

دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التمكين الإداري "دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – جامعة المسيلة"

**The Role of Information Technology in Activating Administrative Empowerment "A Field Study on a Sample of Employees at the Faculty of Humanities and Social Sciences – M'sila University"**

حجاب نجاة<sup>1\*</sup>، قرواط يونس<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة محمد بوضياف -المسيلة، الجزائر، nadjet.hadjab@univ-msila.dz

<sup>2</sup> جامعة محمد بوضياف -المسيلة، الجزائر، younes.guerrouat@univ-msila.dz

تاريخ الاستلام: 2022/10/17 تاريخ القبول: 2022/12/09 تاريخ النشر: 2022/12/31

**ملخص:**

يهدف هذا البحث الى معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة والبرمجيات، شبكات الاتصال، صناع المعرفة) في تحقيق التمكين الإداري بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية" جامعة محمد بوضياف -المسيلة"، وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية اعتمد فيها المنهج الوصفي، ولتحليل المعطيات استخدمنا مصفوفة الارتباط، أظهرت نتائج البحث وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية معنوية بين ابعاد تكنولوجيا المعلومات والتمكين الإداري. كما أظهر الانحدار الخطي المتعدد وجود تأثير لبعدي شبكات الاتصال والأجهزة والبرمجيات على متغير التمكين الإداري.

كلمات مفتاحية: تكنولوجيا المعلومات، شبكات الاتصال، التمكين الإداري.

تصنيفات JEL : D73 ، D83 ، D85

**Abstract:** This research aims to know the role played by information technology in achieving administrative empowerment at the Faculty of Humanities and Social Sciences "M'sila University", through a field study in which the descriptive approach was adopted. The results of the research showed significant statistically significant correlations between the dimensions of information technology and administrative empowerment. Multiple linear regression also showed an effect of the communication network, hardware and software dimensions on the administrative empowerment variable.

**Keywords:** information technology, communication networks, administrative empowerment.

**Jel Classification Codes:** D73, D83, D85

## 1. مقدمة :

تعد التطورات التكنولوجية مهمة جدا لمختلف المنظمات فهي تساهم في انسيابية القرارات المناسبة وفي توجيه وتنفيذ مختلف عملياتها ووظائفها، كما تعتبر مصدر حيوي لاستمراريتها وبقائها. وأصبحت هذه المنظمات على اختلاف أنواعها ومنها مؤسسات التعليم العالي تواجه موجة من التغيرات والتحولات التي كانت سببها ثورة معلوماتية وتقنية، والتي اعتمدت على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة والمتسارعة، والتي استغلتها إدارات مؤسسات التعليم العالي في تحقيق أهدافها وبكل جدية من خلال تطوير قدراتها وامكانيات مواردها البشرية بشكل خاص ومواردها التنظيمية بشكل عام. ولا يمكن تحقيق ذلك دون اعتماد تقنيات الإدارة الحديثة، إذ أصبحت الحاجة الى التغيير في أساليب العمل أكثر الحاحا لمواكبة تلك التغيرات والتطورات البيئية المعاصرة، حيث يرتبط ذلك بالمستجدات العصرية ذات العلاقة بالعامل التكنولوجي، ومن بين هذه الأساليب التمكين الإداري للموظفين وتعتبر المعلومات ركيزة أساسية في عملية التمكين لان الحصول على المعلومات ونشرها واستخدامها يؤدي الى تحقيق أداء جيد، وبالتالي فان لتكنولوجيا المعلومات دور أساسي في رفع مستوى تمكين العاملين في أداء وظائفهم بالشكل الفعال.

### 1.1 الإشكالية:

جاءت هذه الدراسة لتقف على دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التمكين الإداري، ولمحاولة معرفة ما إذا كانت ابعاد تكنولوجيا المعلومات لها تأثير على التمكين الإداري لموظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية "جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، واستنادا لما سبق على يمكن طرح السؤال الرئيس على النحو التالي:

ما هو أثر تبني ابعاد تكنولوجيا المعلومات على تفعيل التمكين الإداري لموظفي كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية "جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"؟

### 2.2 فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

1.2.1 الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة والبرمجيات، شبكات الاتصال، صناع المعرفة) والتمكين الإداري لموظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية "جامعة محمد بوضياف بالمسيلة".

2.2.1 الفرضية الثانية: يوجد أثر لأبعاد تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة والبرمجيات، شبكات الاتصال، صناع المعرفة) على التمكين الإداري لموظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية "جامعة محمد بوضياف بالمسيلة".

### 3.1 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

- تسهم هذه الدراسة في سد النقص الحاصل في الدراسات السابقة المتعلقة بدور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التمكين الإداري بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛

- تساعد هذه الدراسة متخذي القرارات في معرفة العوامل التي تؤدي الى تفعيل التمكين الإداري للموظفين عند استخدام مكونات تكنولوجيا المعلومات.

### 4.1 اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على ما يلي:

- دراسة علاقة وأثر ابعاد تكنولوجيا المعلومات على التمكين الإداري لموظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية "جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"؛

- دراسة مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات في الكلية محل الدراسة؛

- معرفة مدى تجسيد التمكين الإداري في الكلية محل الدراسة؛

- عرض وتحليل مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في دعم وتفعيل التمكين الإداري في الكلية محل الدراسة؛

- السعي لتحقيق الترابط بين الواقع النظري والواقع التطبيقي من خلال المبادئ والاسس النظرية؛

- تقديم التوصيات والاقتراحات على ضوء النتائج المتحصل عليها.

### 2. الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات:

تجدد بنا الإشارة الى التسميات التي مرت بها هذه التكنولوجيا، فقد وصفت في اول ظهور لها على انها التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات "NTIC"، ثم حذفت كلمة الحديثة لان صفة الحدثة ستتقدم بعد سنوات، على اعتبار ان بريق الحدثة التكنولوجية يتسم بالحركية

باستمرار، لتصبح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات "TIC"، وحاليا ظهرت تسمية أكثر تداولاً هي تكنولوجيا المعلومات (عرايش، 2021، صفحة 02).

## 1.2 مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

تعددت مفاهيم تكنولوجيا المعلومات وفقاً لآراء الكتاب والباحثين في إعطائهم مفهوماً واحداً وشاملاً ولعل مرد ذلك يرجع لاختلاف مرجعياتهم العلمية ومنطلقاتهم الفكرية وقد أدرجت العديد من التعريفات لها نذكرها كما يلي:

يشير مصطلح تكنولوجيا المعلومات إلى: "التكنولوجيا الحديثة التي تستخدم الآلات القائمة على المعالجة الدقيقة: أجهزة الكمبيوتر الدقيقة، والآلات، ومعدات الاتصالات السلكية واللاسلكية لجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وتوليدها ونشرها وإعادة ترتيبها واستغلالها" (KOUACHE & CHICHA, 2021, p. 1457).

وتكنولوجيا المعلومات هي أيضاً: "تقنية أو جهاز لديه القدرة على الحصول على المعلومات أو تخزينها أو معالجتها أو نقلها ويمكن أن تشمل أجهزة الكمبيوتر الشخصية والانترنت وأجهزة الاتصالات المحمولة والبريد الإلكتروني" (Aburruub & Chellal, 2022, p. 631). كما عرفها المجلس الاستشاري للبحوث والتطوير التطبيقي على أنها: "الجوانب العلمية والتقنية والهندسية والأساليب الإدارية المستخدمة في تناول ومعالجة المعلومات، وتطبيقاتها والحواسيب وتفاعلها مع الإنسان، والآلات والقضايا الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المرتبطة بها" (برباخ، 2019، صفحة 252). كما عرفت بأنها: "الأدوات والتقنيات والنظم التي يمكن استخدامها للحصول على المعلومات والبيانات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها. إذ تتضمن هذه التقنيات الحاسوب بأنواعه، أساليب الخزن والطبع والقراءة فضلاً عن أساليب الاستلام والنقل والساتلايت وشبكات المحمول، والفاكس وأنظمة البرمجيات وتطبيقاتها" (سحنون، 2015-2016، صفحة 28).

استناداً إلى ما تم ذكره سابقاً يمكن صياغة تعريف لتكنولوجيا المعلومات على أنها جميع الوسائل والأجهزة المستخدمة من طرف الأفراد في المنظمة، للحصول على المعلومات والبيانات ومعالجتها بهدف تخزينها واسترجاعها باستخدام برمجيات متعددة الوسائط (السمعية، البصرية، النصية) وشبكات الاتصال (الداخلية والخارجية). وتتضمن تكنولوجيا المعلومات جميع أجهزة الحاسوب والبرمجيات ووسائل الاتصال السلكية واللاسلكية، والتكنولوجيا المسموعة والمرئية والطباعة والخبرات والمهارات المتراكمة.

## 2.2 أهمية تكنولوجيا المعلومات:

لتكنولوجيا المعلومات أهمية بالغة في المنظمة، نظرا للدور الجوهري الذي تلعبه في حياة هذه الأخيرة وفيما يلي عرض لاهم الادوار:

- تساعد على توفير الوقت خاصة للإدارة العليا والتفرغ لواجبات أكثر أهمية، كما تساعد على زيادة قنوات الاتصال الإداري بين مختلف الإدارات وتقليص حجم التنظيمات الإدارية؛ (مسلم حسن، 2015، صفحة 127)

- تساعد المنظمات في الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء أعمالها بشكل مناسب ومميز، وتعمل على تغيير الطريقة التي تعمل بها المنظمات وإعادة تشكيل منتوجاتها وخدماتها؛ (عطية، 2012، صفحة 322)

- سرعة معالجة البيانات الكترونيا وإمكانية إيصالها إلى الجميع في أي مكان وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات؛ (الهزام، 2015-2016، صفحة 81)

- اقتسام المهام الفكرية مع الآلة: نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الاصطناعي، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة، كما تساهم في فعالية اتخاذ القرار حيث تسهل من مهمة اتخاذ القرارات، وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة في الوقت اللازم بالشروط الملائمة؛ (عرايش، 2021، صفحة 38).

## 3.2 مكونات وعناصر تكنولوجيا المعلومات:

تتكون تكنولوجيا المعلومات من مجموعة من العناصر التي تتطور نتيجة الطلب المستمر عليها، وتمثل هذه المكونات فيما يلي:

- المكونات المادية (الأجهزة المادية): وتشتمل جميع أنواع الحواسيب وتتميز بالسرعة والتكلفة الأقل مع إمكانيات أعلى من قدرات الإنسان؛ (يحياوي و بوحديد، 2017، صفحة 324)

- البرمجيات: هي برامج الحاسوب التي تحكم عمل المكونات المادية وتتولى مهام تطبيقات مختلفة وقد أصبحت من التقانات المهمة، إذ يعتقد الكثيرون أنها المجموع الكلي لنظم المعلومات. إذ تصمم البرمجيات كي توجه الحواسيب في قراءة المدخلات، تخزين البيانات، استرجاعها، تحديثها وتحويلها إلى أشكال مفهومة ومفيدة. (عرايش، 2021، صفحة 38)

- شبكات الاتصال: عبارة عن مجموعة الأنظمة التي تعمل على ربط أجهزة الحاسوب بعضها ببعض وتسمح لها بتشارك وتبادل المعلومات والبيانات ضمن الشبكات الداخلية والخارجية، وتحكمها مجموعة قوانين وأنظمة يطلق عليها بروتوكولات (ابو الحسين، 2012، صفحة 09)

- قاعدة البيانات: المستودع لمجموعة البيانات والمعلومات والملفات المنظمة والمتراصة مع بعضها التي تصف عمليات المنظمة الحالية والسابقة التي يمكن الرجوع إليها وتعديلها؛

- المهارات البشرية (صناع المعرفة): هم الافراد الذين يقومون بإدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات من اداريين ومتخصصين ومستخدمين نهائين للنظام (مسلم حسن، 2015، صفحة 133).

### 3. مفهوم وأبعاد التمكين الإداري:

يعتبر التمكين الإداري من أبرز الافرازات الناتجة عن تطور الفكر الإداري والذي يعد كأحد اهم المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث احتاجت اليه المنظمات كاستراتيجية مواكبة لتلك المستجدات العصرية، وسنتطرق الى مختلف الجوانب الأساسية للتمكين الإداري من مفهوم وأهداف وأبعاد:

#### 1.3 مفهوم التمكين الإداري:

قاد التطور في الفكر الإداري إلى بروز مفهوم التمكين الإداري كأحد المفاهيم الحديثة، حيث احتاجت إليها بيئات الاعمال كاستراتيجية مواكبة لتلك المستجدات العصرية. كما أصبحت ضرورة ملحة لا بد من تطبيقها لضمان استمرارية بعض المنظمات العاملة (الخلايلة، تيسير محمد، و اللوزي، 2017، صفحة 853). كما أن هناك العديد من الباحثين الذين اعتبروا التمكين ممارسة ثقافية تشجع الموظفين على تحمل مسؤولياتهم لتحسين الطريقة التي ينجزون بها أعمالهم من خلال تمكين المستويات الأدنى ومنحهم سلطة اتخاذ القرارات (Rashid AbdulRahman Mattar & Atteia, 2015, p. 87).

عرفه Kamter بانه: "عملية توزيع وتقسيم السلطة على العاملين بالمنظمة، فهو تعزيز لقدرات العاملين بحيث يوفر لهم ملكة الاجتهاد وإصدار الاحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارسة مهامهم (برني، 2014، صفحة 09). كما عرف على انه: "نقل المسؤولية والسلطة ودعوة العاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة من

خلال قاعدة بياناتها وتحليل المشاكل واتخاذ القرار. وبالتالي يصبح المرؤوس مسؤولاً عن نوعية قراراته ومهامه. (Albdareen, 2020, p. 197)

والتمكين الإداري هو أيضاً: "العملية الإدارية التي يتم من خلالها رعاية الموظفين من خلال إثراء معلوماتهم ومعرفتهم وزيادة مهاراتهم. وتطوير قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير القدرات اللازمة بطريقة تحفزهم على اتخاذ القرارات. (Asiri Ali Ahmed & AlSharqi, 2020, p. 159)

من خلال التعاريف السابقة يمكن الخروج بتعريف لمفهوم التمكين الإداري على أنه العملية التي يتم من خلالها نقل المسؤولية والسلطة للموظفين للقيام بالمهام الإدارية الموكلة لهم دون تدخل مباشر من قبل المسؤول، عن طريق تحفيزهم والعمل على تدريبهم، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي يصبح المرؤوسين مسؤولين عن نوعية قراراتهم المتخذة.

### 2.3 أبعاد التمكين الإداري:

تتمثل أبعاد التمكين الإداري فيما يلي:

1.2.3 تفويض السلطة: وهذا يعني أن السلطات تخول للمستويات الإدارية الأدنى، حيث يكون للعمال القدرة على التأثير على القرارات سواء كانت استراتيجية أو تلك المتعلقة بأدائهم الوظيفي وقد تقتصر على تقديم الاقتراحات فقط، ولا تكون الإدارة العليا ملزمة بتنفيذها أو قد تمتد إلى مراحل اتخاذ القرار والتنفيذ؛ (AL-Rousan, 2014, p. 125).

2.2.3 فرق العمل (العمل الجماعي): يعتمد هذا الأسلوب على تشكيل فرق عمل داخل المنظمة يعملوا على حل مشاكل العمل. من خلال التفكير الجماعي في المشكلة من زوايا متعددة، مما يولد أكبر عدد من الأفكار التي تسهم في التعامل مع أي موقف، ويجب أن يتمتعوا بمهارات متنوعة ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك، ويتخذوا القرارات التنفيذية بمستوى عالٍ من الثقة؛ (طيفور، 2018، صفحة 105).

3.2.3 تحفيز العاملين: تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكيلا تمنح الحوافز إلا لمستحقها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين (الخضر الخليفة، 2020، صفحة 219)

4.2.3 الاتصال الفعال: وهو تلك العملية الهادفة الى نقل وتبادل المعلومات في حركة مستمرة بين مختلف المستويات في التنظيم الإداري وعلى أساس هذه البيانات المتبادلة ودرجة ديناميكيته تتخذ القرارات الإدارية وإذا ضعفت تأثرت الإدارة بالضرورة نتيجة لذلك؛ (جوال، عساس، و بلقرع، 2021، صفحة 97).

5.2.3 التدريب: يقصد به المجهودات الهادفة الى تزويد العاملين في المنظمة بالمعلومات والمعارف والخبرات باتجاه زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية، حيث انه من بين خصائص المنظمات المتمكنة توفير برامج تدريبية لتدريب عاملها على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل ضمن فريق (عقون و بوحديد، 2017، صفحة 352)

3.3 أهمية التمكين الإداري:

تبرز أهمية التمكين الإداري فيما يلي:

- ممارسة لتغيير الوضع القائم لهرم القوة في المنظمة بانتقال القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي، وتوسيع دائرة الإيفاء بالتزامات الأدوار اين يحقق التمكين أفضل استجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة؛

- ممارسة لتوسيع نطاق السلطة: أين يقترن التمكين إلزاما بدعم العاملين بسلطات إضافية تمنحهم الحق في إصدار الأوامر في الحدود المسموح بها. (بومجان و قريشي، 2019، الصفحات 253-254).

- يحقق التمكين الإداري للإدارة العليا توافر كفاءات متميزة تتسم بالإبداع والالتزام والسرعة في التنفيذ، كما يحقق لها عدم انشغالها بالأمر اليومية وتركيزها على الاستراتيجيات طويلة الاجل؛

- يساهم التمكين الإداري في سيادة الشفافية والعمل الجماعي والمشاركة لدى العاملين. كما يساهم في تحقيق الاستغلال الأمثل لقدرات الافراد، ويحقق نسبة عالية من الرضا الوظيفي، الدافعية والانجاز وتحسين أداء العاملين (بنت عبيد، 2018، صفحة 85).



4. دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -جامعة  
المسيلة:

1.4 منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

1.1.4 أداة الدراسة: تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات الميدانية، بحيث تم بناؤه  
وتطويره بالاعتماد على الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة، ويتكون من جزأين:

- الجزء الأول: تضمن البيانات الشخصية والوظيفية للموظفين الإداريين وهي: الجنس،

الفئات العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية

- الجزء الثاني: خصص لمحاو الاستبانة وتضمن محورين، الأول تناولنا فيه تكنولوجيا

المعلومات واشتمل على (17) عبارة موزعة على ثلاثة ابعاد: الأجهزة والبرمجيات، شبكات الاتصال،  
صناع المعرفة. اما المحور الثاني فتعلق بالتمكين الإداري وتضمن (12) عبارة تتعلق بتفويض  
السلطة، فرق العمل، والاتصال الفعال.

كما تم استخدام مقياس ليكرت مستمر ذو خمسة نقاط بهدف قياس ابعاد تكنولوجيا

المعلومات والتمكين الإداري.

2.1.4 عينة الدراسة: تشكل من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية" جامعة محمد  
بوضياف بالمسيلة"، بحيث تم توزيع 70 استبيان واسترجاع 68 استبيان، في حين وجدنا ان هناك  
استمارتين لا تتسم بالموضوعية وتم الغاؤهما، اجمالاً من بين 70 استبيان تم استخلاص 66  
استمارة قابلة للتحليل نسبة الاستجابة بلغت 94.28%.

تحليل المعطيات:

بغرض التحقق من صدق وموثوقية أداة الاستبيان وكذا اختبار فرضيتي البحث تم

استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS 25، وتنقية الاستبيان النظري بواسطة التقنيتين  
الاحصائيتين: التحليل العاملي الاستكشافي "AFE" لفحص درجة تشبع المؤشرات، وتحليل الفا  
كرونباخ لقياس موثوقية المقاييس من ناحية الاتساق الداخلي، وهو ما سيؤدي لاختبار فرضيتي  
البحث.

3.1.4 تنقية الاستبيان: بينت نتائج توزيع الاستبيان ان هناك 66 استمارة قابلة للتحليل

الاحصائي، كما ذكرنا سابقاً، تنقية الاستبيان مرت عبر خطوتين، في الخطوة الأولى خضعت  
مؤشرات الاستبيان البالغ عددها 29 مؤشر الى التحليل العاملي الاستكشافي "AFE" للتحقق من

قوتها الإحصائية. في الخطوة الثانية، تم التحقق من موثوقية مقاييس أداة الاستبيان من ناحية الاتساق الداخلي باستخدام التقنية الإحصائية تحليل الفا كرونباخ، بحيث سيتم إزالة المؤشر من سلم المقياس إذا تعدى معامل الفا كرونباخ ( $\alpha$ ) قيمة 0.9، او انخفض عن قيمة 0.7 (والي، عمرون، و بن عمور، 2021، الصفحات 174-175)، وذلك للحصول على مقاييس جيدة وجيدة جدا.

كمخلص لعملية تنقية الاستبيان، لدينا 29 مؤشرا مقياس على مقياس ليكرت مستمر ذي خمسة نقاط، في المرحلة الاولى، تم حذف (09) مؤشرات، وفي المرحلة الثانية تم حذف (05) مؤشرات، وبالتالي من بين 29 مؤشر هناك 15 مؤشر يستوفي المعايير المذكورة أعلاه. جمعت هذه المؤشرات في (04) مقاييس ستخضع بدورها لاختبار بيرسون. كما هو موضح في الجدول 01،

الجدول 01: ملخص نتائج تنقية الاستبيان"

الفا كرونباخ ( $\alpha$ )	عدد المؤشرات	المتغيرات
0.723	03	الأجهزة والبرمجيات
0.728	03	شبكات الاتصال
0.725	03	صناع المعرفة
0.743	06	التمكين الاداري

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا الى مخرجات برنامج SPSS.25

#### 2.4 تحليل الاحصائيات الوصفية:

يصف الجدول ادناه المتوسط الحسابي، لأبعاد المتغير المستقل، الأجهزة والبرمجيات يقدر بـ 2.772، شبكات الاتصال 3.484، وصناع المعرفة قدر بـ 3.50، هذا يشير الى ان الكلية محل الدراسة تعطي أولوية أكبر لصناع المعرفة وشبكات الاتصال بنسب متقاربة، وأخيرا الأجهزة والبرمجيات.

وكذلك بالنسبة للمتغير التابع حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.270 وانحرافه المعياري بـ 0.752، كما نجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات اقرب الى الواحد وهو ما يدل على التجانس بين اجابات افراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات.

جدول 02: "الاحصائيات الوصفية"

المتغيرات	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأجهزة والبرمجيات	66	2.772	0.9042333314
شبكات الاتصال	66	3.484	0.8851709346
صناع المعرفة	66	3.50	0.9119341707
التمكين الإداري	66	3.270	0.7526393170

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا الى مخرجات برنامج SPSS.25

3.4 عرض نتائج اختبار الفرضية الأولى:

سيتم عرض وتفسير مصفوفة الارتباط التي من خلالها يتم اظهار العلاقة ومدى دلالتها وقوتها بين متغيرات الدراسة، كما يتم عرض نتائج الانحدار الخطي المتعدد، ثم التحقق من الفرضيات ومدى صحتها وتأكيدها من عدمه، ونخلص بعدها لمناقشة النتائج.

1.3.4 عرض مصفوفة الارتباط (معامل الارتباط بيرسون): يظهر في الجدول 3 أن بعد صناع المعرفة ( $R=0.408$ ،  $Sig=0.001$ ) يعني أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.408 وان هذا الارتباط دال معنويا بدرجة 0.001 وهو اقل من 0.01، ويعتبر هذا الارتباط اقل قيمة لقوة الارتباط. أما بعدي الأجهزة والبرمجيات، شبكات الاتصال ( $R=0.451$ ،  $Sig=0.000$ ) بمعنى ان معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.451 وان هذا الارتباط دال معنويا بدرجة 0.000 وهو اقل من 0.01، ويعتبر هذا الارتباط أكبر قيمة لقوة الارتباط والأكثر دلالة معنوية.

عموما نلاحظ ان جميع ابعاد تكنولوجيا المعلومات لها علاقة بالتمكين الإداري، قوة هذه العلاقة متوسطة، اما نوعها فهي طردية عند مستوى اقل من 0.01، بمعنى انه كلما كانت هناك زيادة في استخدام الأجهزة والبرمجيات، شبكات الاتصال وصناع المعرفة يصاحبها زيادة (تحسن) في تفعيل التمكين الإداري لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية "جامعة محمد بوضياف بالمسيلة".

جدول 03: "معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة"

		الأجهزة والبرمجيات	شبكات الاتصال	صناع المعرفة	التمكين الإداري
الأجهزة والبرمجيات	معامل الارتباط بيرسون	1			
	مستوى الدلالة Sig.		0.000	0.001	0.000
شبكات الاتصال	معامل الارتباط بيرسون	0.452**	1		
	مستوى الدلالة Sig.	0.000		0.000	0.000
صناع المعرفة	معامل الارتباط بيرسون	0.411**	0.570**	1	
	مستوى الدلالة Sig.	0.001	0.000		0.001
التمكين الإداري	معامل الارتباط بيرسون	0.451**	0.451**	0.408**	1
	مستوى الدلالة Sig.	0.000	0.000	0.001	

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).\*\*

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا الى مخرجات برنامج SPSS.25

وفيما يلي ملخص نتائج مصفوفة الارتباط بيرسون:

الجدول 04: "ملخص نتائج مصفوفة الارتباط بيرسون"

التمكين الإداري		ابعاد تكنولوجيا المعلومات
اتجاه وقوة العلاقة	الدلالة (SIG)	معامل الارتباط بيرسون
طردية متوسطة	دال	0.451**
طردية متوسطة	دال	0.451**
طردية متوسطة	دال	0.408**

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا الى مخرجات برنامج SPSS.25

2.3.4 اختبار الفرضية الأولى: نتائج التحقق من الفرضية الأولى تؤيد بان هناك علاقة طردية بين ابعاد تكنولوجيا المعلومات والتمكين الإداري، وبالتالي لا يمكن الاستدلال بالفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة بين ابعاد تكنولوجيا المعلومات والتمكين الإداري. ونستدل بالفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين ابعاد تكنولوجيا المعلومات والتمكين الإداري، حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية "جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"

#### 4.4 عرض نتائج اختبار الفرضية الثانية:

لمعرفة طبيعة العلاقة (اتجاه الأثر) بين المتغير المستقل والمتغير التابع سيتم استخدام تقنية الانحدار الخطي المتعدد من خلال معادلة الانحدار الخطي المتعدد.

**1.4.4 تحليل المعطيات:** تحليل المعطيات سيكون باستخدام تقنية التحليل الاحصائي للانحدار الخطي المتعدد، والذي يهدف لمعرفة أثر ابعاد تكنولوجيا المعلومات على التمكين الإداري لموظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية "جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، ولكن استخدام هذه التقنية يتطلب تحليل توزيع متغيرات نموذج الدراسة.

**2.4.4 تحليل توزيع متغيرات نموذج الدراسة:** دراسة الاحصائيات الوصفية يمكن ان تبين احتمال وجود ارتباطات ثنائية متعددة وقوية والتي تعطي إجابة مسبقة على الفرضيات. عملا بمعايير التحليل الاحصائي واعتمادا على التوزيع الطبيعي للمتغيرات من خلال مقياسي Kurtosis للتوزيع المفطح والذي ينحصر مجاله الطبيعي المغلق ما بين [-3، +3]، وكذا توزيع التناظر الطبيعي Skewness والذي ينحصر مجاله المغلق بين [-2، +2] (موسى و عمرون، 2022، صفحة 09)، يتضح لنا من الجدول رقم 05 أسفله، أن جل المؤشرات التي تندرج تحت متغيرات دراستنا كان توزيعها حسب المقياسين المذكورين التناظر والتفطح أعلاه طبيعيا

في الشكل 01 نلاحظ ان توزيع المتغيرات حسب مقياسي Kurtosis و Skewness محقق، وبإمكاننا الان ان نقوم بتحليل البيانات بتقنية الانحدار الخطي المتعدد، لكن قبل هذا يلزمنا المرور عبر التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة.

#### الجدول 05: "توزيع المتغيرات حسب مقياسي Kurtosis و Skewness"

المتغيرات	N	SKWENESS	KURTOSIS
الأجهزة والبرمجيات	66	0.135	-0.589
شبكات الاتصال	66	-0.718	0.094
صناع المعرفة	66	-0.546	-0.020
التمكين الاداري	66	-0.703	0.702

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا الى مخرجات برنامج SPSS.25

3.4.4 عرض نتائج الانحدار الخطي المتعدد: تتمثل نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد استنادا على الجدول رقم 06 قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التابع (التمكين الإداري) وابعاد المتغير المستقل (الأجهزة والبرمجيات، شبكات الاتصال، صناع المعرفة) حيث بلغت  $R(0,703)$  وهو ارتباط طردي قوي، بقيمة معامل تحديد  $(R^2) 0,494$ ، اما قيمة معامل التحديد المعدلة  $(R^2)$  بلغ  $0,470$  و هي تدل على قدرة المتغير المستقل والمتمثل في (تكنولوجيا المعلومات بأبعادها الثلاثة) في تفسير  $47\%$  من التغير او التباين الحاصل في المتغير التابع والمتمثل في التمكين الإداري وهي قوة تفسيرية حسنة، ولدينا قيمة الخطأ المعياري للتقدير  $53,69\%$  وهذه القيمة تعكس مدى دقة النموذج.

الجدول 06: ملخص تحليل الانحدار الخطي المتعدد"

النموذج	معامل الارتباط $R$	مربع معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المعدلة $R^2$	قيمة الخطأ المعياري للتقدير
1	$0,703^a$	0,494	0,470	<b>0,53690</b>

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا الى مخرجات برنامج SPSS.25

4.4.4 تحليل تباين الانحدار (ANOVA): الجدول رقم 07 يوضح نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار، حيث سنختبر دلالة  $R^2$  الكلية للنموذج، وتعكس قيمة  $R^2$  نسبة تباين المتغير التابع "التمكين الإداري" الذي تفسره المتغيرات المستقلة ولدينا قيمة  $R^2$  دالة احصائية عند مستوى  $(Sig=0,000)$  وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(0,05)$ ، وهذه النسبة مقبولة احصائيا، مما يدل على ان الانحدار معنوي وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات ككل على التمكين الإداري، ويفسر ذلك بان المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) يمكن الاعتماد عليه في التنبؤ بقيم التمكين الإداري. اضافة الى ذلك بلغت نسبة متوسط التباين المفسر  $(5.826)$  وهي أكبر من قيمة التباين غير المفسر والذي بلغ متوسطه  $(0,288)$  وهذا يعكس دقة النموذج.

الجدول 07: "تحليل تباين الانحدار (ANOVA)"

النموذج	مجموع مربع التباين	درجات الحرية	متوسط مربع التباين	F المحسوبة	مستوى المعنوية	
1	الانحدار $R^2$	17,477	03	5,826	20,210	<b>0,000<sup>b</sup></b>
	البواقي	17,872	62	0,288		
	المجموع	35,849	65			

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا الى مخرجات برنامج SPSS.25

5.4.4 معاملات الانحدار الخطي المتعدد وصياغة معادلة الانحدار: من خلال الجدول ادناه نلاحظ ان مقطع خط الانحدار يساوي 0,824 الذي يمثل  $B_0$  من معادلة المستقيم  $Y=B_0+bx$  اما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل، وبالتالي ندرس قيم sig، حيث ثبت ان متغير شبكات الاتصال هو دال معنويا بقيمة 0,002 لأنها اقل من 0.05 وان قوته العملية تساوي 42,70% ومعامل الأثر لهذا المتغير  $B_2$  تساوي 0,416 وهي نتيجة مقبولة وبالتالي يوجد اثر دال ومعنوي لـ (شبكات الاتصال) في تفعيل (التمكين الإداري)؛ ومتغير (الأجهزة والبرمجيات) فهو تقريبا دال معنويا بنسبة 0,048 وهي اقل من 0.05، حيث ان قوته العملية تساوي 24,70% ومعامل الأثر لهذا المتغير  $B_1$  تساوي 0,216 وهي نتيجة تقريبا مقبولة، اما المتغير الاخر (صناع المعرفة) الدلالة المعنوية له ليست مهمة فهي اكبر من 0.05 وتقدر بـ 0,363 ومنه نستنتج ان متغيرا واحدا له دلالة معنوية قوية وهو شبكات الاتصال، بينما متغير الأجهزة والبرمجيات فهو تقريبا دال معنوي لأنه قريب من القيمة 0.05.

ومنه معادلة الانحدار ممثلة اسفله مع عرض لقيم معاملات الانحدار الخطي المتعدد في

الجدول 8:

$$\text{التمكين الإداري} = 0.824 + 0.216 \text{ الأجهزة والبرمجيات} + 0.416 \text{ شبكات الاتصال} + 0.098 \text{ صناع المعرفة} + E$$

الجدول 08: قيم معاملات الانحدار الخطي المتعدد

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	t	Sig.
	B	الخطأ المعياري	Bêta		
1	القيمة الثابتة	0,824	0,323	2,554	0,013
	الأجهزة والبرمجيات	0,216	0,107	0,247	2,020
	شبكات الاتصال	0,416	0,132	0,427	3,162
	صناع المعرفة	0,098	0,107	0,117	0,917

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا الى مخرجات برنامج SPSS.25

6.4.4 اختبار الفرضية الثانية: من خلال نتائج الجدول رقم 08 تبين ان معظم ابعاد تكنولوجيا المعلومات تؤثر في التمكين الإداري وذلك لان قيم مستوى المعنوية لهذه الابعاد قد جاءت اقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي فهي تؤثر باستثناء بعد صناع المعرفة الذي يعتبر الوحيد الذي ليس له تأثير على التمكين الإداري، لان مستوى المعنوية بلغ 0.363، ومن هذا المنطلق لا يمكننا الاستدلال بالفرضية الصفرية والتي تقول لا يوجد اثر لأبعاد تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التمكين الإداري في الكلية محل الدراسة، وبالتالي نستدل بالفرضية البديلة والتي تقول يوجد اثر لأبعاد تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التمكين الإداري في الكلية محل الدراسة.

##### 5. الخاتمة:

جاءت هذه الدراسة للتعرف على الدور الذي يلعبه استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التمكين الإداري، مع دراسة ميدانية في احدى كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث اتخذت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية كعينة لهذه الدراسة، وتوصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات الى عدة نتائج.

انطلاقا من الدراسات السابقة والبيانات الميدانية التي تم الاعتماد عليها في اجراء الدراسة، تم بناء نموذج نظري يتكون من متغير مستقل بأبعاده الثلاثة (الأجهزة والبرمجيات، شبكات الاتصال، صناع المعرفة)، ودراسة علاقة وأثر ذلك على المتغير التابع والذي يتمثل في التمكين الإداري.



وعلى ضوء تحليل ومناقشة نتائج البرنامج الإحصائي SPSS. V25 المستعمل في الدراسة توصلنا إلى النموذج التجريبي للدراسة. الذي يتكون من متغير مستقل (تكنولوجيا المعلومات) يعتمد فقط على الأجهزة والبرمجيات وشبكات الاتصال ومدى علاقة وأثر ذلك على التمكين الإداري لموظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

### 1.5 النتائج:

- الفرضية الأولى تؤكد وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية طردية بين ابعاد تكنولوجيا المعلومات والتمكين الإداري للموظفين بكلية العلوم الإنسانية "جامعة محمد بوضياف بالمسيلة". والتي تم اختبارها بواسطة معامل الارتباط بيرسون، حيث ان العوامل الإيجابية الحاسمة هي كالتالي: الأجهزة والبرمجيات، شبكات الاتصال صناعات المعرفة مما يؤكد على ان كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تدرك هذه الأهمية وتسير بخطى إيجابية لاستثمار وتطوير هذه الأداة؛

- استخدام تكنولوجيا المعلومات أثر الى حد ما في تمكين الموظفين في الكلية محل الدراسة؛

- الفرضية الثانية تؤكد بان هناك تأثير لبعدي شبكات الاتصال والأجهزة والبرمجيات على متغير التمكين الإداري، لان مستوى المعنوية اقل من 0.05 الا ان بعد شبكات الاتصال الأكثر تأثيرا من باقي الابعاد الأخرى، أي ان الكلية محل الدراسة تولي اهتماما بالغا في تفعيل شبكات الاتصال بينها وبين اقسامها وادارتها المركزية. بحيث كلما زاد توفر المعلومات أدى ذلك الى زيادة مستوى التمكين. في حين لا يوجد تأثير لصناعات المعرفة على متغير التمكين الإداري، لان مستوى المعنوية أكبر من 0.05؛

- مستوى تكنولوجيا المعلومات في الكلية مقبول لكن الاستفادة من هذه الأخيرة لم يرق الى

المستوى المطلوب؛

- تساهم الأجهزة والبرمجيات وشبكات الاتصال في سرعة إيصال المعلومات بين فرق العمل

داخل الكلية محل الدراسة مما يساعد في حل مشاكل العمل من زوايا متعددة.

### 2.5 الاقتراحات والتوصيات:

- منح موظفي الكلية المزيد من الفرص لإبداء آرائهم واقتراحاتهم بخصوص الاعمال والمهام

الموكلة إليهم مما يساهم في عملية اتخاذ القرار من خلال تفويض الصلاحيات الذي تمنحه السلطات العليا بالكلية محل الدراسة للمستويات الإدارية الدنيا، عن طريق توفير البيانات والمعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب.

- العمل على تدعيم الكلية بالكوادر البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات عند الاختيار والتعيين من حيث التخصص والمؤهلات، لان كفاءة الأجهزة الحكومية تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري الذي يعد من اهم العناصر في العملية الإدارية؛
- العمل على تحديث وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بشكل دائم ومستمر ويتناسب مع طبيعة العمل بالإضافة الى ربط الاقسام الإدارية بشبكات الاتصال حتى يتم تحقيق السرعة في توفير المعلومات والتكامل في تحقيق الخدمات؛
- اعداد البرامج التدريبية وعقد ورشات العمل والندوات المناسبة لمختلف المستويات الإدارية، حول الطرق الفعالة للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات، والعمل على توفير هذه الأداة في الجامعة ولجميع كلياتها ومعاهدها وذلك لزيادة السرعة والدقة في انجاز المهام والواجبات؛
- وضع مكافئات تشجيعية لتحفيز الموظفين على التطوير الذاتي؛
- إعطاء الموظفين مزيدا من تفويض الصلاحيات في اتخاذ القرارات المهمة ولزيادة ثقتهم بأنفسهم.

## 6. قائمة المراجع:

- أحمد الزعبي محمد عمر، و صالح الهزايمة. (سبتمبر، 2019). اثر التمكين الاداري في تحسين الاداء التنظيمي- دراسة حالة لشركة الاتصالات الاردنية اورانج.- *المجلة العربية للإدارة*، 39(03).
- الحارث محمد موسى ابو الحسين. (2012). اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على نجاح المشاريع في القطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات(اطروحة دكتوراه). كلية الأعمال- جامعة عمان العربية، عمان.
- الزين الخليفة الخضر الخليفة. (جويلية، 2020). واقع التمكين الاداري داخل الاقسام الاكاديمية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم. *مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية* 1(1)، مجلد 01(عدد 01).
- العربي عطية. (2012). اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي للعاملين في الاجهزة الحكومية المحلية-دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، الجزائر.- *مجلة الباحث*(عدد 10).
- العياشي قرطي، و مرية صالح. (05 جوان، 2021). أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال في ترشيد الخدمة العمومية. *مجلة الدراسات القانونية والسياسية*، المجلد 07(العدد 02).
- الهام يحيواوي، و ليلى بوحديد. (جوان، 2017). اهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية. *مجلة تاريخ العلوم*، المجلد 03(العدد 06).
- تاقيبو نصر الدين اسحاق، سليمان عبد العزيز عبد الرحيم، و عبد الرحمان رضوان الامين. (2017). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في الرضا الوظيفي بالمصارف السودانية. *مجلة العلوم الاقتصادية- ملحق 01*، 18(2).

- تهماني بن فرحان الرشيدى بنت عبيد. (2018). واقع التمكين الاداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء ابعاد التمكين. *المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والانسانية*, المجلد 04 (العدد 10).
- خالد سحنون. (2015-2016). تأثير تكنولوجيا المعلومات على مردودية البون- دراسة حالة مقارنة بين البنوك الجزائرية والبنوك الفرنسية-(اطروحة دكتوراه). 374-01. كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة ابي بكر بلقايد بتلمسان.
- رايح برباخ. (02 جوان، 2019). استخدام تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بجودة اجراء العمل في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة. *مجلة الابداع الرياضي*, المجلد 10 (العدد 01).
- زينة عرايش. (2021). *تكنولوجيا المعلومات والاتصال كركيزة اساسية لادارة المعرفة في المنظمات الجزائرية(جامعة احمد زبانه غليزان)*. معسكر: مخر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات(مخبر لابداك بمعسكر).
- شراف عقون، و ليلى بوحديد. (جوان، 2017). دور التمكين الاداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية- دراسة حالة -. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية* (العدد 07).
- صليحة موسى، و بوجمعة عمرون. (25 ماي، 2022). تجارب الجامعات الجزائرية مع التعليم عن بعد - منصة Moodle - حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. *استجابة الجامعات الجزائرية للتعليم عن بعد في ظل تداعيات جائحة كورونا covid 19 ما بين الواقع والمأمول*، المدينة: جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة.
- عادل بضياف، و رايح العايب. (جوان، 2017). التمكين الاداري وعلاقته بتنمية القدرات القيادية في المؤسسات الجامعية. *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*، 47.
- عادل بومجان، و محمد قريشي. (2019). اثر التمكينفي الابداع الاداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة تطبيقية في جامعة بسكرة. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 09 (03).
- عبد الله مسلم حسن. (2015). *ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات*. الاردن: دار المعزز للنشر والتوزيع.
- عيسى والي، بوجمعة عمرون، وسمير بن عمور. (20 جوان، 2021). دراسة ميدانية على عينة من م.ص.م( بولاية المسيلة، الجزائر)كمدخل لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (م.ص.م: ISO معيار 9001. *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية -جامعة قسنطينة - عبد الحميد مهري*، المجلد 07 (العدد 02).
- لطيفة برني. (جوان، 2014). التمكين الاداري واثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة. *مجلة ابحاث اقتصادية وادارية* (العدد 15).
- محمد السعيد جوال، يمينة عساس، و فاطنة بلقرع. (06 فيفري، 2021). مساهمة استراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي بمنظمات الاعمال- دراسة ميدانية بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة. *مجلة دراسات اقتصادية*، 19 (01).

- محمد الهزام. (2016-2015). تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية (اطروحة دكتوراه). 284-01. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة ابي بكر بلقايد.
- محمد زين الدين طرشاوي. (2014). واقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات حفظ المخطوط بالجزائر المركز الوطني للمخطوط، ملحقه تلمسان نموذجا. *مجلة الصورة والاتصال، المجلد 04 (العدد 13)*.
- محمد عميري. (2020). دور التمكين في تنمية الابداع الاداري في القطاع الصحي بولاية البليدة- دراسة ميدانية بمستشفى الامراض العقلية، فرانس فانون بالبليدة. *مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 16 (العدد 23)*.
- هيفاء طيفور. (سبتمبر، 2018). التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية يف جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن انفسهن. *مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية، المجلد 02 (العدد 08)*.
- ونام عارف الخلايلة، رائد تيسير محمد، و موسى اللوزي. (اكتوبر، 2017). التمكين الاداري ودوره على اداء فرق العمل - دراسة نظرية-. *مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 06 (العدد 04)*.
- يس بدوي مامون، وآخرون. (2018). أثر تكنولوجيا المعلومات على تنمية الجدارة الرقمية للموارد البشرية في شركات الإنشاءات. *مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، مجلد 09 (عدد 01)*.
- Aburrub, A., & Chellal, A. (2022). The Role of information technology in education under COVID-19. *Revue de l'innovation et marketing, volume 9(N 01)*.
- Albdareen, R. (2020, avril 25). The Impact of the Administrative Empowerment on the Employees. *International Journal of Asian Social Science*.
- AL-Rousan, M. A. (2014, May). The Relationship between the Management Information System and the Administrative Empowerment (A field study on the Jordanian banking sector). *International Journal of Business, Humanities and Technology, 04(03)*.
- Ibrahim Asiri Ali Ahmed و Omar AlSharqi). July, 2020. (The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah City (An Applied Study). *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*.
- KOUACHE, S., & CHICHA, N. (2021). The role of information technology in electronic commerce: case study AMAZON. *ElWahat pour les Recherches et les Etudes, vol 14(N 2)*.
- Rashid AbdulRahman Mattar, K., & Atteia, M. (2015). Impact of Administrative Empowerment on Organizational Commitment (Field Study in Secondary Governmental Schools in Kingdom of Bahrain). *European Journal of Business and Management, 07(20)*.