفئة (60 سنة فأكثر). مما يدل على اعتماد مجمع خدمات الجمهور على فئة الشباب بصورة أكبر لتسيير العمل به.

جدول (2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
بلوم وسيط	8	4.4%
كالوريوس	80	44.0%
بلوم عالي	5	2.7%
ماجستير	60	33.0%
دكتوراه	29	15.9%
المجموع	182	100%

المصدر: إعداد الباحثة، بيانات الاستبيان 2025م

من الجدول يلاحظ أن المستوى التعليمي لأفراد العينة كان بنسبة 4.4% دبلوم وسيط، ونسبة 44% بكالوريوس ونسبة 2.7% دبلوم عالي، ونسبة 33% ماجستير، ونسبة 15.9% دكتوراه. مما يدل على وجود مؤهلات علمية كبيرة ضمن عينة الدراسة. مما يمكنهم من فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بموضوعية ودقة.

جدول (3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير ادارة	5	2.7%
نائب مدير	6	3.3%
رئيس قسم	8	4.4%
موظف	134	73.7%
أخري	29	15.9%
المجموع	182	100%

المصدر: إعداد الباحثة، بيانات الاستبيان 2025م

يتضح من الجدول أن المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة كان بنسبة 2.7% مدراء إدارات، ونسبة 3.3% نواب مدراء ونسبة 4.4% رؤساء أقسام، ونسبة 73.7% موظفين، ونسبة 15.9% للمسميات الوظيفية الأخرى. وذلك يعني وجود علاقة بين المسميات الوظيفية وتحقيق اهداف الدراسة الميدانية والوصول لنتائج جيدة.

جدول (4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة العملية	لتكرار	النسبة
سنة وأقل من 5 سنوات	20	11.0%
5 سنوات وأقل من 10 سنوات	54	29.7%
10 سنوات وأقل من 15 سنة	40	22.0%
15 سنة وأقل من 20 سنة	37	20.3%
20 سنة فأكثر	31	17.0%
المجموع	182	100%

المصدر: إعداد الباحثة، بيانات الاستبيان 2025م

يتضح من الجدول أن سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة جاءت كالتالي، 11 % لفئة "سنة وأقل من 5 سنوات"، ونسب 29.7% لفئة " 5 سنوات وأقل من 10 سنوات"، ونسبة 22% لفئة " من 10 سنوات وأقل من 15 سنة"، ونسبة 20.3% لفئة " 15 سنة وأقل من 20 سنة"، ونسبة 17% لفئة " 20 سنة فأكثر". يلاحظ توفر الخبرة لعدد كبير من أفراد عينة الدراسة، مما يمكنهم من فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بموضوعية ودقة.

### الإحصاء الوصفي لعبارات محاور الدراسة:

#### المحور الأول: التخطيط الإلكتروني:

جدول (5) الإحصاء الوصفي لعبارات التخطيط الإلكتروني

الترتيب	سنوات الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
4	مرتفعة جدا	92.0%	4.60	0.584	تستخدم إدارة الشركة التخطيط الإلكتروني لتبسيط إجراءات التمكين.
5	مرتفعة جدا	91.4%	4.57	0.535	لدى الإدارة رؤية للاستفادة من التطور التكنولوجي في التخطيط الإلكتروني
1	مرتفعة جدا	94.0%	4.70	0.480	لدى الإدارة أجود أنواع الوسائل التي يعمل بها للتخطيط إلكترونياً في مجمع خدمات الجمهور باتت لتبسيط إجراءات العمل
2	مرتفعة جدا	93.6%	4.68	0.510	تعمل الإدارة وفق خطة إلكترونية واضحة في مجمع خدمات الجمهور باتت لتبسيط إجراءات العمل
3	مرتفعة جدا	92.4%	4.62	0.563	الخطة الإلكترونية في مجمع خدمات الجمهور باتت مرنة وسهل التعامل معها لتبسيط إجراءات العمل
	مرتفعة جدا	90.4%	4.52	0.539	إجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، 2025م

يتضح من الجدول (6) إن جميع العبارات التي تعبر عن فقرات التخطيط الإلكتروني يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس التخطيط الإلكتروني في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا" عام مقداره (4.52) وبانحراف معياري (0.539) وأهمية نسبية (90.4)% .

**المحور الثاني - التنظيم الإلكتروني:**

جدول (7) الإحصاء الوصفي لعبارات التنظيم الإلكتروني

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	مرتفعة جدا	91.2%	4.56	0.589	لدى الإدارة في الشركة تنظيم إلكتروني لتبسيط إجراءات العمل
2	مرتفعة جدا	92.6%	4.63	0.561	لدى الإدارة تنظيم إلكتروني يربطها مع الموظفين في مختلف الفروع
1	مرتفعة جدا	93.8%	4.69	0.526	لدى الإدارة أفضل الوسائل لضبط العمل عبر التنظيم إلكترونياً
4	مرتفعة جدا	90.0%	4.50	0.593	تتابع الإدارة باهتمام التنظيم الإلكتروني لتطويره
5	مرتفعة جدا	90.0%	4.50	0.671	تحسن الأداء بشكل كبير في الشركة بسبب اهتمام الإدارة بالتنظيم الإلكتروني
	مرتفعة جدا	91.2%	4.56	0.595	إجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، 2025م

يتضح من الجدول (7) إن جميع العبارات التي تعبر عن فقرات التنظيم الإلكتروني يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس التنظيم الإلكتروني في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا" عام مقداره (4.56) وبانحراف معياري (0.595) وأهمية نسبية (91.2)% .

المحور الثالث: التوجيه الإلكتروني:

جدول (8) الإحصاء الوصفي لعبارات التوجيه الإلكتروني

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	مرتفعة جدا	90.8%	4.54	0.573	تستخدم الإدارة أفضل الطرق للتوجيه إلكترونياً للعاملين
5	مرتفعة جدا	90.4%	4.52	0.685	لدى الإدارة مواقع مخصصة للتوجيه إلكترونياً للعاملين
4	مرتفعة جدا	90.6%	4.53	0.624	تسعى الإدارة لامتلاك جميع العاملين وسائل تسمح لها بالتوجيه إلكترونياً
1	مرتفعة جدا	97.8%	4.89	0.505	ترتبط أجهزة الشركة بالخط الساخن بالإدارة لإصدار التوجيهات إلكترونياً
2	مرتفعة جدا	93.6%	4.68	0.527	ترى الإدارة أن التوجيه إلكترونياً سهل وفيه كسب للوقت لتبسيط إجراءات العمل
	مرتفعة جدا	91.4%	4.57	0.618	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، 2025م  
 يتضح من الجدول (8) أن جميع العبارات التي تعبر عن فقرات التوجيه الإلكتروني يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس التوجيه الإلكتروني في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (4.57) وانحراف معياري (0.618) وأهمية نسبية (91.4)% .

### المحور الرابع: الرقابة الكترونياً:

جدول (9) الإحصاء الوصفي لعبارات الرقابة الكترونياً

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
4	مرتفعة جداً	90.4%	4.52	0.592	عمل الإدارة على مراقبة كل أجزاء الشركة إلكترونياً
1	مرتفعة جداً	92.4%	4.62	0.563	تستخدم الإدارة أفضل الوسائل للمراقبة إلكترونياً
5	مرتفعة جداً	90.0%	4.50	0.671	تراقب الإدارة مواقع السجلات والبيانات إلكترونياً لمنع الاختراق والتلاعب
3	مرتفعة جداً	90.4%	4.52	0.592	دى الإدارة نظام رقابة إلكتروني محصن من التزوير
2	مرتفعة جداً	92.4%	4.62	0.563	تراقب الإدارة إجراءات طالبي الخدمة والمنتجات إلكترونياً من بداية الإجراءات إلى نهايتها
	مرتفعة جداً	88.2%	4.41	0.695	إجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحثين من بيانات الإستبانة، 2025م

يتضح من الجدول (9) أن جميع العبارات التي تعبر عن الرقابة الكترونياً يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس الرقابة الكترونياً في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جداً حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (4.41) وانحراف معياري (0.695) وأهمية نسبية (88.2)%.

### المحور الخامس: التمكين الإداري:

جدول (10) الإحصاء الوصفي لعبارات التمكين الإداري

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	مرتفعة جداً	93.6%	4.68	0.527	تستخدم الإدارة أسلوب التمكين بصورة كبيرة
4	مرتفعة جداً	90.6%	4.53	0.593	التمكين في الشركة متطور
1	مرتفعة جداً	94.0%	4.70	0.480	تستفيد الإدارة من الخبراء والقادة في تطبيق التمكين
3	مرتفعة جداً	91.4%	4.57	0.535	لدى الإدارة وسائل شاملة لتحقيق التمكين الإداري
5	مرتفعة جداً	86.8%	4.34	0.463	تنشر الإدارة ثقافة التمكين دائماً على العاملين
	مرتفعة جداً	89%	4.45	0.693	إجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحثة من بيانات الاستبانة، 2025م  
 يتضح من الجدول (10) إن جميع العبارات التي تعبر عن التمكين الإداري يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس التمكين الإداري في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا" عام مقداره (4.45) وبانحراف معياري (0.693) وأهمية نسبية (89)% .  
 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط إلكترونياً وتحقيق التمكين الإداري.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (التخطيط إلكترونياً) والمتغير التابع ويمثله (التمكين الإداري) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (11) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التخطيط الإلكتروني والتمكين الإداري

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين التخطيط الإلكتروني والتمكين الإداري	0.56	5.21	0.000
معامل الارتباط (R)	0.82		
معامل التحديد (R2)	0.67		
F	34.2		
Sig F	0.000		

المصدر : إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، 2025م  
 يتضح من الجدول (11):

1/ وجود ارتباط طردي قوى بين التخطيط الإلكتروني والتمكين الإداري بالمجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.82). وقيمة معامل الانحدار (0.56) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين التخطيط الإلكتروني والتمكين الإداري. وعليه فإن إحداث تغيير في التخطيط الإلكتروني بنسبة 10% يعمل على تغيير مستوى التمكين الإداري بنسبة (5.6)% مع ثبات كافة المتغيرات الأخرى.

2/ تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (11) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (التخطيط الإلكتروني) على المتغير التابع (التمكين الإداري) حيث بلغ معامل التحديد (0.67) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (التخطيط الإلكتروني) يؤثر على التمكين الإداري بنسبة (67)% . بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (33)%.

3/ كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (التمكين الإداري) والمتغير المستقل (التخطيط الإلكتروني) وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (5.21) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (34.2) بمستوى معنوية (0.007).

وبناء على نتائج التحليل يستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط إلكترونياً وتحقيق التمكين الإداري) يعتبر فرض مقبول.

**الفرضية الثانية:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم إلكترونياً وتحقيق التمكين الإداري

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (التنظيم الإلكتروني) والمتغير التابع ويمثله (التمكين الإداري) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (12) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التنظيم الإلكتروني والتمكين الإداري

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين التنظيم الإلكتروني والتمكين الإداري	0.71	6.87	0.000
معامل الارتباط (R)	0.87		
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.76		
F	47.2		
Sig F	0.000		

المصدر : إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، 2025م

ينتضح من الجدول (12):

1/ وجود ارتباط طردي قوى بين التنظيم الالكتروني والتمكين الإداري بالمجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.87) وقيمة معامل الانحدار (0.71) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين التنظيم الالكتروني والتمكين الإداري، وعليه فإن إحداث أي تغيير في التنظيم الالكتروني بنسبة 10% يعمل على تغيير مستوى التمكين الإداري بنسبة (7.1) % مع ثبات كافة المتغيرات الأخرى.

2/ تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (12) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (التنظيم الالكتروني) على المتغير التابع (التمكين الإداري) حيث بلغ معامل التحديد (0.76) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (التنظيم الالكتروني) يؤثر في التمكين الإداري بنسبة (76) % . بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (24) %.

3/ كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (التمكين الإداري) والمتغير المستقل (التنظيم الالكتروني) وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (8.60) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (47.2) بمستوى معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%.

وبناء على نتائج التحليل يستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم إلكترونياً وتحقيق التمكين الإداري) يعتبر فرض مقبول. **الفرضية الثالثة:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجيه إلكترونياً وتحقيق التمكين الإداري

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (التوجيه الالكتروني) والمتغير التابع ويمثله (التمكين الإداري) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (13) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التوجيه الالكتروني والتمكين الإداري

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين التوجيه الالكتروني والتمكين الإداري	0.86	8.60	0.000
معامل الارتباط (R)	0.91		
معامل التحديد (R2)	0.82		
F	74.05		
Sig F	0.000		

المصدر : إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، 2025م

يتضح من الجدول (13):

1/ وجود ارتباط طردي قوى بين التوجيه الالكتروني والتمكين الإداري بالمجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.91). وقيمة معامل الانحدار (0.86) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين التوجيه الالكتروني والتمكين الإداري. وعليه فإن إحداث تغيير في التوجيه الالكتروني بنسبة 10% يعمل على تغيير مستوى التمكين الإداري بنسبة (8.6)% مع ثبات كافة المتغيرات الأخرى.

2/ تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (13) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (التوجيه الالكتروني) على المتغير التابع (التمكين الإداري) حيث بلغ معامل التحديد (0.82) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (التوجيه الالكتروني) يؤثر في التمكين الإداري بنسبة (82)%. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (18)%.

3/ كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (التمكين الإداري) والمتغير المستقل (التوجيه الالكتروني) وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (8.60) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (74.05) بمستوى معنوية (0.000). وبناء على نتائج التحليل يستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجيه إلكترونياً وتحقيق التمكين الإداري) يعتبر فرض مقبول **الفرضية الرابعة:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة إلكترونياً وتحقيق التمكين الإداري

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (الرقابة الكترونية) والمتغير التابع ويمثله (التمكين الإداري) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (14) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الرقابة الكترونية والتمكين الإداري

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين الرقابة الكترونية والتمكين الإداري	0.71	9.55	0.000
معامل الارتباط (R)	0.88		
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.77		
F	91.2		
Sig F	0.000		

المصدر : إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، 2024م

يتضح من الجدول (14):

1/ وجود ارتباط طردي قوى بين الرقابة الكترونية والتمكين الإداري بالمجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.88). وقيمة معامل الانحدار (0.71) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين الرقابة الكترونية والتمكين الإداري. وعليه فإن إحداث تغيير في الرقابة الكترونية بنسبة 10% يعمل على تغيير التمكين الإداري بنسبة (7.1)% مع ثبات كافة المتغيرات الأخرى.

2/ تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (14) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (الرقابة الكترونية) على المتغير التابع (التمكين الإداري) حيث بلغ معامل التحديد (0.77) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (الرقابة الكترونية) يؤثر في التمكين الإداري بنسبة (77)%. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (23)%.

3/ كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (التمكين الإداري) والمتغير المستقل (الرقابة الكترونية) وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (0.77) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (91.2) بمستوى معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%.

وبناء على نتائج التحليل يستنتج أن فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة إلكترونياً وتحقيق التمكين الإداري) يعتبر فرضاً مقبولاً.

### أولاً - النتائج:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية خرج البحث بالنتائج التالية:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط والتنظيم إلكترونياً والتمكين الإداري.
2. إن استخدام الإدارة بالشركة لأساليب التخطيط الإلكتروني أسهم في تبسيط إجراءات العمل.
3. تمتلك الإدارة رؤية للاستفادة من التطور التكنولوجي في التخطيط إلكترونياً لتحقيق التمكين الإداري.
4. استفادت الإدارة من ذوي الخبرة والمؤهلات العلمية في وضع الخطط والتخطيط إلكترونياً لتطبيق التمكين الإداري.
5. تمتلك الإدارة أجود أنواع الوسائل التي يعمل بها للتخطيط إلكترونياً لتطبيق التمكين الإداري.
6. أعطت الإدارة أولوية قصوى للتخطيط إلكترونياً لتطبيق التمكين الإداري.
7. إن الإدارة في الشركة عملت وفق التنظيم الإلكتروني لتطبيق التمكين الإداري.
8. تابعت الإدارة باهتمام التنظيم الإلكتروني لضمان تطبيق التمكين الإداري.
9. سعت الإدارة لامتلاك جميع العاملين وسائل تسمح لها بالتوجيه إلكترونياً لتبسيط إجراءات العمل.
10. تعمل الإدارة على مراقبة الأداء إلكترونياً في الشركة لتطبيق التمكين الإداري.

### ثانياً - التوصيات:

بناءً على النتائج توصي الباحثة بالآتي:

1. الاستمرار في استخدام الشركة لأساليب التخطيط الإلكتروني للاسهام في تحقيق التمكين الإداري.
2. العمل على الاستفادة من مختلف أنواع التطور التكنولوجي في التخطيط إلكترونياً لضمان تطبيق التمكين الإداري.

3. ضرورة استقطاب ذوي الخبرة والمؤهلات العلمية لوضع الخطط والتخطيط إلكترونياً لتبسيط إجراءات العمل.
4. الاهتمام بامتلاك أجود أنواع الوسائل التي يعمل بها للتخطيط إلكترونياً لتطبيق التمكين الإداري.
5. التركيز على ان تكون الخطة الإلكترونية في الشركة مرنة وسهل التعامل معها لتبسيط إجراءات العمل.
6. العمل على زيادة مساحات امتلاك أفضل الوسائل لضبط العمل لتطبيق التمكين الإداري.
7. ضرورة متابعة الإدارة بصورة دقيقة لاسلوب التنظيم الإلكتروني لضمان تحقق التمكين الإداري.
8. العمل على استخدام أفضل الطرق للتوجيه إلكترونياً للعاملين لتطبيق التمكين الإداري.

### المصادر والمراجع

1. ابتسام عبد الرحمن حلواني، أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري الإدارات الحكومية بمدينة جدة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات العدد الثالث والرابع، 2001م.
2. أحمد كوكو جالس، أثر الإدارة الإلكترونية على الخدمات المصرفية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، 2016م.
3. أحمد محمد الشيباب وعنان محمد أبو حمود، مفاهيم إدارية معاصرة، (عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2011م).
4. أميرة محمد النعمة، التمكين كاستراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري من خلال الابتكار والإبداع المعرفي، مجلة جامعة أم درمان الإسلامية، العدد الإلكتروني الأول، 2009م.
5. بن زايد سارة، الإدارة الإلكترونية كأحد أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال: تجربة دبي الحلقة 1، (سوريا: مجلة الإقتصاد الإسلامي العالمية، العدد 39، 2015م).
6. توفيق عبد الرحمن، الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2005م).
7. حمزة بن عروس، لمين علوطي، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية علي تطوير الإدارة الضريبية، (الجزائر: مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2022م).
8. حمزة عبد القادر عبد الرحمن، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على رضا العملاء في الوحدات الحكومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، 2017م.

9. زرزار العايشي ، الإدارة الالكترونية: نظرة جديدة لإدارة المنظمات ، (الجزائر : مجلة الحقيقة ، جامعة احمد دراية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 33 ، 2015م).
10. سامر عبد المجيد البشاشة، أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، (2008م).
11. سعد بن محمد سعد الزغبوي، دور تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين القرارات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، (الرياض، 2015).
12. سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية ، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر ، 2020م).
13. سيرجيو فرينديز وتيما مولدقزيف ، التمكين الوظيفي والاتجاهات الوظيفية وعلاقتها بالأداء اختبار نموذج سببي، ترجمة عبير بنت محمد الشعبي، مجلة الإدارة العامة المجلد الرابع والخمسون، العدد الرابع، مايو 2014م.
14. صلاح على حامد البيلي، نموذج لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية باستخدام نظام (ERP)) بالتطبيق على جامعة أم درمان الإسلامية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، 2018م.
15. عابد ياسين الديب، التقنيات المؤتمته الإلكترونية المستخدمة في تطوير الخدمات المصرفية وأثرها على المتعاملين في المصارف، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، 2019م.
16. علي محمود المبيض وعمرو محمد أحمد عواد، محددات ونتائج تمكين العاملين بالوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، 2002م.
17. عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة (عمان: دار جليس الزمان، 2010م).
18. غسان الطالب، راکز الزعاير، الادارة الالكترونية لمنظمات الاعمال ، (عمان : دار اليازوري العلمية للنشر ، 2020م).
19. فتيحة مرازقة ، لخدر فردي ، إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمكتبات الجامعية : دراسة ميدانية بمكتبات جامعات باتنة ، خنشلة ، بسكرة وقسطنطينة ، (بغداد: المجلة العراقية للمعلومات ، المجلد التاسع عشر ، العددان 1-2 ، 2018م).
20. فيصل بن جاسم بن محمد آل ثاني، القيادة وأثرها في كسب الولاء بالتطبيق على شركات ومصانع العربي، (الرياض: دار وجوه للنشر والتوزيع، 2013م).
21. قحطان ياسين جاسم العبيدي ، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في كلية الإمام الأعظم الجامعة ، (بغداد: مجلة كلية الإمام الأعظم الجامعة، العدد 39 ، 2022م).
22. محمد مفضي الكساسية وعبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة (بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال) (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010م).
23. محمود محمد السيد، تمكين الموظفين، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الرابع، 2001م.
24. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007م).

25. نكتل إبراهيم عبد الرحمن ، الإدارة الإلكترونية وأثرها علي المرافق العامة ، (كركوك: مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية ، جامعة كركوك ، المجلد 9 ، العدد 24 ، 2020م).
26. - مصباح احمودة مصباح الغناي القيادة الإدارية وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي بالتطبيق على وزارة المالية الليبية 2024. (مجلة القرطاس, 2025).
27. - مصباح احمودة مصباح الغناي . أثر ممارسة الادارة الاستراتيجية على الاداء المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية – دراسة حالة المؤسسة الليبية للاستثمار – ليبيا 2024. (مجلة الاصاله, 2024).
28. - مصباح احمودة مصباح الغناي دور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية وانعكاساتها على المنظمات المتعلمة (دراسة حالة الشركة الليبية للبريد والاتصالات) . (مجلة القرطاس, 2022).
29. - مصباح احمودة مصباح الغناي . دور الهياكل التنظيمية في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي-ليبيا . (مجلة الاصاله, 2022).
30. - مصباح احمودة مصباح الغناي . أثر ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة الشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات القابضة لسنة 2024) . (مجلة العلوم الاقتصادية و السياسية جامعة بني وليد – العدد الرابع و العشرون – سبتمبر 2024)