

الحكومة الإلكترونية كمدخل للتمكين الإداري
"مدخل سوسيولوجي"

**Electronic Governance as a Gateway to Administrative
Empowerment "Sociological Perspective"**

إعداد الباحث

ياسمين صبري زكى السيد عبداللّه أبوطبر

باحثة دكتوراة كلية الآداب جامعة السويس

المستخلص:

تناولت هذه الدراسة دور الحوكمة الإلكترونية كمدخل للتمكين الإداري في المؤسسات الرياضية بمحافظة مطروح. وانطلقت من هدف أساسي يتمثل في تحديد مدى إسهام الأنظمة الرقمية في تحسين الكفاءة الإدارية وتطوير مهارات العاملين وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي مدعوم بمسح استطلاعي محدود شمل عينة قصدية من العاملين بمراكز الشباب والرياضة، باستخدام أداة مختصرة مكونة من عبارات بنمط نعم/لا لقياس أبعاد الحوكمة الإلكترونية والتمكين الإداري.

أظهرت المؤشرات الأولية للمسح أن تبسيط الإجراءات وسرعة إنجاز المعاملات الإلكترونية تمثل أبرز نقاط القوة، بينما جاءت المشاركة والعدالة في مستويات أقل نسبياً. وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتوسيع برامج التدريب للعاملين، وتفعيل قنوات المشاركة بما يضمن تحقيق تطبيق فعال للحوكمة الإلكترونية كمدخل لتعزيز التمكين الإداري.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإلكترونية، التمكين الإداري، الشفافية، الكفاءة، رأس المال الاجتماعي.

Abstract:

This study examined the role of e-governance as an approach to administrative empowerment in sports institutions in Matrouh Governorate. The main objective was to identify the extent to which digital systems contribute to improving administrative efficiency, developing staff skills, and promoting transparency and accountability. The research adopted a descriptive approach supported by a limited exploratory survey targeting a purposive sample of employees at youth and sports centers, using a short tool consisting of yes/no statements to

measure dimensions of e-governance and administrative empowerment.

Initial findings indicated that process simplification and faster transaction completion were key strengths, while participation and fairness scored relatively lower. The study recommends enhancing digital infrastructure, expanding staff training programs, and activating participation channels to ensure effective implementation of e-governance as a gateway to administrative empowerment.

Key words: e-Governance, Administrative Empowerment, Transparency, Efficiency, Social Capital.

تمهيد

أدت التغيرات السريعة الناتجة عن التطور التكنولوجي إلى تحولات أثرت على حياة المجتمعات البشرية، وأيضاً على بيئة العمل والإدارة ومهامها واتجاهاتها، وقد انعكس هذه التطور في الانتقال من أنماط الإدارة التقليدية التي تعتمد على المركزية والمحاسبة إلى الإدارة الحديثة التي تركز على استخدام تقنيات الاتصال المتقدمة ووسائل التكنولوجيا في تسيير العمل. وقد أدت هذه التحولات إلى تطوير المفهوم الإداري من الإدارة الحكومية التقليدية إلى نموذج الحوكمة المؤسسية الحديثة، الذي يُعتبر امتداد لمبادئ الحكم الرشيد حيث تم تجسيد هذه المبادئ من خلال الحوكمة الإلكترونية كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تقديم خدمات فعالة تقوم على أساس الشفافية والمشاركة الإلكترونية والرقابة الرقمية.

وقد أثبتت الحوكمة الإلكترونية فاعليتها في المجال الإداري من خلال مساهمتها في بناء قيادات تتمتع بكفاءة عالية وقدرة على مواكبة المستجدات التكنولوجية وكذلك تنمية جميع العاملين مهنيّاً واجتماعياً وثقافياً وتكنولوجياً، وأصبحت الحاجة إلى تطبيقها ضرورة ملحّة في إدارة المؤسسات وذلك لأنها توفر السهولة في تنفيذ الإجراءات الإدارية، ودعم العاملين في مواجهة تحديات المستقبل، مما يؤدي إلى الكفاءة في تقديم الخدمات الإدارية. وتتبلور أهمية الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات لما لها من دور فعال في ترسيخ مبادئ الشفافية وضمان العدالة في المعاملات الإدارية، مما يُساهم في تمكين إداري فعال فهو يعزز من ثقة المجتمع في تلك المؤسسات، كما تمثل الحوكمة الإلكترونية مدخلاً لبناء نظام إداري متكامل وواضح الأدوار والأهداف، يُلبي متطلبات التطوير وهذا ما يضمن من الإرتقاء بأداء المؤسسات وتحقيق أهدافها التنموية.

مشكلة الدراسة

يتعرض العصر الحديث إلى تغيرات في مختلف جوانب الحياة الإنسانية، ومن أهم هذه التغيرات هي التطورات التكنولوجية وتقدم وسائل الاتصالات وتقنية المعلومات (غنيم، ٢٠٠٤: ٥). والتي كانت لها انعكاساتها الواضحة على كافة مناحى الحياة سواء كانت الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، مما جعل التنمية مرتبطة بشكل كبير بقدرة الدول على مواكبة مثل هذا التقدم والاستفادة من معظم إمكانياته (الشريف، ٢٠١٤)

وقد أتاحت الثورة الرقمية التي تحدث في مجالى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للبلدان النامية فرصة للتقدم بخطى سريعة للحاق بالتطور العالمى ومجاراته عن طريق بناء المنظومات المعلوماتية الحديثة وتهيئة كل مستلزماتها سواء كانت مادية أو بشرية فى إطار ما يسمى بالحوكمة الإلكترونية وذلك لتعزيز متطلبات وأهداف التنمية المستدامة (السيد، شعراوى، ٢٠٢٤) وأيضاً لسد فجوة التنمية بينها وبين بلدان العالم المتقدم، حيث أن الحوكمة الإلكترونية تتيح القدرة على إدماج مبادئ العدالة الاجتماعية فى البرامج التنموية وخاصة فى النواحى الاجتماعية والصحية والخدماتية والثقافية وكذلك تعزيز الوصول إلى تنمية مستدامة (أبوحماد، ٢-١٩: ٣٤). حيث أن الحوكمة الإلكترونية تُعتبر أحد الأساليب الإدارية الحديثة التى تهدف إلى تطوير العمل الإدارى، ومدخلاً هاماً وأساسياً لتطوير المؤسسات ومواجهة مشكلات الإدارة التقليدية المعتادة، وأيضاً تحقيق الشفافية والعدالة عند تنفيذ الأعمال (عبدالفتاح، ٢٠١٠: ٨٦). فإن ظهور الحوكمة الإلكترونية أدى إلى نقلة نوعية فى أداء الأعمال وتحسين الخدمات للمستخدمين، وهذا بدوره أدى إلى حث المؤسسات لسرعة التحول فى أداء أعمالها وضرورة تغيير أسلوب خدماتها من الأسلوب التقليدى إلى الأسلوب الإلكتروني (أبوحماد، ٢٠١٠: ١٠٢).

فقد أصبحت الحاجة إلى الحوكمة الإلكترونية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الشفافية الإدارية، فهو يُعتبر أسلوب مُمكن يستخدم المعلومات بهدف تقليل الفجوة بين الحوكمة والأفراد والمؤسسات (حسين، اخرون، ٢٠٢٣)، وأيضاً توافر كل المعلومات بشكل بسيط وسريع

ومتكامل لجميع المسؤولين لسهولة عملية إتخاذ القرار وتحسين جودة الأداء، وهذا بدوره يحد من الفساد ويُحقق المساواة لجميع الأطراف(والى،٢٠١٨: ٢٧٤). حيث تُعد الحوكمة الإلكترونية من أهم المتطلبات التي تستند إلى مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في رفع مستوى الأداء المؤسسي، وتقليل الإجراءات الإدارية، وتقليل التكلفة في الأداء، وأيضاً زيادة دقة البيانات، بالإضافة إلى مواكبة التطور التكنولوجي، والإسهام في رفع كفاءة العاملين، وزيادة النمو الاقتصادي وتأهيل إدارة تكنولوجيا المعلومات(Sharada&Vob,2017). وتهدف بشكل مباشر لتعزيز المساءلة والشفافية داخل المؤسسات لتحقيق الجودة والتميز والتفاعل مع المجتمع لتحقيق أكبر قدر ممكن من الخدمات وبأقل جهد وتكلفة وبشكل سريع نسبياً وموفر للوقت(Muehlburger et al,2019).

يُعد العنصر البشري المسؤل الأول عن نجاح أو فشل أى مؤسسة بل تصل إلى نجاح وفشل مجتمعات ودول، لذلك كان الأهتمام به وتحفيزه وتمكينه وتطوير إمكانياته من الأمور التي يجب الإهتمام بها، حيث يُعتبر التمكين البنية الأساسية التي تمكن الفرد من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل المسئوليات وكذلك ترسيخ روح المشاركة ليصبح أحد الأعمدة التي تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التحديات والتطورات البيئية المتعددة(المهيرات،٢٠٠٩: ٩). حيث يُعد التمكين الإداري من الأساليب الإدارية الحديثة التي تتبناها الإدارات المعاصرة التي تقوم على تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين وكذلك منحهم حرية المشاركة في إتخاذ القرارات والتركيز على أهمية العمل الجماعي وتفويض السلطة مع توفير بيئة تنظيمية تُنمى أداء العاملين(أندراوس ومعاينة،٢٠٠٨: ٧٥). وهذا يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها بشكل ممنهج، وكذلك تحسين أداء ومهارات القيادات الإدارية لديها، ومنحهم السلطة والحرية والاستقلالية في العمل الإداري مما يمنحهم المسئولية وتعزيز المشاركة في العمليات الإدارية والتنظيمية(Sharif et al,2013: 1620). وهذا يؤدي إلى كسر الجمود الإداري مما يجعل اهتمام بالتمكين عنصراً جوهرياً لنجاح المؤسسات

بصفة عامة (5: Pastor, 1996). فهو يُعتبر من أهم الأساليب التي يجب أن تعتمد عليها إدارة المؤسسات لرفع الأداء الإداري للقيادات الإدارية وكذلك العاملين بالمؤسسة وبالتالي تحسين الأداء العام للمؤسسة (جلاب والحسيني، ٢٠١٣: ١٥)، فإن نجاح وإستمرارية أى مؤسسة يتوقف على قدرتها فى عمل تغييرات هيكلية فى أدائها التنظيمي والثقافات المتبعة داخل المؤسسة وكذلك تحسين أداء العاملين والقيادات بها (خليل، ٢٠٢١: ٦). وجاء هذا البحث لتحديد العلاقة بين استخدام الحوكمة الإلكترونية بأبعادها (المشاركة، الشفافية، المساءلة، الإستقلالية) وتحقيق التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، الإتصال الفعال، التدريب، تحفيز العاملين) وذلك من خلال التساؤل الرئيسي التالي: هل هناك علاقة بين استخدام الحوكمة الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري؟

أهمية الدراسة

أولاً الأهمية النظرية:

١. ينسجم هذا البحث مع توجهات الدولة المصرية لتطوير الإدارة والحد من البيروقراطية.
٢. يُظهر البحث الحوكمة الإلكترونية كمدخل إداري حديث يعتمد على التكنولوجيا فى تطوير مؤسسات الدولة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:-

١. يُكشف البحث عن دور الحوكمة الإلكترونية فى تمكين العاملين فى المؤسسات وتحسين مهاراتهم وخبراتهم لتولى المناصب القيادية.
٢. تقيّد نتائج البحث المسؤولين فى تطبيق الحوكمة الإلكترونية عبر معرفة الإجراءات الإدارية المختلفة ومتطلباتها.
٣. تُساهم نتائج هذا البحث فى لفت انتباه المتخصصين وصناع القرار لأهمية نشر الحوكمة الإلكترونية داخل المؤسسات وتوفير بيئة مناسبة لتحسين الأداء المؤسسي.

أهداف الدراسة

١. رصد مستوى استخدام الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات.
٢. التعرف على مستوى التمكين الإداري للعاملين داخل المؤسسات.
٣. تحليل العلاقة بين استخدام الحوكمة الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين.
٤. الكشف عن أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية الحوكمة الإلكترونية في دعم التمكين الإداري.
٥. اقتراح آليات تخطيطية لتفعيل دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز التمكين الإداري داخل المؤسسات.

تساؤلات الدراسة

١. ما مستوى استخدام الحوكمة الإلكترونية داخل مؤسسات رعاية الشباب؟
٢. ما مستوى التمكين الإداري للعاملين داخل مؤسسات رعاية الشباب؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين استخدام الحوكمة الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين؟
٤. ما المعوقات التي تحد من فاعلية استخدام الحوكمة الإلكترونية في دعم التمكين الإداري للعاملين؟
٥. ما الآليات التخطيطية المقترحة لتفعيل الحوكمة الإلكترونية في تحقيق التمكين الإداري داخل مؤسسات رعاية الشباب؟

مفاهيم الدراسة

١- مفهوم الحوكمة الإلكترونية:-

نظراً لحدائثة المصطلح، لا توجد كلمة "الحوكمة" أو "Governance" في المعاجم العربية التقليدية وهو لفظ من الحكومة، وهو ما يعنى الإنضباط والسيطرة والحكم بكل ما

تعنى هذه الكلمة من معانى. ومع ذلك، يمكن فهمه من خلال المصطلحات المرتبطة به فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها الآتى كما ذكر فى (معجم المعانى الجامع):

- الحكمة: ماقتضية من التوجيه والإرشاد.
- الحُكم: ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم فى السلوك.
- الإحتكام: ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات ثقافية وأخلاقية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.
- التحاكم: طلباً للعدالة خاصة عند إنحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين (ميخائيل، ٢٠٠٥: ٥)

الحوكمة بوزن (فوعلة) وعلى هذا الوزن وردة أمثلة كثيرة فى اللغة العربية، إلى أن لفظ الحوكمة مُحدث ، وعرفها قاموس المورد لمنير البعلبكي (٢٠١٤) Governance) بالحاكمة، وترجع لفظ Govern بمعنى سيطر أو أدار أو حكم أو ضبط (أبوالنصر، ٢٠١٥: ٣٩)

كما صدرت عن مجمع اللغة العربية بالقاهرة عام ٢٠٠٣م نشرة نصت على أن الترجمة العربية لمصطلح الحوكمة "Governance" ، ترجمة صحيحة مبنى ومعنى، فقد جاءت وفق الصياغة اللغوية لمحافظةها على الجذر والوزن (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٣)، كما أنها تؤدى المعنى المقصود باللغة الإنجليزية (المحاري، ٢٠١٨: ٨٣) ، وقد استحسنه عدد من متخصصين اللغة العربية ومن بينهم مركز دراسات اللغة فى الجامعة العربية الأمريكية بالقاهرة (حامد، ٢٠٢٣).

تُعرف الحوكمة الإلكترونية وفقاً لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (O.E.C.D) على أنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز فعالية وكفاءة الإدارة العامة، مما

يُحسن من الشفافية والمساءلة (OECD,2003: 23). كما يُعرفها ويست (West,2005) (12) بأنها"عملية استخدام الأدوات الرقمية لتحسين المساءلة والكفاءة والشفافية فى القطاع الحكومى". كما يُعرفها هيكس (Heeks,2006: 39) على أنها"التطبيق الشامل للتقنيات الرقمية بهدف إدارة شفافة وتقديم خدمات عامة فعالة". بينما يُعرفها (يوسف، ٢٠٠٧: ٢٨) أنها إستخدام الحكومة لتكنولوجيا المعلومات لتوفير المعلومات وتقديم أفضل الخدمات لأفرادالمجتمع وإشراكهم فى تطبيق السياسات وإتخاذ القرارات وهذا كله بهدف رفع الشفافية بالمؤسسات. كما يُعرفها (Bansal et al,2012) على أنها نظام إلكترونى يعمل على تحسين الشفافية وتوفير معلومات بشكل سريع ونشرها إلكترونياً وكذلك تحسين الكفاءة الإدارية والخدمات العامة فى جميع أنشطة المؤسسة. كما يُعرفها (Salam,2013: 9) على أنها عملية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والإتصالات على العمليات الحكومية لتحقيق الأخلاقيات والشفافية فى العمل الإداري الحكومى. ووفقاً لتقرير الأمم المتحدة (٢٠١٦) فإن الحوكمة الإلكترونية تُعرف على أنها"استغلال تكنولوجيا المعلومات لتحسين التفاعل بين الحكومة والمواطن وتسهيل وصولهم إلى الخدمات"(United Nation,2016: 12). كما يُعرفها (أبوحماد، ٢٠١٩: ٢٨) على أنها"أسلوب جديد لتقديم الخدمات للمواطن بهدف رفع كفاءة الأداء الحكومى وخفض الإجراءات التقليدية التى يعانى منها المواطنون، وتوفير المعلومات والبيانات بطريقة بسيطة للإستفادة من الثورة الرقمية، وتقليل الجهد والوقت وكذلك تحقيق التنمية الشاملة".

ومما سبق يُمكن تعريف الحوكمة الإلكترونية إجرائياً وفقاً لهذه الدراسة على أنها: مجموعة من الإجراءات الإلكترونية التى تتيح للمؤسسات تحسين جودة خدماتها، وتعزيز مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، ورفع مستوي الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، وأيضاً توسيع فرص التمكين الإداري للعاملين عبر أدوات إلكترونية، وتقوم هذه

الحكومة الإلكترونية على استخدام المعلومات والاتصال بما يُسهم فى تحقيق الكفاءة والفاعلية وهذا يُقاس من خلال مجموعة من الأبعاد وهم كالتالى:

١- المشاركة الإلكترونية: تمثل مدى إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة فى صنع القرارات وتقديم المقترحات والملاحظات والآراء المتعلقة بسير العمل من خلال أدوات تكنولوجية متنوعة.

٢- الشفافية الإلكترونية: تنحصر فى الإجراءات التى تتيح تدفق المعلومات وتداولها بين المؤسسة والجمهور عبر المواقع والصفحات الإلكترونية الرسمية، بما يساعد على تحسين الأداء ومراقبته وكذلك تعزيز كفاءة المؤسسات وفعاليتها.

٣- المساءلة الإلكترونية: تشمل الأنظمة الإلكترونية التى تُمكن المستفيدين من ممارسة المساءلة على أداء المسؤولين والعاملين داخل المؤسسة من خلال أدوات رقمية تحدد مهامهم وصلاحياتهم، وتوفر آليات تقديم الشكاوي والاستفسارات أو التقييم العام على أدائهم.

٤- الإستقلالية الإلكترونية: وهى تتجلى فى منح المؤسسات القدرة على إتخاذ القرارات فيما يتعلق بالجوانب المالية والإدارية والتنظيمية مما يساعد فى زيادة كفاءتها وتحسين عملياتها وتحقيق التطوير فى أدائها فى جميع أعمالها.

٢- مفهوم التمكين الإداري:

يُعرف التمكين لغةً حسب ما ورد فى معجم لسان العرب على أنه "القدرة والإستطاعة" و(ممكن) له فى الشئ، أى جعل له عليه سلطاناً و(أمكنة) من الشئ، أى جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه" (ابن منظور، ١٩٨٠: ٤٢٥٠).

وقد تعددت التعريفات التى تناولت مفهوم التمكين الإداري، فقد عرفه (Murrel&Meredith,2000) بأنه العملية التى يتم من خلالها تمكين شخص ما لكي يتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفى. وقد

عرفها (Goetsch&Stanley,2001: 199) بأنه تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والمصادر اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. كما يُعرفها (أفندي،٢٠٠٣: ١١) على أنه نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون أى تدخل من الإدارة. وكذلك يُعرفها (Sarkar,2009) بأنه تعزيز مشاركة العاملين فى العمليات التنظيمية واتخاذ القرارات عن طريق منحهم الاستقلالية والقوة وتزويدهم بالمعلومات. كما يعرفه (جادالرب،٢٠٠٩: ٢٥٢) على انه أحد المبادرات الفعالة التى يقوم بها القادة داخل المؤسسة تجاه العاملين والتي من شأنها منح مزيد من السلطات فى أداء أعمالهم مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمؤسسة. كما أن (Reppa et al,2010: 2) يُعرف التمكين الإداري بأنه "مهارة إعطاء العاملين القوة على وضع الأهداف الخاصة بالعمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات التى تقع فى حدود مسؤولياتهم". كما يُعرفه (Ghosh,2013) على أنه عملية نقل السلطة للعاملين فى المستوى الأدنى من الهرم التنظيمي. بينما يري (هوارى وشرع،٢٠١٧: ١٣) أن التمكين الإداري هو استراتيجية إدارية تقوم على نقل ومنح السلطة والمسئولية والصلاحيات من المديرين إلى التابعين للمشاركة فى إتخاذ القرار. أما (الكبيسي،٢٠١٩: ١٣٦) يُعرف التمكين الإداري على أنه "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التى تعطى لهم، وتوسيع فرص إتخاذهم للقرارات ومواجهة مشكلاتهم التى تعترض أدائهم".

ومما سبق يمكن أن نُعرف التمكين الإداري إجرائياً وفقاً لهذه الدراسة على انها مجموعة من العمليات الهادفة إلى تعزيز قدرات العاملين داخل المؤسسات وذلك عن طريق تفويض السلطات والصلاحيات وكذلك تطوير المهارات والقدرات وتوفير بيئة تشجع على المشاركة وتحسين الأداء الإداري وكذلك خلق فرص للتحفيز والتدريب المستمر، حيث أن التمكين الإداري يُعد أحد المداخل الحديثة فى الإدارة الذى يُساهم فى رفع كفاءة الموظفين وزيادة رضاهم ويقاس من خلال مجموعة من الأبعاد التالية:-

١. تفويض السلطة: وهو عبارة عن الإجراءات التي تُمكن العاملين من اتخاذ القرار والتصرف في المهام الموكلة إليهم ومنحهم الثقة الكافية لإنجاز أعمالهم دون الرجوع المستمر للإدارة العليا.
٢. الاتصال الفعال: يُقصد به ضمان تدفق المعلومات بحرية بين العاملين داخل المؤسسات وهذا يضمن مشاركة الجميع في البيانات والقرارات الإدارية.
٣. تحفيز العاملين: وتشمل الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة من أجل رفع دافعية العاملين وتحسين مستوي أدائهم.
٤. التدريب: وهو إكساب العاملين المعارف والمهارات التي تساعدهم على أداء مهامهم بفعالية وتمكنهم من التطور المهني والإداري.

التوجه النظري :

أ- نظرية الحتمية التكنولوجية :

أُعدت هذه الدراسة على نظرية الحتمية التكنولوجية ل: "مارشال ماكلوهان" حيث أن كل الدراسات الغربية انطلقت من أفكار "ماكلوهان"، وقدمت هذه النظرية تصورات لتطوير وسائل الإتصال وتأثيراتها على المجتمعات الحديثة، فهو يرى أن تطور المجتمعات المعاصرة مرده إلى تطور التكنولوجيا، وقد أصبحت هذه النظرية مراجاً لكثير من الأبحاث في الإعلام والإتصال في جميع أنحاء العالم (قرنانى، ٢٠١٤: ٦٥).

حصرت هذه النظرية تأثير التكنولوجيا على أفراد التنظيم وما تحدثه من تغيير في سلوكياتهم المتبعة داخل التنظيم وأبرز نتائج هذا التأثير:

- ١- التخصص الدقيق في العمل: حيث يصبح للفرد العامل دور خاص به يؤديه ويكسبه الأداء الكفؤ والمهنية وبالتالي الزيادة في الإنتاج.
- ٢- نظام العمل المحدد بالوقت، من خلال تحديد مدة الإنجاز وعلاقتها بالإنتاجية.

٣- زيادة سرعة الإيقاع العام للحياة: حيث تدخل التكنولوجيا الفرد في عصر السرعة وتجعله يشبه الآلة في سرعته.

٤- زيادة حدة التنافس بين الأفراد: من خلال زوال النظام الحرفي الذي تبعه ظهور المنظمات كبيرة الحجم، حيث أن التكنولوجيا تُكسب المهارات لأفراد كثيرين في أداء عمل واحد، وبالتالي تحدث هناك منافسة من أجل أدائه ومحاولة كل فرد فرض نفسه في المنصب، وزوال النظام الحرفي حيث تزول الحرف القديمة المعتمدة على المهارات اليدوية نظراً لظهور أدوات صناعية لأدائها(غربي، ٢٠٠٢: ٤٣).

ونستنتج مما سبق أن التغيير سببه عامل تكنولوجي أي أن التكنولوجيا هي علة التغيير في المجتمع، وترجع كل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والبيئية إلى أسباب تكنولوجية، فكلما تطورت التكنولوجيا وازدادت الاكتشافات والإختراعات في مختلف المجالات وعلى رأسها المجال الإداري كلما زادت حركة العمل في تغييرها المستمر لمسايرة التطور، وهذا ما يتطلب من العامل أن يكون دائماً مستعداً لإستقبال هذه التغيرات والتكيف معها من أجل تحقيق أكبر قدر من الفاعلية داخل التنظيم(Shahrawat, A. & Shahrawat).

ويرى مارشال أن التقدم التكنولوجي ليس مجرد أداة محايدة، بل قوة حتمية تؤثر في كافة النظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وتعيد تشكيل الهياكل التنظيمية بما يفرض أنماطاً جديدة من العمل والتفاعل. وانطلاقاً من هذا التصور، فإن التحول نحو الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الرياضية يعكس خضوع الإدارة لمنطق التطور التكنولوجي الذي يفرض إعادة صياغة آليات التمكين الإداري، بما يشمل تفويض الصلاحيات وتبسيط الإجراءات وتفعيل قنوات المشاركة.

و يوظف البحث هذه النظرية لتفسير كيف أن اعتماد الأنظمة الإلكترونية وتطبيقات الحوكمة الرقمية يؤدي إلى تحولات جوهرية في أساليب اتخاذ القرار، ورفع كفاءة الأداء الإداري، وزيادة الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات. كما تتيح النظرية فهم العلاقة بين

تطور البنية التكنولوجية للمؤسسات وقدرتها على تمكين الكوادر البشرية، من خلال تحسين تدفق المعلومات، وتيسير عمليات الاتصال، ودعم عمليات المتابعة والتقييم. ومن ثم، ينطلق البحث من فرضية مفادها أن التقدم التكنولوجي هو عامل حتمي يفرض على المؤسسات تبني نماذج جديدة للحوكمة تُمكن الإدارة من تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية في خدمة المجتمع المحلي.

ب- نظرية رأس المال الاجتماعي :

وضع عالم الاجتماع "بيير بورديو" في سبعينيات القرن العشرين الأسس النظرية لمفهوم رأس المال الاجتماعي، والذي طوره لاحقًا علماء مثل "جيمس كولمان" و"روبرت بوتنام". وتشير هذه النظرية إلى أن العلاقات الاجتماعية وشبكات الثقة المتبادلة بين الأفراد والمؤسسات تمثل أحد أهم أشكال رأس المال غير المادي الذي يسهل التعاون ويعزز التفاعل لتحقيق الأهداف المشتركة (عبدالعظيم، ٢٠١٠). وترى النظرية أن رأس المال الاجتماعي يقوم على ثلاثة مكونات رئيسية: الثقة، المعايير الاجتماعية، والشبكات الاجتماعية، وهي العناصر التي تمكن الأفراد من تنسيق جهودهم وتبادل المعلومات بشكل فعال (عبدالله، احمد، ٢٠٢٤).

وتنص فروض النظرية على أن قوة الروابط الاجتماعية ومستوى الثقة داخل المجتمع أو المؤسسة يؤدي إلى تحسين الأداء العام من خلال خفض تكاليف المعاملات، وتسهيل الوصول إلى الموارد، وزيادة الالتزام بالسلوكيات التنظيمية الإيجابية (القيسية، ٢٠٢١).

وفي إطار البحث الراهن، يُعد توافر رأس مال اجتماعي قوي بين العاملين والإدارة في المؤسسات الرياضية عاملاً أساسياً لتسهيل تبني تطبيقات الحوكمة الإلكترونية، حيث

تسهم الثقة المتبادلة والشبكات التعاونية في تعزيز تقبّل التغيير التكنولوجي، وتفعيل المشاركة في صنع القرار، مما يدعم تحقيق التمكين الإداري ويعزز كفاءة الأداء المؤسسي.

الدراسات السابقة

الدراسات التي تناولت الحوكمة الإلكترونية:

١- دراسة (Leheza et al,2023): إدخال تقنيات الحوكمة الإلكترونية في

العلاقات الإدارية والاجتماعية والعمالية، وهذه الدراسة توصلت إلى أن هناك نقص ملحوظ في تدريب موظفي الهيئات الإدارية للدولة على تطبيق الحوكمة الإلكترونية، وأكدت على أن التحول الرقمي لا يقتصر على القدرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات فقط بل يتمثل في القدرة على التحول للحوكمة الإلكترونية وتطبيقاتها التي تُعد جزء من إستراتيجية الدولة للتنمية.

٢- دراسة (أبو عطيه، ٢٠٢٣): متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية كآلية في تحقيق

التنمية المستدامة بالمؤسسات الأكاديمية، فقد أوصت هذه الدراسة بضرورة توفير الدعم المالي للتشجيع على استخدام الحوكمة الإلكترونية، والتزويد بأحدث أجهزة الحاسب الآلي، وتطوير البنية التحتية المعلوماتية بشكل مستمر وزيادة البرامج والتطبيقات الرقمية التي تمكنهم من تقديم الخدمة بأسلوب إلكتروني مرن وسهل الاستخدام، وكذلك توفير دورات تدريبية متخصصة في مجال استخدام التكنولوجيا الرقمية والشبكات.

٣- دراسة (الدهشان، ٢٠٢٠): تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية

بجامعة أسيوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، وقد أشارت هذه الدراسة إلى مجموعة من المتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق الحوكمة الإلكترونية منها تحديد التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية، وتحديد أهداف الحوكمة

الإلكترونية بشكل عام، والموارد البشرية والمالية وكذلك القيادات الإدارية والبيئة التنظيمية للحكومة الإلكترونية، وعمل شركات إلكترونية مع قطاعات الخدمات والرقابة فى الحكومة الإلكترونية.

٤- دراسة (Amuche,2019): الحكومة الإلكترونية وتقديم الخدمات فى وزارات مختارة فى ولاية إيبونى، فقد توصلت هذه الدراسة إلى أن اعتماد الحكومة الإلكترونية فى إدارة شؤون الوزارات بولاية إيبونى بنيجيريا يؤدى إلى تقديم الخدمات بشكل جيد فى الدولة، فهذا الأسلوب يساعد فى تحديد وإعادة تشكيل رؤية ورسالة الحكومة الحالية، بالإضافة إلى أن اعتماد الحكومة الإلكترونية يحد من الفساد ويساهم فى تعزيز المساءلة والشفافية.

٥- دراسة (Adalety&George,2019): أهمية رصد ومراقبة وتقييم مشاركة أصحاب المصلحة فى مشاريع الحكومة الإلكترونية المنفذة فى مؤسسات القطاع العام، وقد أدلت هذه الدراسة إلى أن هناك مجموعة من المعايير التى يجب أخذها فى الإعتبار عند تنفيذ مشاريع الحكومة الإلكترونية ومنها خطة الاستدامة لهذه المشروعات وضمان مشاركة أصحاب المصلحة لضمان نجاحها، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المراقبة والإشراف والتقييم المستمر لمشروعات الحكومة الإلكترونية فهو الضمان الأساسى لنجاحها وخاصة فى البلدان النامية.

الدراسات التى تناولت التمكين الإدارى:-

١. دراسة (إمام، وآخرون، ٢٠٢٤): معوقات تطبيق التمكين الإدارى الرقمية للعاملين بوزارة ومديريات الشباب والرياضة، فقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك مجموعة من المعوقات التى تحد من تطبيق التمكين الإدارى الرقمية بالمؤسسة ومنها المركزية الشديدة فى سلطة اتخاذ القرار، وضعف الإمكانيات اللازمة من شبكات أجهزة حاسوب متطورة، وعدم توافر الكفاءات للتعامل مع نظم المعلومات المتاحة.

٢. دراسة (حلوانى، ٢٠٢٣): معيقات التمكين الإداري فى المدارس الثانوية بمحافظة الخليل، فقد أشارت إلى أهمية أبعاد التمكين الإداري وهى اتخاذ القرار، التفويض، الحوافز، السلوك الإبداعي، التنمية المهنية والإدارية. وقد أظهرت النتائج أن درجة توافر هذه الأبعاد كانت متوسطة، وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة الاهتمام بطرح مفهوم التمكين الإداري من خلال إدراج دورات تدريبية وورش عمل يتم تنفيذها وتشرف عليها وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها، وركزت التوصيات كذلك على تعزيز المشاركة الفعالة لمديري المدارس الثانوية فى اتخاذ القرارات وتنفيذها، بالإضافة إلى ضرورة ربط الإبداع بالتميز فى إطار منظم وضبط عملية التفويض بآليات واضحة وأيضاً توفير حوافز أكثر فاعلية.
٣. دراسة (فايز، ٢٠٢٣): أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي برعاية شباب جامعة بنى سويف، وقد أوصت هذه الدراسة على ضرورة التوسع فى منح العاملين مزيداً من سلطة اتخاذ القرار عن طريق منحهم صلاحيات أكثر لانجاز المهام الموكلة لهم والعمل على خلق بيئة ثقافية وتنظيمية تشجع على الإبداع والتجديد والابتكار.
٤. دراسة (Al-Suhimat, 2016): تأثير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للموظفين، وهذه الدراسة أكدت على ضرورة الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري واعتماد السياسات والاجراءات التى تزيد من مستوى الوعى لدى العاملين بأهمية التمكين الإداري عن طريق عمل دورات تدريبية لجميع العاملين لرفع أدائهم التنظيمي والإداري.
٥. دراسة (Aburuman, 2016): أثر التمكين الإداري على تحسين الإبداع لدى العاملين فى معهد الإدارة العامة الأردنى، فهذه الدراسة تؤكد على ضرورة تطبيق مفاهيم التمكين الإداري وتعزيز المشاركة فى اتخاذ القرارات الإدارية وأيضاً تشكيل فرق العمل الجماعية، واعتماد التعاون والتنسيق كأساس للعلاقات داخل بيئة العمل، وكذلك ضرورة خلق بيئة عمل تدعم التمكين من خلال تقليل المركزية وتفويض السلطات بالإضافة إلى

إشترك الإدارات والأقسام والأفراد في صنع القرارات، وعمل نظام حوافز إدارية ومعنوية مناسب كأحد الآليات المهمة لدعم هذا التوجه بالتمكين.

التعقيب على الدراسات السابقة :-

أنتفتت معظم الدراسات السابقة على الأهمية القسوى لتفعيل الحوكمة الإلكترونية بجميع المؤسسات بصفة عامة فهي تسهم في إيجاد مؤسسات قادرة على تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية والاستثمار الأمثل لجميع مواردها بالإضافة إلى ضمان حقوق ومصالح جميع أفرادها في إطار من الإستقلالية والشفافية والإلتزام بالقوانين. كما أن معظم الدراسات أنتفتت على أهمية التمكين الإداري حيث تعتبر من العوامل المؤثرة بقوة على تحقيق التطوير الإداري المستمر داخل المؤسسات فهو يُسهم في خلق بيئة تنظيمية تشجع على الإبتكار والإبداع والترقى بأداء العاملين ويُساهم في تعزيز القدرة على التكيف مع التغيير والسعى نحو التجديد بشكل فعال.

الإجراءات المنهجية للدراسة :

١- نوع الدراسة: تُعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، حيث تهدف إلى وصف واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية ودورها في تعزيز التمكين الإداري داخل المؤسسات الرياضية، وتحليل الأبعاد المرتبطة بها في ضوء الإطار النظري والموجهات الفكرية ذات الصلة.

٢- المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث يقوم على وصف الظاهرة قيد الدراسة وتفسيرها في ضوء النظريات الاجتماعية والدراسات السابقة. ولتدعيم التحليل النظري، تم إجراء مسح استطلاعي محدود بغرض تقديم مؤشرات واقعية تدعم ما توصلت إليه الدراسة.

٣- حدود الدراسة:

أ- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على مراكز الشباب التابعة لمديرية الشباب والرياضة بمحافظة مطروح.

ب- الحدود البشرية: اقتصرَت على عينة قصدية مكونة من (٣٠) فردًا من العاملين والإداريين داخل تلك المراكز.

ت- الحدود الزمانية: تم تنفيذ إجراءات المسح الاستطلاعي خلال النصف الأول من عام ٢٠٢٥.

ث- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة دور الحوكمة الإلكترونية كمدخل لتعزيز التمكين الإداري، من خلال التركيز على أبعاد الحوكمة الإلكترونية (الشفافية، تبسيط الإجراءات، سرعة الإنجاز) وأبعاد التمكين الإداري (المشاركة، تفويض الصلاحيات، العدالة).

٤- أدوات الدراسة: استخدمت الدراسة أداة مختصرة تمثلت في استبيان بسيط مكون من (١٠) عبارات صيغت في شكل عبارات تقريرية، بنمط الإجابة (نعم/لا)، وتناولت بعدين رئيسيين:

• أبعاد الحوكمة الإلكترونية (الشفافية، تبسيط الإجراءات، سرعة الإنجاز).

• أبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، العدالة).

أهمية الحوكمة الإلكترونية

تعمل على مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة، كما إنها تضمن الالتزام بالقوانين والانظمة المتبعة في الدولة، وأيضاً ضمان تحقيق النزاهة والشفافية لكافة العاملين وتحديد مهام ومسؤوليات كل فرد في المؤسسة بما يضمن تقليل الأخطاء إلى

أدنى قدر ممكن، وكذلك تدعيم الثقة والمصداقية لدى العاملين فى الإدارة وتوفير المعلومات الدقيقة لدعم القرار .

تداعيات الحوكمة الإلكترونية ومبررات تطبيقها

أدى التوسع فى تطبيق تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة إلى تغييرات كبيرة أثرت فى جميع مجالات الحياة مما أدى إلى دفع المؤسسات لإدخال أنظمة إلكترونية حديثة فى عملها، كمؤشر على التحول نحو النمط الإلكتروني، ويمكن تفسير هذه التداعيات إلى عدة أسباب من أهمها(سقاط،عزيز الرحمن،٢٠٢٢)

- أسباب سياسية: تمثلت فى ظهور العولمة والتنافس السياسي بين الدول، خاصة فى المجتمعات المتقدمة، من خلال السعى لتقديم خدمات أسهل وأكثر كفاءة للمجتمع، بالإضافة إلى دعم المشروعات الدولية المرتبطة بالحكومة الإلكترونية، خاصة فى الدول النامية.
- أسباب تكنولوجية: نتيجة لإنتشار الإنترنت، الذى أصبح مصدراً قوياً لتبادل المعلومات وظهور تقنيات جديدة مثل التوقيع الإلكتروني، مما عمل على تقوية إمكانيات التحول الرقمى.
- أسباب اقتصادية: ومنها ظهور التجارة الإلكترونية، وسعى الحكومات إلى استغلال التكنولوجيا الحالية لخفض التكاليف، وتوجيه الموارد نحو مشروعات أكثر كفاءة.
- أسباب اجتماعية: مثل زيادة إقبال عدد من الأفراد داخل المؤسسات والتفاعل مع الوسائل الإلكترونية، وهذا يؤدي إلى توطيد العلاقة بين المؤسسة والمجتمع الخارجى وكذلك إنشاء ثقة بينهم.

المهارات والقدرات الأساسية للقيادات لإنجاح الحوكمة الإلكترونية

ويمكن تصنيفها كما ذكرها (الحارث،العمار،٢٠٢٤) و(Lattrash,Sofou,2023)

كالآتى:

- القدرة على التحليل: وتتعلق بالأساليب المتبعة فى إجراءات العمل داخل المؤسسة وطرق تحليلها وسهولة الوصول للمعلومات وتحليل نقاط القوة والضعف.
- القدرة على تنظيم البيانات وإدارتها: وهى عبارة عن تحليل البيانات ومعالجتها والعمل على تهيئتها للإستخدام ووضعها فى أماكن تخزين ملائمة كونها تُعتبر المصدر الأساسى للعمل.
- القدرات الفنية: ويقصد بها التعامل مع كافة برامج قواعد البيانات وطرق إدارتها وفهم آليات عمل أنظمة التوافق وربطها بالشبكات الداخلية والشبكات العامة وكذلك قدرة استخدام البيانات المتنوعة.
- مهارات الاتصال والتواصل: وهى ضرورة ظهور اهداف وإجراءات العمل اثناء مراحل تطبيق الحوكمة الإلكترونية المختلفة إلى الجهات التى لها ارتباط بها وكذلك التواصل مع مختلف الإدارات بمستواها التنفيذى لكسب التأييد وضمان الاستمرار والتطوير.
- قدرات الإدارة الشاملة: وهى عبارة عن إمكانية التعامل مع جميع وظائف الإدارة المتمثلة فى (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، الرقابة) والتعامل مع مختلف المعطيات التى تتعلق بالأداء والإستغلال الأمثل للموارد والوقت.
- القدرات المالية والخصوصية: تتطلب قوة الحوكمة الإلكترونية ومدى توافر برامج حماية البيانات (أمن البيانات) لمنع الأفراد غير المسموح لهم بالدخول إلى الشبكة والعبث، والمحافظة على سرية المعلومات.

فوائد الحوكمة الإلكترونية

- اعتماد الحوكمة الإلكترونية بشكل عملية تغيير تساعد على تبني المؤسسات للشفافية والفعالية من خلال خدمات إلكترونية متكاملة ومستمرة وتحقق الحوكمة الإلكترونية العديد من الفوائد كما ذكرها (احميمه، ٢٠١٤: ٩) تتمثل فى الآتى:
- التحول من مؤسسات مغلقة إلى مؤسسات منفتحة ذات أداء عالي.
 - زيادة التواصل بين المجتمع والمؤسسات.

- القدرة على توفير المعلومات بمصادقية أكثر.
- استخدام موارد المؤسسة بفاعلية أكبر.
- توفير الخدمات آلياً لتوفير الوقت والجهد ونشر ثقافة الشفافية ومكافحة الفساد.
- الشراكة مع المستفيدين فى عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية

يواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية جملة من المعوقات التى تحول دون نجاح

تطبيقها وفيما يلي أهم هذه المعوقات (Dubey Ahmed,2015):-

١. التكلفة: فهى أحد أهم العوامل التى تأتى فى طريق تنفيذ الحوكمة الإلكترونية خاصة فى البلدان النامية.
٢. مقاومة التغيير: يمكن لظاهرة مقاومة التغيير أن تفسر الكثير من التردد الذى يحدث من جانب المكونات فى الانتقال من نظام قائم على الورق إلى نظام قائم على الويب للتفاعل بين جميع أعضاء المؤسسة.
٣. الفجوة الرقمية: تُشير الفجوة الرقمية إلى الفصل الموجود بين الأفراد داخل المؤسسة ، ويرجع ذلك عادة إلى نقص التدريب المناسب والوصول إلى الإنترنت.
٤. الثقة: فإن الثقة فى التكنولوجيا المستخدمة والأمن المالى عاملان حاسمان يحدان من اعتماد خدمات الحوكمة الإلكترونية، ويتطلب تنفيذ الوظائف الإدارية فى الإعداد لتولى المسؤولية عبر الحوكمة الإلكترونية مستويين من الثقة ، الاول هو ثقة المستخدم والثانى هو ثقة الإدارة.

كما أنه توجد عدد من المعوقات الأخرى التى تُعرقل تطبيق الحوكمة الإلكترونية داخل المؤسسة منها المعوقات الإدارية حيث أن بعض القيادات الإدارية تجهل موضوع الحوكمة الإلكترونية (كاف، ٢٠٠٩: ٩٩) ، وتوجد معوقات تنظيمية، مثل عدم وجود هياكل تنظيمية محددة وعدم وضوح الرؤية داخل المؤسسة وضعف تكامل التخطيط وكذلك مقاومة

التغير (الزعاير والطالب، ٢٠٢٠: ٢٢٧)، وتوجد معوقات بشرية، تتمثل في نقص الكوادر البشرية المؤهلة وضعف البرامج التدريبية وضعف مهارات اللغة الإنجليزية (محمد، ٢٠٢٠: ٩٠)، وكذلك توجد معوقات مادية، تتمثل في ضعف الدعم المالي وارتفاع تكاليف صيانة الأجهزة والشبكات الإلكترونية (خنوش، ٢٠٢٠: ١٦٣)، وتوجد كذلك بعض من المعوقات الفنية والتكنولوجية مثل ضعف البنية الأساسية في مجال الاتصالات وكذلك إرتفاع تكلفته المادية وتكاثر مشكلات الفقر المعلوماتي والمعرفي (الزعاير والطالب، ٢٠٢٠: ٣٠)، وبالنسبة للمعوقات التشريعية فإنه لا بد من تحديث القوانين والتشريعات وإيجاد قوانين جديدة تهتم بالجوانب الإلكترونية (بن حامد، ٢٠١٣: ٣٦)، وتوجد كذلك معوقات تتعلق بالأمن المعلوماتي مثل الخوف من عدم القدرة على حماية البيانات من الاختراق والخوف من فقدان المعلومات (محمد، ٢٠٢٠: ٩١) .

أهمية التمكين

أصبح التمكين الإداري عنصر مهم في بناء المؤسسات الحديثة، لأنه يوفر بيئة عمل مناسبة تتيح للموظفين تطوير مهاراتهم وتحقيق ذاتهم، وكذلك المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار. كما يساعد على تحسين أداء المؤسسات، ويمنحها مرونة أكبر في التعامل مع التغيرات المستقبلية، ويُعزز من قدرتها التنافسية، حيث أن التمكين يجعل العاملين لديهم الأنتماء والمسؤولية، وهذا ينعكس على جودة العمل ورضا العملاء، والحفاظ على سمعة المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك فإن التمكين يُسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة فهو يُسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة (الشمري، ٢٠٢١).

أبعاد التمكين

١. المشاركة في المعلومات والاتصال: يُعتبر توفير المعلومات بشفافية ومشاركتها مع العاملين من أسس التمكين الإداري، حيث تُعتبر المعلومات مصدراً مهماً لاتخاذ القرارات كما أن إشراك

- العاملين فى الوصول إلى المعلومات إلى زيادة فهمهم لسير العمل، مما يُعزز من قدرتهم على اتخاذ قرارات فعالة كما أنه يُقلل من الاعتماد الكامل على الإدارة العليا(العباب،٢٠٢٣).
٢. بناء فرق العمل: تُعد فرق العمل من أهم آليات تطبيق التمكين، حيث يُساعد العمل الجماعى فى تحسين كفاءة استخدام الموارد ومواجهة التحديات بفعالية. كما أن الشعور الجماعى بالمسؤولية والانتماء يعزز الالتزام والتعاون ويدعم ثقافة المبادرة لحل المشكلات بشكل ذاتى دون الرجوع الدائم للإدارة(العمرى،٢٠١٤).
٣. التأثير: يُشير إلى قدرة الفرد على المساهمة فى صياغة السياسات واتخاذ القرارات المتعلقة بمهامه داخل المؤسسة. ويشعر الموظف بالتمكين إذا ما كان له دور واضح فى القضايا الإدارية المؤثرة فى عمله، ويمتلك القدرة على التأثير فى الأمور ذات الصلة المباشرة بمهامه، مما يعكس درجة تحكّمه فى محيط عمله(العباب،٢٠٢٣).
٤. تحفيز العاملين: حيث أن الحوافز سواء كانت المادية أو المعنوية من أهم أدوات تمكين العاملين، فهى تُسهم فى رفع مستوى دافعيتهم، وتعزيز رضاهم الوظيفى والعمل على زيادة انتمائهم للمؤسسة ويشعر العاملين بالتقدير والعدالة إذا ما تم توزيع الحوافز بشكل عادل مرتبط بالأداء(الشمري،٢٠٢١).
٥. الاستقلالية: حيث أن التمكين يتطلب وجود هيكل يُدعم تفويض الصلاحيات، وتُعطى العاملين حرية التصرف واتخاذ القرار فى حدود اختصاصاتهم، مما يُعزز من شعورهم بالاستقلالية والثقة بالنفس.

مراحل تطبيق التمكين

١. تحديد أسباب الحاجة للتغيير: يحدّد تُقرر المؤسسة لماذا نتبنى برامج التمكين للعاملين، هل هو لتحسين خدمة العملاء، ام لرفع مستوى الجودة، ام زيادة الإنتاجية، ام لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين(الغامدي،٢٠٢٤).

٢. التغيير فى سلوكيات المدراء: قبل تنفيذ برنامج التمكين توجد حاجة ملحة للحصول على إلتزام ودعم المدراء فى التخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين وهذا يُعتبر من أهم طرق تنفيذ التمكين.
٣. تحديد القرارات التى يشارك فيها المرؤوسون: حيث يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التى يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجى، كما أنه يجب تقييم نوعية القرارات التى تتم بشكل يومى (العباب، ٢٠٢٣).
٤. تكوين فريق عمل: لا بد أن تعمل المؤسسة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعى، حيث إن فرق العمل جزء أساسى من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعى وتُعد قراراتهم أفضل من الفرد الذى يعمل منفرداً (العمرى، ٢٠١٤).
٥. المشاركة فى المعلومات: لكى يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم وعن المؤسسة ككل، وكذلك لا بد أن تتوفر تلك المعلومات للعاملين الذين أعطوا الفرصة لتمكينهم لتساعدهم فى اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة.
٦. اختيار الأفراد المناسبين: لا بد أن تقوم الإدارة بإختيار الأفراد الذين يمتلكون الكفاءات والمهارات اللازمة، ويتمتعون بالمؤهلات التى تؤهلهم للعمل بكفاءة ضمن فريق. ويتطلب هذا وجود معايير واضحة ومحددة لإختيار الأفراد القادرين على أداء المهام المطلوبة بكفاءة (الشمري، ٢٠٢١).
٧. توفير التدريب: يُعتبر التدريب أحد العناصر الأساسية فى جهود تمكين العاملين، حيث ينبغي أن تلتزم المؤسسة بتوفير برامج تدريبية متنوعة تُساعد فى تنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم. وتشمل هذه البرامج مجالات متعددة مثل: حل المشكلات، إدارة الوقت، التواصل الفعال، العمل الجماعى، و التحفيز. ويؤدى ذلك إلى رفع كفاءة العاملين على المستويين المهني والمهاري (العمرى، ٢٠١٤).

٨. توضيح أهداف التمكين وآلياته: من المهم أن يتم شرح أهداف التمكين بشكل واضح للعاملين لكي يساعدهم على فهم أدق للمتطلبات المنشودة. ويتطلب ذلك استخدام وسائل اتصال فعالة لتوصيل المعلومات حول خطط الإدارة وأدوار العاملين فيها (الغامدي، ٢٠٢٤).
٩. تصميم برنامج للمكافآت والتحفيز: لضمان نجاح جهود التمكين لابد من ربط المكافآت بالأداء الفعلي للعاملين. حيث يشعر العاملون بأن إنجازاتهم وتفوقهم محل تقدير حقيقي، مما يساهم في الإستمرارية في الأداء المؤسسي بشكل أفضل ومتميز (على، ٢٠٢١).
١٠. عدم استعجال النتائج: فيجب التحلي بالصبر والتدرج في التطبيق، إذ لا يمكن تحقيق نتائج فورية وسريعة. لان هذا يؤدي إلى مقاومة من قبل العاملين أو شعورهم بأن التمكين مجرد وسيلة لتحميلهم مسؤوليات إضافية دون دعم كافي (الغامدي، ٢٠٢٤).

خصائص المؤسسة المُمكنة

لابد أن تتوفر بعض من الخصائص في المؤسسة حتى يمكن الحكم عليها بأنها

مؤسسة ممكنة وهي كما ذكرها (العمرى، ٢٠١٤) كالاتى:-

- الدعم والمساندة والإدراك من القيادة لمفهوم التمكين.
- ترسيخ بين الإدارة والعاملين لمواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة.
- وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين واستمرار العمل به.
- تبنى المنظمات للعلم والمعرفة والتدريب المستمر للعاملين لتحسين مستوياتهم وقدراتهم.
- وجود فرق العمل المتمكنة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- توفر أبعاد التمكين الإداري الأربعة (المعنى، المقدرة، حق الإدارة الشخصية، التأثير) بشكل مستمر وبدرجة عالية.

معوقات التمكين الإداري

عندما تُطبق المؤسسة التمكين يُصبح من الضروري فهم طبيعة المتغيرات التنظيمية المحيطة ومدى ملاءمتها لمبادئ التمكين. حيث أن نجاح أو فشل برامج التمكين يرتبط بدرجة أساسية بمدى توافر البيئة التنظيمية المناسبة، والتي تمثل أحد الشروط الأساسية لتطبيقه بفعالية. وقد تكون هذه البيئة محفزة أحياناً لتحقيق مستويات عالية من التحكم والمشاركة، بينما تكون في أحيان أخرى مقيدة بفعل المركزية المفرطة أو ضعف الهيكل التنظيمي (Vangen, Huxham, 2003).

وتواجه بعض المؤسسات صعوبات متكررة في تطبيق التمكين الفعال نتيجة لعدة تحديات تنظيمية أبرزها كما ذكرها (Adib-Hajbaghery, 2007):

- شدة المركزية في إتخاذ القرارات.
- تغلب الإدارة العليا على بقية المستويات الإدارية دون تمكين فعلي.
- ضعف الرغبة في التفويض أو مشاركة الصلاحيات.
- غياب ثقافة تشجيع على الابتكار والمبادرة.
- الإجراءات الصارمة والأنظمة المعقدة التي تعيق المرونة.
- ضعف تدفق وتبادل المعلومات داخل المؤسسة.
- محدودية أنظمة التحفيز وعدم ربط المكافآت بالأداء.
- غياب التدريب المستمر والتطوير المهني.
- انخفاض مستوى الثقة بين الإدارة والعاملين.
- عدم وجود نظام عادل ومنظم للمكافآت

كل هذه العوامل تُمثل معوقات حقيقية أمام تبني نموذج التمكين الإداري بشكل فعال داخل المؤسسات، وتستدعي تدخلات إدارية واعية لمعالجتها وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة للتحويل الإيجابي (Kesich et al, 2023)

وللتغلب على هذه المعوقات، يتطلب الأمر تبني سياسات واضحة تقوم على تقليل المركزية، وتعزيز الثقة والتدريب المستمر، بما يهيئ بيئة تنظيمية داعمة للتمكين الإداري.

عرض البيانات الإحصائية للجزء الميداني

يستعرض هذا الجزء أبرز النتائج الإحصائية المستخلصة من تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة المكوّنة من (٣٠) فردًا من المديرين والعاملين بمراكز الشباب. وقد تم تحليل البيانات لاستخلاص التكرارات والنسب المئوية للإجابات، بما يُسهّم في توضيح واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية وأبعاد التمكين الإداري داخل المؤسسات الرياضية محل الدراسة.

جدول (١): تكرارات ونسب الإجابات لكل بند (N =

30)

النسبة نعم	الإجمالي	لا (عدد)	نعم (عدد)	البند
70.0%	30	9	21	توافر بوابة/منصة إلكترونية واضحة
70.0%	30	9	21	تبسيط الإجراءات مقارنة بالنظام الورقي
70.0%	30	9	21	إمكانية تتبع المعاملات إلكترونياً
60.0%	30	12	18	تدريب منتظم للعاملين على المنصات الرقمية
60.0%	30	12	18	كفاية البنية التحتية (أجهزة – إنترنت)
50.0%	30	15	15	تفويض الصلاحيات إلكترونياً
66.7%	30	10	20	إنجاز الطلبات خلال يومين عمل أو أقل

يُظهر الجدول أن أعلى نسبة موافقة كانت لبند "عدالة الوصول للخدمات الإلكترونية" بنسبة (٧٦,٧%)، مما يشير إلى توافر درجة مقبولة من المساواة في تقديم الخدمات. كما حققت البنود المتعلقة بالحوكمة الأساسية (توافر المنصات، تبسيط الإجراءات،

تتبع المعاملات) نسبة (٧٠%)، وهو ما يعكس وجود توجه نحو التحول الرقمي. في المقابل، جاءت نسب الموافقة منخفضة في البنود الخاصة بالتفويض والصلاحيات الإلكترونية ووجود قنوات فعّالة للمشاركة، حيث سجل كل منهما (٥٠%) فقط، مما يعكس استمرار بعض المعوقات المرتبطة بالتمكين الإداري.

جدول (٢): متوسطات المحاور (نسبة الإجابات بنعم)

المحور	رقم السؤال	«متوسط نسبة «نعم»
الحوكمة الأساسية	٣-٢-١	70.0%
القدرة والبنية التحتية	٥-٤	60.0%
التمكين الإداري	١٠-٦	50.0%
جودة الخدمة	٨-٧	66.7%
العدالة	٩	76.7%

يوضح الجدول أن محور العدالة جاء في الترتيب الأول بمتوسط نسبة موافقة بلغت (٧٦,٧%)، وهو مؤشر إيجابي على توفير فرص متكافئة للوصول إلى الخدمات الإلكترونية. بينما سجل محور الحوكمة الأساسية نسبة (٧٠%)، ما يعكس وجود جهود لتبسيط الإجراءات وإتاحة المعلومات عبر المنصات الإلكترونية. أما محور جودة الخدمة فقد حقق (٦٦,٧%)، مما يدل على مستوى مقبول من سرعة الإنجاز والاستجابة للشكاوى. في المقابل، جاءت أقل النسب في محور التمكين الإداري (٥٠%)، وهو ما يشير إلى محدودية تفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرار داخل المؤسسات محل الدراسة.

أظهرت نتائج التحليل أن مراكز الشباب محل الدراسة حققت مستوى متوسطاً من تطبيق الحوكمة الإلكترونية، حيث توافرت المنصات الإلكترونية بنسبة مرتفعة مع تبسيط الإجراءات وتتبع المعاملات، في حين ظهرت فجوة واضحة في محور التمكين الإداري نتيجة ضعف تفويض الصلاحيات ومحدودية المشاركة في صنع القرار. كما تبين وجود عدالة نسبية في الوصول للخدمات، مع مستوى مقبول لجودة الخدمة من حيث سرعة إنجاز الطلبات والاستجابة للشكاوى.

نتائج الدراسة

١. أظهرت الدراسة أن مراكز الشباب محل البحث تطبق بعض ممارسات الحوكمة الإلكترونية، حيث بلغت نسبة توافر المنصات الإلكترونية وتبسيط الإجراءات وتتبع المعاملات حوالي (٧٠%).
٢. أوضحت النتائج أن البنية التحتية الرقمية وتوافر التدريب للعاملين ما زال في مستوى متوسط (٦٠%)، مما يشير إلى الحاجة لتطوير القدرات التكنولوجية والدعم الفني.
٣. بيّنت الدراسة أن محور جودة الخدمة (سرعة إنجاز الطلبات والاستجابة للشكاوى) حقق نسبة (٦٦,٧%)، ما يعكس تقدماً ملحوظاً لكنه غير مكتمل.
٤. أظهرت البيانات ارتفاع مؤشر العدالة في إتاحة الخدمات الإلكترونية بنسبة (٧٦,٧%)، مما يدل على مساواة نسبية في الوصول للخدمات بين الفئات المختلفة.
٥. في المقابل، جاء محور التمكين الإداري في المرتبة الأخيرة بنسبة (٥٠%)، وهو ما يكشف استمرار المركزية وضعف التفويض الإلكتروني، مع غياب قنوات فعالة للمشاركة في صنع القرار.

توصيات الدراسة

٦. تطوير البنية التحتية الرقمية بمراكز الشباب، خاصة تحسين سرعة الإنترنت وتوفير أجهزة حديثة لدعم تطبيقات الحوكمة الإلكترونية.
٧. إطلاق برامج تدريبية دورية تستهدف رفع كفاءة القيادات والعاملين في استخدام النظم الإلكترونية وتطبيقات الحوكمة لضمان فاعلية الأداء.

٨. تعزيز التمكين الإداري من خلال تفعيل أنظمة التفويض الإلكتروني وتوسيع نطاق المشاركة في صنع القرار بما يحقق الشفافية والمساءلة.

٩. تحسين جودة الخدمات الإلكترونية عبر وضع آليات متابعة زمن إنجاز الطلبات، وتخصيص قنوات فعالة وسريعة للتعامل مع الشكاوى والمقترحات.

١٠. إرساء آليات رقابية واستراتيجية تضمن استدامة الحوكمة الإلكترونية وربطها بخطط التطوير المؤسسي، مع تقليل المركزية وتعزيز ثقافة الابتكار.

خلصت الدراسة إلى أن الحوكمة الإلكترونية تمثل مدخلاً أساسياً لتحسين الأداء المؤسسي بمراكز الشباب، غير أن تحقيق ذلك يرتبط بتعزيز البنية التحتية الرقمية وتفعيل التمكين الإداري بما يضمن المشاركة وتفويض الصلاحيات. وتوصي الدراسة بأهمية وضع خطط استراتيجية متكاملة لدعم التحول الرقمي وتحقيق الكفاءة والاستدامة المؤسسية. إستبيان خاص بالعاملين والإداريين داخل مديرية الشباب والرياضة بمحافظة مطروح.

تعليمات قصيرة للمجيب/ة

يرجى الإجابة على كل بند ب (نعم) أو (لا)
بعد اختيار نعم أو لا اختار السبب الأنسب من الخيارات التابعة (اختيار واحد)

١. تتوفر لدى المركز بوابة/منصة إلكترونية تعرض الإجراءات والخدمات والرسوم بوضوح.

- إن كانت الإجابة نعم
- أ- شاملة وكافية لجميع الخدمات ب- تعرض خدمات محددة فقط ج- معلومات سطحية فقط.
- إن كانت الإجابة لا
- أ- لا توجد بوابة إلكترونية ب- توجد بوابة لكنها غير محدثة/غير فعالة ج- الوصول للبوابة صعب (مشاكل إنترنت/لغة)

٢. الإجراءات الإدارية أصبحت أبسط مقارنة بالنظام الورقي بفضل الأنظمة الإلكترونية.

- إن كانت الإجابة نعم
- أ- تقليل عدد الخطوات ب- نماذج إلكترونية جاهزة ج- اختصار توقيعات/رحلات ورقية.
- إن كانت الإجابة لا
- أ- الإجراءات لم تتغير عملياً ب- تعقيد تقني يمنع التبسيط ج- مقاومة مؤسسية للتغيير.
- ٣. يمكن تتبّع حالة المعاملات إلكترونياً (مثل: حالة الطلب، مكانه، موعد التنفيذ).
- إن كانت الإجابة نعم
- أ- تتبّع دقيق ومباشر ب- تتبّع جزئي/لمستويات محددة ج- إشعارات تلقائية للمستخدم.
- إن كانت الإجابة لا
- أ- لا يوجد نظام تتبّع إلكتروني ب- التتبع يتم يدوياً/هاتفياً ج- التتبع مقتصر على الإدارة فقط.
- ٤. يتلقى العاملون تدريبات منتظمة على استخدام المنصات والمهارات الرقمية المتعلقة بعملهم.
- إن كانت الإجابة نعم
- أ- دورات منتظمة ومخططة ب- تدريب عند الطلب ج- دورات داخلية قصيرة.
- إن كانت الإجابة لا
- أ- لا توجد برامج تدريبية منتظمة ب- تدريب محدود/غير كافٍ ج- يعتمدون على التعلم الذاتي.
- ٥. البنية التحتية التقنية (أجهزة، شبكات إنترنت، صيانة) كافية لتشغيل الخدمات الإلكترونية.
- إن كانت الإجابة نعم
- أ- كافية في معظم الأوقات ب- كافية جزئياً ج- ممتازة ومستقرة.
- إن كانت الإجابة لا
- أ- ضعف في الإنترنت ب- نقص في الأجهزة/الصيانة ج- انقطاع متكرر يؤثر على الخدمة.
- ٦. تُمارس صلاحيات التفويض إلكترونياً (وجود آليات رقمية واضحة لتفويض المهام والمتابعة)
- إن كانت الإجابة نعم
- أ- تفويض موثوق إلكترونياً ب- تفويض محدود أو جزئي ج- تفويض عبر أنظمة داخلية فقط.
- إن كانت الإجابة لا
- أ- لا يوجد تفويض إلكتروني ب- التفويض يتم ورقياً فقط ج- المركزية تحول دون التفويض.

٧. تُنجز غالبية الطلبات الإلكترونية خلال يومين عمل أو أقل.
- إن كانت الإجابة نعم
 - أ- دائمًا ب- غالبًا ج- أحيانًا.
 - إن كانت الإجابة لا
 - أ- تستغرق أكثر من يومين بشكل معتاد ب- أسباب تقنية تؤخر الإنجاز ج- إجراءات داخلية وبيروقراطية.
٨. تُستجاب الشكاوى والاستفسارات الواردة عبر القنوات الإلكترونية خلال ٤٨ ساعة.
- إن كانت الإجابة نعم
 - أ- يتم الرد خلال ٤٨ ساعة بانتظام ب- غالبًا ما يتم الرد ج- الرد متأخر أحيانًا.
 - إن كانت الإجابة لا
 - أ- لا توجد متابعة للشكاوى إلكترونيًا ب- تأخر بسبب نقص الموارد ج- الرد يتم وجهًا لوجه أو هاتفياً فقط.
٩. الوصول إلى الخدمات الإلكترونية متاح بشكل عادل لجميع الفئات (لا توجد تمييز جغرافي أو تقني)
- إن كانت الإجابة نعم
 - أ- متاح بشكل عادل عمومًا ب- متاح مع بعض الفروقات الطفيفة ج- متاح ولكن بمتطلبات تقنية.
 - إن كانت الإجابة لا
 - أ- فروق جغرافية واضحة ب- فوارق في الوصول بسبب ضعف الإمكانيات التقنية ج- حاجز معرفي/لغوي لبعض المستخدمين.
١٠. توجد قنوات فعّالة لتقديم المقترحات والشكاوى إلكترونيًا، وتؤخذ آراء المستفيدين بعين الاعتبار.
- إن كانت الإجابة نعم
 - أ- القنوات فعّالة وتؤدي إلى تغييرات ب- توجد قنوات لكن الاستفادة محدودة ج- ترد إدارة على المقترحات بانتظام.
 - إن كانت الإجابة لا
 - أ- لا توجد قنوات إلكترونية مخصصة ب- القنوات موجودة لكنها غير فعّالة ج- لا يتم التعامل مع المقترحات بجدية.

المراجع العربية:-

١. ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين.(١٩٨٠). لسان العرب. القاهرة. دار المعارف.
 ٢. أبو النصر، مدحت محمد .(٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة. مصر
 ٣. أبوحامد، محمد عبدالرحمن.(٢٠١٩). الحوكمة الإلكترونية وأداء العاملين. دار أمجد للنشر. عمان. الأردن.
 ٤. أبوعطيه، أحمد عبداللطيف أحمد.(٢٠٢٣). متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية كآلية في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الأكاديمية. مجلة قطاع الدراسات الإنسانية.
 ٥. احميمه، فاتح.(٢٠١٤). الحوكمة الإلكترونية -أطارها- المفاهيم- والتنظيم. ملتقى جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الالكترونية. حالة البلدان الوبيه. الجزائر.
 ٦. أفندي، عطيه حسين.(٢٠٠٣). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
 ٧. البعلبكي، منير.(٢٠١٤). قاموس المورد الحديث. دار العلم للملايين.
 ٨. الحارث، حمدان، العمار، عبدالله.(٢٠٢٤). دور المهارات الإدارية للمديرين في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على إدارة تعليم ظهران الجنوب Academic Journal of Research and Scientific Publishing, 5(57), 442-474.
- <https://doi.org/10.52132/ajrsp/v5.57.16>
٩. الدهشان، جمال على خليل.(٢٠٢٠). تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة أسيوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج.
 ١٠. الزعاري، راکز، الطالب، غسان.(٢٠٢٠). الإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني لمنظمات الأعمال. البازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

١١. السيد، أماني صالح، شعراوي، حسام حسن. (٢٠٢٤). أثر التمكين الإداري للقيادات النسائية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على أحد القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية لعام ٢٠٢٣. مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية، ٨(١٠)، ٣٥-٣٥. <https://doi.org/10.26389/ajsrp.w110624>
١٢. الشريف، طلال بن عبدالله حسين. (٢٠١٤). الحكومة الإلكترونية: ثورة القرن الحادي والعشرين في تطوير الإدارة العامة تجربة المملكة العربية السعودية. القاهرة. المؤسسة العربية للإستشارات العلمية.
١٣. الشمري، عادل عايد. (٢٠٢١). واقع التمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية). المجلة التربوية، ٣٥(٣٨). <https://doi.org/10.34120/joe.v35i138.3419>
١٤. العباب، على على عبدالله. (٢٠٢٣). التمكين الإداري وأثره على التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على إدارات التربية والتعليم بمحافظة مأرب - الجمهورية اليمنية. المجلة العلمية - جامعة إقليم سبأ، ٥(٢٠٢٣). <https://doi.org/10.54582/tsj.2.2.552>
١٥. العمري، وفاء. (٢٠١٤). آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث.
١٦. الغامدي، أشواق سعيد. (٢٠٢٤). أثر التمكين الوظيفي على أداء الموظفين بجامعة أم القرى بمدينة مكة ٢٠٢١م. مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية، ٨(٥) (ملحق)، ٥٥-٧٥. <https://doi.org/10.26389/ajsrp.m070923>
١٧. القيسية، أنس. (٢٠٢١). واقع رأس المال الاجتماعي ومحدداته في الوطن العربي. حكمة <https://doi.org/10.31430/eumb8655>
١٨. المحاري، جاسم محسن. (٢٠١٨). حوكمة التعليم الجامعي أسس علمية ومنطلقات علمية، القاهرة: دار النهضة العربية، ودبي: دار النهضة العلمية.
١٩. الكبيسي، عامر خضير. (٢٠١٩). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية. المكتب الجامعي الحديث.

٢٠. المهيرت، عماد. (٢٠٠٩). أثر التمكين على فاعلية المنظمة. عمان. دار جليس الزمان.
٢١. إمام، احمد عزمى، سنوسى، لبنى محمود & تونى، أحمد. (٢٠٢٤). معوقات تطبيق التمكين الإداري الرقمي للعاملين بوزارة ومديريات الشباب والرياضة. مجلة علوم الرياضة.
٢٢. أندروس، رامى جمال، معاينة، عادل سالم. (٢٠٠٨). الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات. الأردن. عالم الكتب الحديث.
٢٣. بن حامد، أمينة. (٢٠١٣). الحوكمة الإلكترونية: تجربة الجزائر للتحوّل نحو حكومة إلكترونية. رسالة ماجستير. كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة قاصدى مرياح.
٢٤. جاب الرب، سيد محمد. (٢٠٠٩). إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء. كلية التجارة بالإسماعيلية. جامعة قناة السويس.
٢٥. جلاب، إحسان، الحسيني، كمال. (٢٠١٣). إدارة التمكين والإندماج. عمان. دار صفاء للنشر والتوزيع.
٢٦. حامد، عبدالقادر. (٢٠٢٣). كلمة العدد. مجلة تجسير.
- doi:10.29117/tis.2023.0113
٢٧. حسين، شروق، سليم، هبه خالد & .، مرشود، جمال محمد. (٢٠٢٣). الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم & International Journal of Educational & Psychological Studies, 12(4), 724–733.
- <https://doi.org/10.31559/eps2023.12.4.8>
٢٨. حلوانى، شيماء محمد فهمى. (٢٠٢٣). معيقات التمكين الإداري فى المدارس الثانوية بمحافظة الخليل. مجلة كلية التربية. جامعة المنوفية.
٢٩. خليل، نبيل سعد. (٢٠٢١). تطوير الأداء فى المؤسسات التعليمية. القاهرة. دار الفجر للنشر والتوزيع.

- ٣٠.خنوش،صليحة.(٢٠٢٠). معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية فى الإدارة المحلية من وجهة نظر موظفى عينة مختارة من بلديات المدينة. مجلة اقتصاد المال والأعمال. جامعة الشهيد حمه لخضر الوادى. مجلد٥.العدد ١.
- ٣١.سقاط،أحمد عادل،عزیز الرحمن،ريان عدنان.(٢٠٢٢). التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية ٢٠٣٠ دراسة حالة مستشفى النور بمكة المكرمة في الفترة من ٢٠٢١-٢٠٢٢. مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية، ٦(٢٥)، ٩٤-١٢٧ .
<https://doi.org/10.26389/ajsrp.q200722>
- ٣٢.عبدالعظيم،صالح سليمان. (٢٠١٠). الامارات العربية المتحدة بين الماضي و الحاضر دراسة سيكولوجية في كيفية اعادة تشكيل راس المال الاجتماعي. حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية،٦٣،314.763/aass.v30i314.
<https://doi.org/10.34120/aass.v30i314.763>
- ٣٣.عبدالفتاح،محمد.(٢٠١٠). تطوير الإدارة المدرسية أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعلمية.دار الوفاء للطباعة.الإسكندرية.مصر .
- ٣٤.عبدالله،أسو،احمد،بروين. (٢٠٢٤). واقع العلاقة بين أبعاد رأس المال الاجتماعي وجودة الخدمة التعليمية في إقليم كوردستان - العراق, (148), Al-Adab Journal .
361-398. <https://doi.org/10.31973/aj.v1i148.4191>
- ٣٥.على،عبدالله ثابت فرحان.(٢٠٢١). أثر سياسة إدارة الجودة الشاملة في التمكين التنظيمي من وجهة نظر القيادات الإدارية في جامعة صنعاء Yemen University .
Journal, 2(8), 46-79. <https://doi.org/10.57117/j.v8i8.22021>
- ٣٦.غربي،على،نزار،يمينه.(٢٠٠٢). التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية.مخبر علم الاجتماع والاتصال. جامعة قسطنطينة.الجزائر .
- ٣٧.غنيم،أحمد محمد.(٢٠٠٤). الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل. المنصورة.المكتبة العصرية.

٣٨. فايز، يمينا باسم. (٢٠٢٣). أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي برعاية شباب جامعة بنى سويف. أطروحة ماجستير. جامعة بنى سويف. كلية التربية الرياضية. قسم الإدارة الرياضية.

٣٩. قرنانى، ياسين. (٢٠١٤). قراءة تحليلية لنظرية الحتمية التكنولوجية والحتمية القيمية. بين مارشال ماكلوهان، وعبدالرحمن غري. جامعة سطيف. الجزائر.

٤٠. كافي، مصطفى يوسف. (٢٠٠٩). الحوكمة الإلكترونية فى ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة. دار رسلان. دمشق.

٤١. مجمع اللغة العربية بالقاهرة. (٢٠٠٣). نشرة حول مصطلح الحوكمة.

٤٢. محمد، نهلة كمال الدين. (٢٠٢٠). العوامل المؤثرة على تطبيق الحوكمة الإلكترونية:

دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الخرطوم- السودان. مجلة العلوم الهندسية وتكنولوجيا المعلومات. المركز القومى للبحوث. مجلد ٤. العدد ١.

٤٣. ميخائيل، أشرف حنا. (٢٠٠٥). التدقيق الداخلى فى اطار حوكمة الشركات، المؤتمر

العربي الاول بفندق شيراتون القاهرة، بتاريخ ٢٤-٢٦ سبتمبر ٢٠٠٥.

٤٤. هوارى، معراج، شرع، مريم. (٢٠١٧). مدخل إلى الإدارة التمكينية. عمان. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

٤٥. والى، فايزة. (٢٠٠٧). محددات الحوكمة ومعاييرها. الإسكندرية. المكتب الجامعى الحديث.

٤٦. يوسف، محمد حسن. (٢٠٠٧). محددات الحوكمة ومعاييرها. الإسكندرية. المكتب الجامعى الحديث.

المراجع الأجنبية:-

1. Aburuman, N. M. (2016). The impact of administrative empowerment on creativity improvement among the workers of Jordanian public

- administration institute. *International Journal of Business and Social Science*, 7(1), 182-190.
2. Adaletey, E. J., & George, T. J. (2019). The relevance of monitoring, supervision and evaluation of stakeholder participation in electronic governance projects implemented in public sector institutions: a review of literature. *Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)* Volume, 24, 52-60.
 3. Adib-Hajbaghery, M. (2007). Factors facilitating and inhibiting evidence-based nursing in iran. *Journal of Advanced Nursing*, 58(6), 566-575. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04253.x>
 4. Al-Suhimat, S. A. (2016). The impact of the administrative empowerment in organizational creativity: an analytical study from the perspective of employees in University of Mutah in Jordan. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(10), 70-78.
 5. Amuche, O. M. (2019). Electronic governance and service delivery in selected ministries in Ebonyi State, Nigeria. *Journal of Contemporary Research in Social Sciences*, 1(1), 11-37.
 6. Becker , Gary S., *Encyclopedia Britannica*. *Encyclopedia Britannica Online*. Encyclopædia Britannica Inc., 2016. Web. 18 Oct. 2016.
 7. Bansal, K. L., Sharma, S. K., & Sood, S. (2012). Impact of cloud computing in implementing cost effective e-governance operations. *Gian Jyoti E Journal*, 1(2), P10.
 8. Dubey, Richa. Ahmad.E(٢٠١٥)E- Governance in Education- New Horizons, *International Journal of Science and Research* Volume 5 Issue
 9. Fitzsimons, Patrick, *Human Capital Theory and Education*, James Cook University, Townsville City, QLD, Australia, 2016 retrieved from www.researchgate.net/publication/304196496_Human. DOI: 10.1007/978-981-287-532-7_331-1 In book: *Encyclopedia of Educational Philosophy and Theory*, pp.1-4
 10. Ghosh, A. K. (2013). Employee Empowerment: A Strategic Tool to obtain Sustainable Competitive Advantage, *International Journal of Management*, Vol. 30, Iss. 3, 95-107.

11. Goetsch, D. & Stanley, D. (2001). "quality management: introduction to total quality management for processing and services", New Jersey: prentice hall.
12. Heeks, R. (2006). Implementing and managing e-government: An international text. SAGE Publications.
13. Huff, Richard, human capital. (2016). In Encyclopædia Britannica. Retrieved from <https://www.britannica.com/topic/human-capital>
14. Kesich, Z., Ibragimov, U., Komro, K. A., Lane, K., Livingston, M. D., Young, A. M., ... & Cooper, H. L. F. (2023). "i'm not going to lay back and watch somebody die": a qualitative study of how people who use drugs' naloxone experiences are shaped by rural risk environment and naloxone distribution/overdose education intervention.. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3310319/v1>
15. Latrash, R. and Safou, M. (2023). حوكمة الإدارة الإلكترونية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق. Journal of Law, Society and Authority, 12(1), 248-272. <https://doi.org/10.52919/lisa.v12i1.184>
16. Leheza, Y., Yurovska, V., Zadyraka, N., Myroniuk, R., & Melnyk, V. (2023). Introduction of electronic governance technologies in administrative, social and labor relations: Legal regulation and foreign experience. Revista de la Universidad del Zulia, 14(39), 445-456.
17. Muehlburger, M., Rückel, D., & Koch, S. (2019). A Framework of Factors Enabling Digital Transformation. Americas Conference on Information Systems.
18. Murrell, K. L. and Meredith, M. (2000). Empowering Employee. New York: McGraw-Hill.
19. OECD. (2003). The e-government imperative. Organisation for Economic Co operation and Development.
20. Pastor, J. (1996). Empowerment: what it is and what it is not. Empowerment in organizations, 4(2), 5-7.
21. Reppa, A.A., Botsari, E., Kounenou, K., & Psycharis, S. (2010). School leadership innovations and creativity: The case of communication between school and parents. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2, 2207-2211.

22. Salam, M. A. (2013). E-governance for good governance through public service delivery: an assessment of district e-service centres in Bangladesh (Doctoral dissertation, BRAC University).
23. Sarkar, S. (2009). Employee Empowerment in the Banking Sector. IUP Journal of Management Research, 8(9).
24. Shahrawat, A. & Shahrawat, R., Application of Maslow's Hierarchy of Needs In A Historical Context: Case Studies Of Four Prominent Figures. Psychology, Vol.8, No. 7, 939-954.
doi:10.4236/psych.2017.87061.
25. Sharada, R & Vob, S. (2017). Information Technology Governance in Public Organizations, 38(1), 14-25.
26. Sharif, M. T., Ashraf, Z., & Khan, M. A. (2013). The impact of work life policies, empowerment and training and development on employee performance with the mediating role of organizational citizenship behaviour (OCB). African Journal of Business Management, 7(17), 1618.
27. United Nations. (2016). United Nations e-government survey 2016: E-government in support of sustainable development, United Nations.
28. Vangen, S. and Huxham, C. (2003). Nurturing collaborative relations. The Journal of Applied Behavioral Science, 39(1), 5-31.
<https://doi.org/10.1177/0021886303039001001>
29. West, D. M. (2005). Digital government: Technology and public sector performance. Princeton University Press.