

جمهورية مصر العربية



معهد التخطيط القومي  
الدراسات العليا

## الإدارة الحديثة ودورها في تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجهات الحكومية ودراسة تطبيقية علي البيئة القومية للتأمين الاجتماعي

رسالة مقرومة لاستكمال نيل درجة الماجستير في التخطيط والتنمية

### إعداد

الباحث / خالد أبو الفتوح محمد عفيفي

### إشراف

أ.د. بسمة محرم الحداد  
أستاذة تكنولوجيا المعلومات والحاسبات  
مدير مركز الأساليب التخطيطية  
معهد التخطيط القومي

أ.د. محرم الحداد  
أستاذة تخطيط وإدارة التنمية  
مركز الأساليب التخطيطية  
معهد التخطيط القومي

م ٢٠٢٣



## إجازة رسالة ماجستير في التخطيط والتنمية

**يعنوان:** الإدارة الحديثة ودورها في تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجهات الحكومية، دراسة تطبيقية علي الهيئة

القومية للتأمين الاجتماعي، الباحث: خالد أبو الفتوح محمد

**Modern Administration and its Role in Promoting the Use of Information and Communication Technology in Government Agencies (Case Study on National Authority for Social Insurance).**

### لجنة المناقشة والحكم

(محكما ورئيسا)

التوقيع: كثير فريد رجب

(محكما وعضوا)

التوقيع: الدكتور

(مشرفا وعضوا)

التوقيع: د. د. السيد

أ.د / فريد راغب النجار

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة بنها

أ.د / عبدالله الدعوشي

أستاذ نظم وتكنولوجيا المعلومات وعميد الفرع  
مركز الأبحاث التخطيطية بمعهد التخطيط القومي

أ.د / بسمة مجرم صالح الحداد

أستاذة تكنولوجيا المعلومات والاسات  
مدير مركز الأبحاث التخطيطية بمعهد التخطيط القومي

تمت إجازة الرسالة بتاريخ: ... / ... / ٢٠٢٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ  
الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

صِدْقَةُ اللَّهِ الْعَظِيمَةِ

سورة البقرة الآية (٣٢)

# إِهْدَاء

قال تعالى: ﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا﴾  
"سورة الإسراء: الآية ٢٤"

أهدي هذا العمل إلي روح أمي وأبي رحمه ودعاء بالمغفرة

وقال تعالى: ﴿وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ خَلَقَ لَكُمْ مِنْ أَنْفُسِكُمْ أَزْوَاجًا لِتَسْكُنُوا إِلَيْهَا﴾  
"سورة الروم: الآية ٢١"

إلي،،،،، زوجتي الحبيبة بارك الله فيها

وقال تعالى: ﴿الْمَالُ وَالْبَنُونَ زِينَةُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا﴾  
"سورة الكهف: الآية ٤٦"

إلي،،،،، أبنائي الأعزاء بارك الله فيهم

والي أخواتي حبا وتحقيقاً لحلم وإلى أساتذتي الأعزاء  
فضلاً وعرفاناً وإلى كل من وقف بجانبني وساندني...

# شكر وتقدير

إلهي رب كل شيء لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، قلت وقولك الحق، فلك الحمد علي ما أسديت من فضل ومن عزم وجهد والصلاة والسلام علي خير خلق الله، محمد بن عبد الله وعلي آله وصحبه أجمعين القائل " لا يشكر الله من لا يشكر الناس.

فعرفاناً مني بالجميل فإنني أتقدم بأسمي معاني الشكر والتقدير والامتنان لكل من أسهم في انجاز هذا العمل، واطح بالذكر في هذا المقام معهد التخطيط القومي ممثلاً في معالي رئيس المعهد وجميع الأساتذة الذين قدموا عصارة فكرهم وجميل نصحهم، وكرم رعايتهم واهتمامهم ويزيدني شرفاً، أن أقدم عظيم الامتنان لأستاذي ومشرفي أ.د/ محرم صالح الحداد رحمة الله عليه، والأستاذة الدكتورة/ بسمة محرم صالح الحداد، والتي وافقت علي استكمال العمل رغم انشغالها ومسؤوليتها وما قدموا لي من عون منذ ان كانت الدراسة مجرد فكرة وأصبحت بحثاً علمياً فكانوا خير موجهين ومشرفين فكم قاموا بتوجيهات ذكية، وسعني صبرهم، واتحفني فكرهم، فجزاهم الله عني خيراً ونفع بهم، كما أتوجه بالشكر والتقدير للأستاذ الدكتور/ فريد راغب النجار والأستاذ الدكتور/ عبدالله الدعوشي، لقبولهما تحكيم هذه الرسالة رغم كثرة مشاغلهم ومسؤوليتهم وأخيراً أقدم الشكر لكل من شاركني في معاناة البحث، والي كل من قدم الي معروفاً أو نصحاً أو إرشاداً، فلهم جميعاً الدعاء بموفور الصحة والعافية والسعادة ولهم مني جزيل الشكر والثناء، وخالص الدعاء، والشكر والتقدير لزوجتي وأولادي الذين كان لهم فضل كبير بعد الله سبحانه وتعالى في تحقيق هذا الإنجاز.....

الباحث

## المستخلص

عنوان الرسالة: "الإدارة الحديثة ودورها في تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجهات الحكومية، دراسة تطبيقية علي الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي"

الباحث: خالد أبو الفتوح محمد عفيفي

|  |                     |
|--|---------------------|
| المشرف: أ. د/ محرم صالح الحداد           |                     |
| المشرف: أ. د/ بسمة محرم صالح الحداد      |                     |
| الدرجة العلمية: ماجستير التخطيط والتنمية | معهد التخطيط القومي |

تعتبر التأمينات الاجتماعية عاملاً هاماً في محاربة الفقر بما توفره من تعويض مناسب عن الدخل الذي ينقطع نتيجة تحقق إحدى مخاطر الشيخوخة، العجز، الوفاة، إصابة العمل، المرض، البطالة كما أن التأمينات تعمل علي الأداء المميز للخدمة وحفظ أموال التأمينات للمؤمن عليهم وأصحاب المعاشات وحسن استثمارها ومن هنا تبدو أهميتها الاقتصادية، ومن ثم الأخذ بالمفاهيم الإدارية الحديثة واستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومواكبة المتغيرات العالمية والذي انعكس علي الدراسة البحثية "الإدارة الحديثة ودورها في تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجهات الحكومية، استخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي. وتهدف الدراسة إلي إبراز أهمية الإدارة العلمية الحديثة في تعزيز استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بالتطبيق علي الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، رصد وتحليل دور الإدارة الحديثة واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المختلفة وتأثيرها علي عملية تقديم الخدمات التأمينية للمواطنين وكأحد المحاور الرئيسية التي تعمل وفق الرؤية الاستراتيجية للدولة للتحول الرقمي والإدارة الالكترونية، وقد تم توزيع عدد (١٦٠) استمارة استبيان بنسبة استجابة (٨٦%) وخلصت أهم نتائج وتوصيات الدراسة الي أهمية عملية تدريب الموارد البشرية المؤهلة لبناء القدرة المعلوماتية للتعامل مع الأجهزة والبرامج الخاصة بالتحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ونشر المعلومات الخاصة بتحسين مستوي الخدمات الرقمية المقدمة في ضوء خطة تطوير الموارد البشرية بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي للتحويل الرقمي وفقاً لسياسات وأهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠، توضح الدراسة أهمية الاتجاه نحو التحول الرقمي والعائد منه وقد تبين من خلال الدراسة عدم وجود آليات لقياس مدي رضا المتعاملين مع الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي وأراءهم ومقترحاتهم باعتباره مدخلاً حقيقياً لتطوير العمل ورفع معدلات الأداء، كما تبين قصر استخدام المعايير الخاصة بعملية قياس الأداء والأخذ بأساليب الرقابة الحديثة في ضوء المعايير المحددة في ضوء طبيعة كل عمل، وميكنة والأعمال الإدارية من خلال الاستخدامات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أهمية اختيار القيادات الإدارية القادرة علي القيام بعملية التحول من الأعمال التقليدية إلي الأعمال الالكترونية.

## ملخص الدراسة

الدراسة بعنوان "الإدارة الحديثة ودورها في تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجهات الحكومية، دراسة تطبيقية علي الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي"

تعتبر الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي عاملاً هاماً في محاربة الفقر بما توفره من تعويض مناسب عن الدخل الذي ينقطع نتيجة تحقق إحدي مخاطر الشيخوخة، العجز، الوفاة، إصابة العمل، المرض، البطالة أن التأمينات تعمل علي زيادة الإنتاج وحفظ الثروة البشرية ومن هنا تبدو أهميتها الاقتصادية.

وفي ضوء توجهات الدولة نحو التحول الرقمي والتحديات الجديدة التي تواجهها الإدارة حيث يتطلب ذلك الأمر إعداد الكوادر البشرية ذات مؤهلات ومهارات وتقنيات حديثة تتناسب مع حجم المسؤولية الملقاة علي عاتقهم، ومن فوائد التحول الرقمي تعظيم قيمة المنشآت وخلق بيئة جديدة زكية، والتوجهات القيادية المستمرة نحو ميكنة أساليب العمل المختلفة ومواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات ورغبة الدولة في التطوير والتحديث وسد الثغرات وذلك لتقديم خدمه تأمينية بالمستوي اللائق ومواكبة المتغيرات العالمية وفض التشابك المالي بين الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي ووزارة المالية وبنك الاستثمار القومي بالإضافة للتحديات التي واجهت الهيئة نحو التحول الرقمي.

وتشتمل الدراسة علي: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة - فصلين في إطار نظري وفصل للدراسة التطبيقية وجهة التطبيق - المراجع العلمية، وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال مراجعة الادبيات المتعلقة بالدراسة ومنهج دراسة الحالة لموضوع الدراسة البحثية.

الدراسات السابقة: ويحاول الباحث من خلالها التطرق إلي الدراسات التي تتناول موضوع الإدارة الحديثة ودورها في المنظمات وتأثيرها علي استخدامات تكنولوجيا المعلومات بالمنظمة، ويمكن تقسيم هذه الدراسات إلي دراسات سابقة تتناول الإدارة الحديثة ودورها في المنظمات، والتي يتبين أهميتها في عرض أهمية الإدارة

وتأثيرها علي المنظمة والدور الفعال للإدارة في زيادة الكفاءة والفاعلية بالمنظمة عند القيام بالاستخدامات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات في أعمال تطوير المنظمة والقيمة المضافة لاستخداماتها.

ودراسات سابقة تتناول أهمية تكنولوجيا المعلومات حيث يتبين دورها في تطوير المنظمات، وتتناول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من الجوانب الفنية وتأثيرها علي الأداء بالمنظمة ومدى أهميتها للمنظمة لرفع مستوى الأداء وسرعة إنجاز الأعمال، وتوضح ماهية دور الرقمنة والتحول الرقمي في تسيير الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وأهميتها في الأجهزة والمؤسسات المعاصرة والتحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة الالكتروني والتحول الرقمي.

ويقوم الباحث بعرض أهمية دور القيادة الإدارية الحديثة في المنظمة ودورها في القيام بالتحول من الأعمال التقليدية إلي الأعمال الالكترونية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمنظمة لتعظيم الفائدة من هذه الاستخدامات لتحقيق الكفاءة والفاعلية من العملية الإدارية بالمنظمة.

تم تقسيم فصول الدراسة لتعكس الهدف منها كما يلي:

### **الفصل الاول: الإدارة الحديثة المفهوم والخصائص والمجالات والأهداف**

يتضمن الفصل الاول الخصائص الإدارية الحديثة من حيث المفاهيم المختلفة للإدارة الحديثة وطبيعتها والنشأة والاتجاهات المختلفة للإدارة، علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وكذلك يتضمن أيضاً أهمية دور التطوير الإداري ووظائف الإدارة وتعريفها والفرق بين الإدارة والقيادة وأيضاً الخصائص الإدارية الحديثة.

كذلك يتضمن الفصل الإدارة الالكترونية الحديثة من مفهوم وأهداف ومتطلبات تطبيقها، ويشتمل أيضاً عناصر الإدارة الالكترونية ووظائفها وأهميتها، وكذلك الإدارة الحديثة في ضوء الرؤية والرسالة والخصائص والأهداف كما يشتمل علي معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية.



## الفصل الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة الحديثة

يتضمن الفصل الثاني التقنيات التكنولوجية الحديثة وتعريفاتها، ودور تكنولوجيا المعلومات في تغيير العملية الإدارية، حيث تعتبر التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجهها غالبية المنظمات اليوم وهي أيضاً تقدم الخدمات المختلفة للمواطنين وكذلك يشتمل الفصل علي أنواع التقنيات التكنولوجية الحديثة من زاوية تأثيرها علي القطاع الاقتصادي واستخداماتها وتداولها، وأيضاً يشتمل الفصل علي أنواع التكنولوجيا مثل الشبكات وانترنت الأشياء والمعلومات والطاقة... الخ، وكذلك تناول الفصل خصائص التقنيات التكنولوجية الحديثة.

ويعرض علاقة التكنولوجيا الحديثة بالأداء الوظيفي، وعلاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتطوير الأداء والعوامل المؤثرة لتكنولوجيا المعلومات لتحسين الأداء ويشمل ايضاً اهم التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات وأثرها في تطور القرار الاداري، ومنها الذكاء الاصطناعي والرقمنة وماذا تعني وتعريفها واهميتها والفرق بين مفهوم الرقمنة وعملية الرقمنة والغرض من الرقمنة والتحول الرقمي واتجاه الدولة والهيئة القومية للتأمينات الي التحول الرقمي.

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية وجهة التطبيق (الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي)

حيث يتضمن الفصل جهة التطبيق الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي في بدايته والتي اشتملت علي:-

التعريف والأهداف والهيكل التنظيمي وأهم المبادئ والأسس التي يقوم عليها نظام الأنظمة الالكترونية بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي ويتضمن الفصل أيضاً رصد وتحليل وتقييم مستوي تطور الخدمات الرقمية بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

يتناول هذا الفصل من الدراسة وصفا للمنهجية والإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ هذه الدراسة الميدانية بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، بالإضافة الي تحليل نتائج الدراسة، ومعرفة انعكاسات تطور الخدمات الرقمية علي أداء الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

وعلي ذلك فقد قام الباحث بتقسيم هذا كما يلي:-

أولاً: منهجية وأسلوب الدراسة

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

ثالثاً: أداة الدراسة واختبارها

رابعاً: التحليل الإحصائي الوصفي للمتغيرات

خامساً: اختبارات الفروض الاحصائية

وقد تم اعداد الاستبيان لقياس سبعة محاور وذلك للوصول الي نتائج موضوعية

وواقعية، متمثل في المحاور الآتية:-

١- الموارد المالية والبشرية بالهيئة.

٢- الإجراءات الرقمية بالهيئة.

٣- تكنولوجيا المعلومات بالهيئة.

٤- الحوكمة الرقمية لعملية التحول الرقمي بالهيئة.

٥- تحديث وتطوير الخدمات الرقمية بالهيئة.

٦- مستوي التوعية والتواصل والحماية.

٧- إدارة عمليات الصيانة والبنية الأساسية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد الباحث في جمع البيانات

علي Google forms من حيث تصميم الاستمارة الخاصة باستطلاع الرأي

الالكترونياً وذلك في ظل التطور التكنولوجي المستمر وبالتطبيق علي الهيئة القومية

للتأمين الاجتماعي، حيث تم توزيع الاستمارة الرقمية الكترونياً عن طريق إحد

الخدمات جوجل درايف Google Drive وهي نماذج جوجل Google forms،

التي تتميز بسهولة إنشائها وتعبئتها، كما أنها تقوم بجمع البيانات تلقائياً حيث تم

توزيع عدد (١٦٠) استمارة رقمية وبلغت نسبة الاستبيانات الصحيحة التي تم جمعها

٨٦% من اجمالي الاستبيانات الموزعة.

لقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث شملت علي مجموعة من الأسئلة التي تم الحصول عليها من الدراسات السابقة، وتضمنت علي معلومات خاصة بموضوع الدراسة.

وخلصت الدراسة إلي العديد من النتائج أبرزها ما يلي:-

- عدم وجود أليات لقياس مدي رضا المتعاملين مع الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي وآراء ومقترحاتهم باعتباره مدخلاً حقيقياً لتطوير العمل ورفع معدلات الأداء.
- انعدام المعايير الخاصة بعملية قياس الأداء والأخذ بأساليب الرقابة الحديثة في ضوء المعايير المحددة في ضوء طبيعة كل عمل.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للموارد المالية والبشرية لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للإجراءات الرقمية بالهيئة لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتكنولوجيا المعلومات بالهيئة لتعزيز القدرة علي التحول التكنولوجي والرقمي للخدمات التي تقدمها.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للحكومة الرقمية لعملية التحول الرقمي بالهيئة لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لعمليات التحديث وتطوير الخدمات الرقمية بالهيئة لتعزيز قدرة علي التحول التكنولوجي والرقمي للخدمات التي تقدمها.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمستوي التوعية والتواصل والحماية بالهيئة لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة عمليات الصيانة والبنية الاساسية بالهيئة لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات.
- لا توجد علاقة بين كل من الدعم المالي والتوسع التكنولوجي والفكر القيادي للهيئة وبين التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي.

## أهم التوصيات

- من الضروري وجود خطة تطوير شاملة لكافة أجزاء الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي وإعلانها لجميع العاملين والالتزام بتنفيذها، وتحسين بيئة العمل بمناطق ومكاتب الصندوق.
- العمل علي الاستخدام الأمثل لوسائل الاتصال الحديثة وشبكات المعلومات وميكنة الأعمال الإدارية من خلال الاستخدامات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ضرورة تحديث البنية التحتية الخاصة بعملية التوجه نحو الرقمنة، وفقا لخطة عمل واضحة وتوفير الاعتمادات اللازمة ومتابعة عملية التنفيذ بكل دقة.
- يجب مشاركة المتخصصين كل في تخصصه والمعنيين في عملية التطوير داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بالمركز الرئيسي أو بالمناطق التأمينية للحصول علي أفضل الآراء لتنفيذ الخطة الاستراتيجية لعملية التحول إلي الأعمال الالكترونية.
- الحث علي اختيار القيادات الإدارية القادرة علي القيام بعملية التحول من الأعمال التقليدية إلي الأعمال الالكترونية، في ضوء معايير علمية محددة دون تمييز، مع التدريب المستمر لتكنولوجيا المعلومات، وخلق صف ثان من العاملين للحفاظ علي التراكم المعرفي وعدم اهدار الطاقات لدي العاملين.
- تفعيل التواصل مع جميع العاملين بالصندوق وتحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين بالصندوق، وأيضاً الاهتمام بالرعاية الاجتماعية والصحية للعاملين.
- ضرورة التعرف علي التجارب الناجحة في مختلف دول العالم، بهدف الاستفادة منها والتسريع في التحول الرقمي للحكومة.
- تطبيق التحول الرقمي لبناء معيار موحد مشترك بين جميع الوزارات والهيئات بالجهاز الإداري بالدولة، وبالتالي توحيد المفاهيم المشتركة، لضمان تحقيق في مختلف القطاعات.
- يتطلب التحول الرقمي إعادة التدريب وإعادة التنظيم وإنشاء وظائف جديدة داخل المؤسسات.

## فهرس المحتويات

| رقم الصفحة | الموضوع   | الرقم    |
|------------|---|----------|
| خ - رر     | الإطار العام للدراسة  |          |
| خ          | المقدمة   | ١        |
| ض          | طبيعة المشكلة محل الدراسة   | ٢        |
| غ          | تساؤلات الدراسة   | ٣        |
| غ          | فروض الدراسة  | ٤        |
| ظ          | أهداف الدراسة   | ٥        |
| أأ         | أهمية الدراسة   | ٦        |
| أأ         | حدود الدراسة  | ٧        |
| ب ب        | منهجية وأسلوب الدراسة   | ٨        |
| ب ب        | الدراسات السابقة  | ٩        |
| ق ق        | خطة الدراسة   | ١٠       |
| ٥٥-١       | <b>الفصل الأول: الإدارة الحديثة المفهوم والخصائص<br/>والمجالات والأهداف</b> | <b>١</b> |
| ٢          | مفهوم الإدارة   | ١-١      |
| ٢          | معني الإدارة  | ١-١-١    |
| ٣          | مفهوم الإدارة   | ٢-١-١    |
| ٤          | مجالات وأهمية دور التطوير الإداري   | ٣-١-١    |
| ٥          | أهمية دور التطوير الإداري   | ٤-١-١    |
| ٥          | وظائف المنظمة ووظائف الإدارة  | ٥-١-١    |
| ٦          | التخطيط الاستراتيجي   | ٢-١      |
| ٦          | تعريف التخطيط الاستراتيجي   | ١-٢-١    |
| ٧          | أهمية التخطيط الاستراتيجي   | ٢-٢-١    |
| ٨          | مزايا التخطيط الاستراتيجي   | ٣-٢-١    |
| ١٠         | معوقات التخطيط الاستراتيجي  | ٤-٢-١    |

| رقم الصفحة | الموضوع                                    | الرقم |
|------------|--|-------|
| ١٠         | التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية | ٥-٢-١ |
| ١٢         | التنظيم                                    | ٣-١   |
| ١٢         | تعريف التنظيم                              | ١-٣-١ |
| ١٣         | فوائد وأهمية التنظيم الاداري               | ٢-٣-١ |
| ١٤         | أهمية التنظيم الاداري                      | ٣-٣-١ |
| ١٥         | أهداف التنظيم                              | ٤-٣-١ |
| ١٥         | القيادة                                    | ٤-١   |
| ١٥         | مفهوم القيادة                              | ١-٤-١ |
| ١٦         | تعريف القيادة                              | ٢-٤-١ |
| ١٨         | متطلبات القيادة                            | ٣-٤-١ |
| ١٨         | عناصر القيادة                              | ٤-٤-١ |
| ١٨         | أهمية القيادة                              | ٥-٤-١ |
| ١٩         | التنسيق                                    | ٥-١   |
| ١٩         | تعريف التنسيق                              | ١-٥-١ |
| ٢٠         | الحاجة للتنسيق                             | ٢-٥-١ |
| ٢١         | العوامل التي تساعد علي التنسيق الفعال      | ٣-٥-١ |
| ٢١         | مزايا التنسيق                              | ٤-٥-١ |
| ٢٢         | الرقابة                                    | ٦-١   |
| ٢٢         | تعريف الرقابة                              | ١-٦-١ |
| ٢٣         | أهمية الرقابة                              | ٢-٦-١ |
| ٢٤         | الرقابة الاستراتيجية                       | ٣-٦-١ |
| ٢٤         | مستويات الرقابة                            | ٤-٦-١ |
| ٢٦         | الأداء المؤسسي                             | ٧-١   |
| ٢٦         | مفهوم الأداء المؤسسي                       | ١-٧-١ |
| ٢٨         | مستويات الأداء المؤسسي                     | ٢-٧-١ |

| رقم الصفحة | الموضوع  | الرقم  |
|------------|--|--------|
| ٣٠         | متطلبات تطوير الأداء المؤسسي   | ٣-٧-١  |
| ٣١         | الإدارة الحديثة الالكترونية  | ٨-١    |
| ٣٢         | مفهوم الإدارة الالكترونية  | ١-٨-١  |
| ٣٥         | أهداف الإدارة الالكترونية واهميتها                                     | ٢-٨-١  |
| ٣٦         | الإدارة الالكترونية للموارد البشرية                                    | ٣-٨-١  |
| ٣٦         | مزايا الإدارة الالكترونية  | ٩-١    |
| ٣٧         | بعض المزايا الاخرى التي تعود علي المنظمات من تطبيق الإدارة الالكترونية | ١-٩-١  |
| ٣٨         | عناصر الإدارة الالكترونية  | ١٠-١   |
| ٤١         | وظائف الإدارة الالكترونية  | ١١-١   |
| ٤١         | التخطيط الالكتروني   | ١-١١-١ |
| ٤٢         | التنظيم الالكتروني   | ٢-١١-١ |
| ٤٣         | التوجيه الالكتروني   | ٣-١١-١ |
| ٤٤         | الرقابة الالكترونية  | ٤-١١-١ |
| ٤٥         | متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية                                      | ١٢-١   |
| ٤٨         | معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية                                       | ١٣-١   |
| ٤٩         | معوقات بشرية   | ١-١٣-١ |
| ٤٩         | معوقات مالية   | ٢-١٣-١ |
| ٥٠         | معوقات فنية  | ٣-١٣-١ |
| ٥٠         | معوقات تشريعية   | ٤-١٣-١ |
| ٥٠         | معوقات أمنية   | ٥-١٣-١ |
| ٥١         | الإدارة الالكترونية بين الرؤية الإدارية والرؤية التكنولوجية            | ١٤-١   |
| ٥١         | الرؤية الادارية  | ١-١٤-١ |
| ٥٢         | الرؤية التكنولوجية   | ٢-١٤-١ |

| رقم الصفحة | الموضوع  | الرقم    |
|------------|--|----------|
| ٥٢         | إسهامات الإدارة الرقمية  | ٣-١٤-١   |
| ١١٠ - ٥٦   | <b>الفصل الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة الحديثة</b> | <b>٢</b> |
| ٥٧         | مفهوم تكنولوجيا المعلومات  | ١-٢      |
| ٥٨         | تعريف التقنيات التكنولوجية الحديثة   | ١-١-٢    |
| ٥٩         | دور تكنولوجيا المعلومات في تغيير العملية الإدارية                          | ٢-١-٢    |
| ٦٠         | نظم مساندة المدير  | ٣-١-٢    |
| ٦٣         | أنواع التقنيات التكنولوجية الحديثة وتصنيفها                                | ٢-٢      |
| ٦٣         | تصنيف التكنولوجيا علي أساس معايير عديدة                                    | ١-٢-٢    |
| ٦٥         | أنواع التكنولوجيا من حيث الاستخدام   | ٢-٢-٢    |
| ٦٥         | من حيث القطاع الاقتصادي المستخدمة  | ٣-٢-٢    |
| ٦٦         | من حيث طرق التكنولوجيا   | ٤-٢-٢    |
| ٦٦         | من حيث مكونات التكنولوجيا  | ٥-٢-٢    |
| ٦٦         | من حيث تأثيرها في النشاط الاقتصادي   | ٦-٢-٢    |
| ٦٨         | من حيث تداولها واستغلالها  | ٧-٢-٢    |
| ٦٩         | من حيث توليفة المدخلات المستخدمة في أسلوب الانتاج                          | ٨-٢-٢    |
| ٧٠         | نم حيث زاوية قرار الاستثمار  | ٩-٢-٢    |
| ٧٠         | أنواع أخرى من التكنولوجيا  | ١٠-٢-٢   |
| ٧٤         | خصائص التكنولوجيا الحديثة  | ٣-٢      |
| ٧٧         | علاقة التكنولوجيا الحديثة بأداء الوظيفي                                    | ٤-٢      |
| ٧٨         | أهم عناصر الأداء الوظيفي   | ١-٤-٢    |
| ٧٨         | العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي   | ٢-٤-٢    |
| ٨٠         | علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتطوير الأداء                         | ٣-٤-٢    |
| ٨٢         | تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة علي المنظمة                                | ٥-٢      |
| ٨٣         | العوامل المؤثرة لتكنولوجيا المعلومات لتحسين الأداء                         | ١-٥-٢    |



| رقم الصفحة | الموضوع  | الرقم    |
|------------|--|----------|
| ٨٦         | أهم التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات وأثرها في تطور القرار الإداري | ٦-٢      |
| ٨٦         | الذكاء الاصطناعي   | ١-٦-٢    |
| ٨٦         | التعريف التقني للذكاء الاصطناعي  | ٢-٦-٢    |
| ٨٨         | أهمية الذكاء الاصطناعي   | ٣-٦-٢    |
| ٨٩         | مجالات الذكاء الاصطناعي  | ٤-٦-٢    |
| ٩٠         | تقنيات الذكاء الاصطناعي وأثرها في تطور القرار الإداري                    | ٥-٦-٢    |
| ٩١         | الرقمنة  | ٧-٢      |
| ٩٢         | تعريف الرقمنة  | ١-٧-٢    |
| ٩٣         | أهمية الرقمنة  | ٢-٧-٢    |
| ٩٤         | الفرق بين الرقمنة وعملية الرقمنة   | ٣-٧-٢    |
| ٩٤         | الغرض من الرقمنة   | ٤-٧-٢    |
| ٩٦         | التحول الرقمي  | ٨-٢      |
| ٩٦         | مفهوم التحول الرقمي  | ١-٨-٢    |
| ٩٧         | فوائد التحول الرقمي  | ٢-٨-٢    |
| ٩٨         | متطلبات التحول الرقمي للمنظمات   | ٣-٨-٢    |
| ١٠١        | الاطار التنظيمي لتنفيذ أعمال التحول الرقمي                               | ٤-٨-٢    |
| ١٠٤        | أبعاد استراتيجيات تنفيذ التحول الرقمي                                    | ٥-٨-٢    |
| ١٠٦        | المعوقات التي تواجه الحكومة المصرية نحو التحول الرقمي                    | ٦-٨-٢    |
| ١٠٧        | الحكومة الالكترونية  | ٩-٢      |
| ١٠٨        | الحكومة الالكترونية والحكومة الالكترونية                                 | ١-٩-٢    |
| ١٦٢ - ١١١  | <b>الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية</b>                                   | <b>٣</b> |
| ١١٢        | التعريف بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي                                | ١-٣      |

| رقم الصفحة | الموضوع   | الرقم |
|------------|---|-------|
| ١١٣        | أهداف الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي                    | ١-١-٣ |
| ١١٤        | الهيكل التنظيمي للهيئة القومية للتأمين الاجتماعي          | ٢-١-٣ |
| ١١٥        | أهم المبادئ والأسس التي يقوم عليها نظام التأمين الاجتماعي | ٣-١-٣ |
| ١١٦        | الأنظمة الإلكترونية بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي     | ٤-١-٣ |
| ١٢٠        | الدراسة التطبيقية   | ٢-٣   |
| ١٢١        | منهجية وأسلوب الدراسة                                     | ١-٢-٣ |
| ١٢٢        | مجتمع وعينة الدراسة                                       | ٢-٢-٣ |
| ١٢٤        | أداة الدراسة واختبارها                                    | ٣-٢-٣ |
| ١٣٦        | التحليل الإحصائي الوصفي للمتغيرات                         | ٤-٢-٣ |
| ١٥٢        | اختبارات الفروض الاحصائية                                 | ٥-٢-٣ |
| ١٧١ - ١٦٣  | <b>النتائج والتوصيات</b>                                  |       |
| ١٦٤        | أولاً: نتائج اختبارات صحة الفروض                          |       |
| ١٦٧        | نتائج الدراسة   |       |
| ١٦٨        | ثانياً: التوصيات  |       |
| ١٨٦ - ١٧٢  | <b>قائمة المراجع</b>                                      |       |
| ١٧٣        | أولاً: المراجع العربية                                    |       |
| ١٨٥        | ثانياً: المراجع الأجنبية                                  |       |
| ١٩٤ - ١٨٨  | <b>قائمة الملاحق</b>                                      |       |
| 1-2        | المستخلص باللغة الإنجليزية                                |       |
| 3-8        | ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية                            |       |

## فهرس الجداول

| رقم الصفحة | اسم الجدول  | رقم الجدول |
|------------|---|------------|
| ٨٣         | تأثير تكنولوجيا الاتصال في المنظمة الحديثة قياساً بالمنظمات التقليدية   | ١-٢        |
| ١٢٣        | إعداد السادة العاملين بالمركز الرئيس ومناطق القاهرة الكبرى حتى ٢٠٢٣     | ١-٣        |
| ١٢٤        | توزيع الاستثمارات المستخدمة في التحليل الاحصائي                         | ٢-٣        |
| ١٢٧        | معامل الارتباط الخاص بمحور الموارد المالية والبشرية                     | ٣-٣        |
| ١٢٨        | الإجراءات الرقمية بالهيئة   | ٤-٣        |
| ١٢٩        | تكنولوجيا المعلومات بالهيئة   | ٥-٣        |
| ١٢٩        | الحوكمة الرقمية لعملية التحول الرقمي بالهيئة                            | ٦-٣        |
| ١٣٠        | تحديث وتطوير الخدمات الرقمية بالهيئة                                    | ٧-٣        |
| ١٣١        | مستوي التوعية والتواصل والحماية   | ٨-٣        |
| ١٣٢        | إدارة عمليات الصيانة والبنية الاساسية                                   | ٩-٣        |
| ١٣٣        | معامل الارتباط لمحاور الاستبانة   | ١٠-٣       |
| ١٣٤        | قياس ثبات محاور الاستبانة   | ١١-٣       |
| ١٣٥        | يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي                                       | ١٢-٣       |
| ١٣٦        | توزيع عينة الدراسة حسب النوع  | ١٣-٣       |
| ١٣٧        | توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية                                    | ١٤-٣       |
| ١٣٧        | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي                                 | ١٥-٣       |
| ١٣٨        | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي                                  | ١٦-٣       |
| ١٣٨        | توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة                                     | ١٧-٣       |
| ١٣٩        | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الموارد المالية والبشرية بالهيئة | ١٨-٣       |
| ١٤١        | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الإجراءات الرقمية بالهيئة        | ١٩-٣       |

| رقم الصفحة | اسم الجدول   | رقم الجدول |
|------------|--|------------|
| ١٤٣        | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تكنولوجيا المعلومات                   | ٢٠-٣       |
| ١٤٥        | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الحوكمة الرقمية لعملية التحول الرقمي  | ٢١-٣       |
| ١٤٦        | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تحديث وتطوير الخدمات الرقمية          | ٢٢-٣       |
| ١٤٨        | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مستوي التوعية والتواصل والحماية       | ٢٣-٣       |
| ١٥١        | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إدارة عمليات الصيانة والبنية الأساسية | ٢٤-٣       |
| ١٥٤        | نتائج اختبار محور الموارد المالية والبشرية بالهيئة                           | ٢٥-٣       |
| ١٥٥        | نتائج اختبار محور الاجراءات الرقمية بالهيئة                                  | ٢٦-٣       |
| ١٥٦        | نتائج اختبار محور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالهيئة                     | ٢٧-٣       |
| ١٥٧        | نتائج اختبار محور الحوكمة الرقمية لعملية التحول الرقمي بالهيئة               | ٢٨-٣       |
| ١٥٨        | نتائج اختبار محور التحديث وتطوير الخدمات الرقمية بالهيئة                     | ٢٩-٣       |
| ١٦٠        | نتائج اختبار محور مستوي التوعية والتواصل والحماية بالهيئة                    | ٣٠-٣       |
| ١٦١        | نتائج اختبار محور إدارة عمليات الصيانة والبنية الأساسية بالهيئة              | ٣١-٣       |
| ١٦٢        | يوضح نتائج اختبار تحليل التباين  | ٣٢-٣       |

## أهم المفاهيم الرئيسية:

تعتمد الدراسة البحثية علي مجموعة من المفاهيم منها علي سبيل المثال:

- **الإدارة الحديثة:** من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر، وتساهم بشكل مباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الانتباه علي الأهداف، وتعمل علي تحديد الأهداف والأولويات لتحقيق الأهداف من خلال استثمار الإمكانيات البشرية والمادية والمعلوماتية.
- **العملية الإدارية:** لها أجزاء ومقومات ووظائف، وتضم هذه الوظائف أو العناصر عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ولكي تكون العملية الإدارية ناجحة يجب التعامل مع هذه العناصر بأهمية بالغة إذ إنها متداخلة ومتراطة.
- **الأدوار الإدارية:** الدور هو السلوك المتوقع إظهاره من قبل الفرد (المدير) في موقف معين.
- **الكفاءة:** من الأمور المهمة في العملية الإدارية، وتعني القيام بالعمل الصحيح، أي تحقيق الأهداف لنتائج جيدة ومهمة تعود بالنفع علي المنظمة.
- **الفعالية:** فتعني إتمام العمل بشكل فعال، أي تحقيق المخرجات (الأهداف) باستخدام أقل المدخلات، أي تحقيق عائد أكبر، من خلال استخدام الموارد المتاحة أو من خلال تقليل الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية.
- **التكنولوجيا:** أصبح التقدم التكنولوجي في هذا العصر سريع جداً، وتحتاج كل منظمة إلي مواكبة التقدم في مجال الاتصالات ونظم المعلومات والتي تؤثر علي تطوير العمليات الإنتاجية وتقليل الوقت، وزيادة إنتاجية الموظفين.
- **الاتصال:** عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية وغير الشفهية وذلك للتأثير علي السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة، والاتصال هو إثارة رد فعل أو تحريك السلوك لدي الطرف الآخر.
- **الاتصالات الالكترونية:** وهي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الانترنت أو الانترنت أو الفاكس.

- **الأمية المعلوماتية أم التكنولوجية؟:** تعرف الأمية التكنولوجية عبارة عن جهل عدد غير قليل من أفراد المجتمع بالتطورات التكنولوجية الحديثة وعدم معرفتهم التعامل معها.
- **الإدارة الإلكترونية:** الإدارة الإلكترونية هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد علي نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.
- **وظائف الإدارة الإلكترونية:** العمل بالإدارة الإلكترونية يعني تخطيط وتنفيذ التحول الإلكتروني من النموذج التقليدي القائم للأعمال في المنظمة إلى نموذج جديد للأعمال يستند إلى موارد الإنترنت والمعرفة.
- **البنية التحتية المعلوماتية:** البنية التحتية هي المكونات المادية والبشرية التي يمكن من خلالها تنفيذ التطبيقات الإلكترونية للأجهزة الحكومية.
- **أجهزة الحاسب الإلكتروني:** المقصود بأجهزة الحاسب الآلي والخدمات وملحقاتها، ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة فيعدد مستخدمي الأجهزة في المنظمات.
- **شبكة الاتصال:** فبدونه لا وجود للإدارة الإلكترونية أو لأي مفهوم إلكتروني موجود حاليا، شبكة الحواسيب هي مجموعة من الحاسبات تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم.
- **إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:** هو تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة علي الشبكات في النظم المرتبطة بالموارد البشرية والذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلي المعلومات الخاصة بالموارد البشرية علي نطاق واسع.
- **الاختيار الإلكتروني:** أنظمة الاختيار لها أهمية كبيرة جدا حيث أنها تمكن المنظمة من زيادة فرص الحصول علي الأشخاص المؤهلين لشغل المناصب،

وتعتمد هذه الأنظمة علي مجموعة متنوعة من استراتيجيات معينة تشمل المقابلات، اختبارات القدرة، الاختبارات الشخصية وغيرها.

- **تقييم الأداء:** في سبيل متابعة وتنفيذ أهداف عملية تقييم الأداء، تقوم كثير من المنظمات بتوفير عملية تقييم أداء إلكترونية لتسهيل إدارة وتنفيذ عملية التقييم، وتساعد هذه الأنظمة المدراء علي قياس الأداء، كتابة تقارير الأداء وتوفير التغذية الراجعة للعاملين.

- **التعلم الإلكتروني:** التعلم باستخدام الحاسبات الالكترونية وبرمجياتها المختلفة سواء علي شبكات مغلقة أو شبكات مشتركة أو الإنترنت، وهو أكثر أشكال التعلم المرن شيوعا وهو تعلم مرن مفتوح عن بعد، وتقديم التعلم عبر شبكة الإنترنت والإنترانت لتوفير فرص التدريب.

# الإطار العام للدراسة

## مقدمة:

تسعي الإدارة الحديثة في ظل التطورات التكنولوجية والمنافسات إلي رفع مستوى أدائها من اجل تحقيق التميز المطلوب لمواجهة تحديات البقاء والنمو من خلال العمل علي الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة المادية منها والبشرية.

ومن المؤكد أن الإدارة الحديثة تساهم في تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي ووفقاً لنص الدستور المصري الصادر عام ٢٠١٤ في المادة ١٧ منه"أن تكفل الدولة خدمات التأمين الاجتماعي، وأن أموال التأمينات والمعاشات أموال خاصة تتمتع بجميع أوجه وأشكال الحماية المقررة للأموال العامة وتتولي الدولة ممثلة في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي عناية كبيرة بمد مظلة التأمين الاجتماعي لكل فرد من أفراد المجتمع ومن سماته التكافل الاجتماعي والإلزامية في التنفيذ علي جميع الخاضعين له عدا العاملين المصريين بالخارج".

ونظراً لرغبة الدولة في التطوير والتحديث وسد الثغرات لتقديم خدمه تأمينية بالمستوي اللائق ومواكبة المتغيرات العالمية، ومن ثم كان علي وزارة التضامن الاجتماعي متمثلة في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي إعداد مشروع قانون جديد للتأمينات الاجتماعية والمعاشات يتوافق مع الدستور المصري لعام ٢٠١٤ ومعالجة الثغرات الموجودة في ذلك بإصدار قانون التأمينات الاجتماعية والمعاشات رقم ١٤٨ لسنة ٢٠١٩ الذي يبدأ تطبيقه اعتباراً من بداية العام ٢٠٢٠.

وتهدف الدراسة إلي إبراز أهمية الإدارة العلمية الحديثة في تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالتطبيق علي الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، لا سيما أن الإدارة تتحمل مسؤوليات وأعباء جديدة تفرضها تحديات التغير المتلاحقة في عصر العولمة وثورة الاتصالات وسيادة الأنترنت التي بدأت ولن تنتهي وتؤدي هذه العوامل المختلفة الي ضرورة التحقيق من جاهزية الإدارة وقدرتها علي التعامل مع



هذه التحديات ذات الطابع الاستراتيجي وتطويعها لخدمة اغراض وغايات وأهداف الهيئة وتحقيق رسالتها.

فمنذ بداية القرن الحادي والعشرين تعتمد معظم مؤسسات الدولة في عملها علي استخدام تكنولوجيا المعلومات والحاسبات والبرامج والتطبيقات العديدة، وبالرغم من تطور استخداماتها بشكل كبير وملحوظ، مما أدي إلي تحسين كفاءة العمل وجودته إلا أن هذا قد يشكل عبئا علي إمكانيات المؤسسات الي شراء هذه البرامج والتطبيقات وتطوير أعمال البنية الأساسية بمختلف أحجامها ومستوياتها للإدارة الحديثة، وذلك لارتباط تطبيق مختلف الخطط والإستراتيجيات بأساليب علمية وتخطيطية حديثة وعالية المستوي عالية المستوي وتوجيهات فاعلة تؤمن بالأساليب الإدارية الحديثة ومواكبه تطورها لخلق مناخ جاذب ومنفتح علي العمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية المطلوبة.

ومن المعروف إن الأخذ بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تتميز بها المنظمات الحديثة علي إختلاف أنواعها في الدول المتقدمة والنامية تسعى نحو تحقيق أعلي مستويات الأداء بالكفاءة والفعالية، وعلي الرغم من أهمية هذه الحقيقة، إلا أنه ما زال هناك قصور وضعف في الإهتمام بالمعلومات وتكنولوجياها وخاصة المورد البشري ورأس المال الفكري خصوصا في الدول النامية.

وعندما نتحدث عن الإستخدامات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات فاننا نقصد التكنولوجيا كعمليات والتي تعني التطبيق المنظم للمعرفة، وأيضا التكنولوجيا كنتاج والتي تعني الارتقاء بالعمل من خلال الإستخدام الأمثل للمعرفة العلمية وتطبيقاتها والإستفادة القصوي منها في الأجهزة المختلفة بدولة مصر، حيث إن رؤية مصر ٢٠٣٠ تتضمن اقتصاد تنافسي ومتوازن معتمد علي الإبتكار بحيث تشكل مجتمعا مبدعا ومبتكرا ومنتجا للعلوم والتكنولوجيا ويربط تطبيقات المعرفة ومخرجات الإبتكار بالأهداف والتحديات الوطنية.

## أولاً: طبيعة المشكلة محل الدراسة:

يواجه نظام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بعض المشاكل التي تواجهها الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، ومن ثم تؤثر في عدم تحقيق أهدافها وتمثل هذه المشاكل في النقاط التالية:-

- التغطية التأمينية ومكافحة كافة صور وأشكال التهرب التأميني في القطاع العام والخاص.
- عدم الربط مع بعض الجهات الحكومية الأخرى لتوفير خدمات متكاملة دون الحاجة لطلب مستندات من أصحاب الشأن.
- عدم وجود منظومة مراكز أداء الخدمات التأمينية المتكاملة ومكاتب خدمة المواطنين بما يؤدي تقديم جميع الخدمات التأمينية اليا.
- عدم وجود فروع الكترونية ومراكز خدمات متكاملة تتيح تأدية الخدمات التأمينية آليا.
- عدم التدريب المتواصل للعاملين بالمنظومة الجديدة للتحويل الرقمي في الفترة الحالية من تحديات جديدة تتطلب مؤهلات ومهارات تتناسب مع حجم المسؤولية الملقاة.
- عدم الاستعداد الجيد لمواجهة التحويل الرقمي وتعظيم قيمة الهيئة من الاحتياجات المطلوبة من القدرات البشرية والتقنية التكنولوجية الحديثة.
- عدم جاهزية البنية التحتية بما يواكب التغير الحالي للتحويل الرقمي.
- بطء في نظام نقل المعلومات من والى المركز الرئيسي لانخفاض سرعة خطوط المعلومات.

وتكمن المشكلة البحثية في قصور تعزيز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة والاستخدام الأمثل لمواكبة عصر الرقمنة مما يتطلب دراسة الهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية كهيئة خدمية، لمعرفة كيفية تقديم الخدمات التأمينية للمؤمن عليهم بالقطاعين الخاص والحكومي واصحاب المعاشات بسهولة ويسر وقليل من

الوقت والجهد في ظل اتباع أساليب الإدارة الحديثة وخصائصها والتغلب علي المشكلات المختلفة.

## ثانياً: تساؤلات الدراسة:

١. ماهية الإدارة الإلكترونية وأهميتها، وأهدافها؟
٢. ماهي الإتجاهات الإدارية الحديثة وأهميتها في مجال الحكومة الالكترونية؟
٣. ماهو مفهوم التحول الرقمي، والجهود المبذولة لتعظيم الفائدة منه؟
٤. ماهي الاستفادة الرئيسية للهيئة من استخدام وتعزيز تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات؟
٥. ماهي العوائق والتحديات التي يقابلها المسؤولون علي تنفيذ وتطبيق نظم الإدارة الحديثة نحو التحول الرقمي؟
٦. ما مدي جاهزية الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي للتحول الرقمي وتطبيق أساليب الإدارة الحديثة وتعزيز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؟

## ثالثاً: فروض الدراسة:

### الفرضية الرئيسية:

- الي أي مدي يمكن ان يساهم تطور الخدمات الرقمية علي أداء الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي وينبثق من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية التالية:
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للموارد المالية والبشرية لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات.
  - لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للإجراءات الرقمية بالهيئة لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات.
  - لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتكنولوجيا المعلومات بالهيئة لتعزيز القدرة علي التحول التكنولوجي والرقمي للخدمات التي تقدمها.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للحكومة الرقمية لعملية التحول الرقمي بالهيئة لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لعمليات التحديث وتطوير الخدمات الرقمية بالهيئة لتعزيز قدرة علي التحول التكنولوجي والرقمي للخدمات التي تقدمها.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمستوي التوعية والتواصل والحماية بالهيئة لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة عمليات الصيانة والبنية الاساسية بالهيئة في تعزيز دور تكنولوجيا المعلومات.
- لا توجد علاقة بين كل من الدعم المالي والتوسع التكنولوجي والفكر القيادي للهيئة وبين التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي.

#### **رابعاً: أهداف الدراسة:**

##### **الهدف العام:**

إبراز أهمية الإدارة العلمية الحديثة في تعزيز استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بالتطبيق علي الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

##### **الأهداف الفرعية:**

- التعريف بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي وماهيتها.
- التعريف بالإدارة الحديثة وأساليبها وخصائصها.
- التعريف بمفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.
- رصد وتحليل أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي في جودة الأعمال الرقمية الحديثة وتحسين مستوي الخدمات.

- التأكيد علي دور الاتجاهات الحديثة للإدارة في تحقيق أهداف الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي والاستثمار الامثل في الموارد البشرية من خلال رفع مستوى المهارات التكنولوجية.

### **خامساً: أهمية الدراسة:**

تظهر أهمية البحث في الدور الذي تلعبه الإدارة الحديثة في تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي والتي من شأنها تحسين مستوى الخدمات وجودة الأعمال الرقمية والتأكيد علي دور الاتجاهات الادارية الحديثة في تحقيق أهداف الهيئة والاستفادة المثلي من الاستثمار في الموارد البشرية ورفع مستواها، وتكمن أهمية البحث ايضا في التغلب علي المشكلات التي تواجه الهيئة من التهرب التأميني والتأكد من توفير وتيسير جميع الاجراءات التأمينية المطلوبة للمواطنين، في ظل أنظمة وأنماط القيادة العلمية من قبل المتخصصين والأنماط والقوانين المتبعة من قبل القيادات الإدارية، والتغيرات البيئية المختلفة والتي اثرت بدورها علي إحداث تغييرات في الأنظمة والقوانين المتبعة، وتغيير الهياكل التنظيمية، والتأكيد علي دور الإدارة الحديثة في إدارة الموارد البشرية ونجاح واستمرار عملية التطوير والتحول إلي الأعمال الالكترونية.

وكذلك تظهر أهمية البحث في حسن استخدام الموارد المالية والبشرية المؤهلة للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كونها أهم عناصر العملية الإدارية الناجحة، وتواجد الكفاءات من القيادات القادرة علي الأداء والعطاء المتميز في مراكز صنع واتخاذ القرار لرفع مستوى الأداء التكنولوجي مما يؤثر ايجابياً علي مستوى خدمات التأمينات الاجتماعية المقدمة.

### **سادساً: حدود الدراسة:**

- المحددات الزمنية: ٢٠٢٣.
- المحددات المكانية: ويقصد بها الهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية.

▪ **المحددات الموضوعية:** حدود هذه الدراسة ترتبط الي حد كبير فيما يتعلق بدور"الإدارة الحديثة ودورها في تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجهات الحكومية بالتطبيق علي الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي".

### **سابعاً: منهجية الدراسة:**

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك من خلال مراجعة الادبيات المتعلقة بالدراسة البحثية"الإدارة الحديثة ودورها في تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" ودورها في عملية التحول من الأعمال اليدوية الي الأعمال الالكترونية واستخدام التطبيقات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك المعوقات التي تعوق التحول الي الإدارة الالكترونية، وعمل دراسة ميدانية علي الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

### **ثامناً: الدراسات السابقة:**

➤ دراسة حسام الشقيري (٢٠٢٢).<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلى: التعرف علي أثر الاستثمار الرقمي في التكنولوجيا التأمينية علي تحسين مستوي الخدمات التأمينية المقدمة.

وتوصلت الدراسة إلي بعض النتائج والتوصيات الدراسة منها: أن التقنيات الحديثة تخطت حاجز التسويق الرقمي إلي المساهمة في أنشطة الأكتتاب وتطوير المنتجات وتسوية التعويضات حيث تعرف التكنولوجيا التأمينية بأنها تطبيق الابتكارات التقنية الحديثة (تقنية المعلومات والاتصالات) خلال مراحل سلسلة القيمة لخدمة التأمين من أجل التعامل مع التحديات وتحديد الفرص غير المعروفة لتقديم قيمة مضافة للعملاء.

---

(١) حسام الشقيري، أثر الاستثمار الرقمي في التكنولوجيا التأمينية علي تحسين مستوي الخدمات التأمينية، مصر، ٢٠٢٣.

## ➤ دراسة نهلة أبو العز (٢٠٢١)<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلي: دراسة أثر تطبيق تكنولوجيا الرقمنة بقطاع التأمينات الاجتماعية في الدول الأفريقية وذلك من خلال ماكينات الصراف الالكتروني، وبطاقات الأئتمان والديون الالكترونية، والنقود المحمولة علي الشمول المالي في عدد من الدول الأفريقية خلال الفترة ٢٠١٤-٢٠١٨ ولقد تضمنت عينة الدراسة.

(١٥) دولة أفريقية وتم تطبيق تحليل السلاسل الزمنية المقطعية.

وتوصلت الدارسة إلي بعض النتائج منها: إنه يوجد أثر معنوي موجب لاستخدام ماكينات الصراف الالكتروني والنقود المحمولة علي الشمول المالي، بينما وجدت الدراسة علي الجانب الآخر إن إستخدام الديون الالكترونية وبطاقات الأئتمان ليس له أثر معنوي علي الشمول المالي، بالإضافة إلي ذلك قامت الدراسة بإدخال عدد من المتغيرات الاقتصادية الكلية الحاكمة إلي النموذج مثل: معدل التضخم، ومعدل النمو السكاني، وتحويلات العاملين، وقد أشارت النتائج الي وجود نفس الأثر المعنوي الموجب لاستخدام ماكينات الصراف الالكتروني والنقود علي الشمول المالي، كما كان لمعدل التضخم اثر معنوي موجب أيضاً المالي في حين أتضح أن هناك أثر معنوي سالب لتحويلات العاملين علي الشمول المالي.

## ➤ دراسة بن عبد العزيز سفيان (٢٠٢١).<sup>(٢)</sup>

هدفت الدراسة إلي: دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات علي الأداء الوظيفي في مؤسسات الاتصالات، وتوضيح التأثير الذي تساهم به تكنولوجيا المعلومات علي الأداء داخل المؤسسات.

---

(١) نهلة أبو العز، أثر تطبيق تكنولوجيا الرقمنة بقطاع التأمينات الاجتماعية في الدول الأفريقية، مجلة كلية السياسة والاقتصاد العدد العاشر- إبريل ٢٠٢١، ص ٣٤١.

(٢) بن عبد العزيز سفيان، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال علي الأداء الوظيفي في مؤسسات الاتصالات مجلة المنهل الاقتصادي، العدد الأول، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الوادي،

وتوصلت الدراسة إلى بعض نتائج وتوصيات من أهمها: انه تعمل تكنولوجيا المعلومات علي توفير أنظمة للمعلومات وبناء إدارة الكرتونية للمؤسسات، وإنجاز المهام والعمليات، وتعمل تكنولوجيا المعلومات علي توفير معلومات جاهزة للتوظيف والتي تفيد في إنهاء وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية، وتساهم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهدافها والوصول إليها بالسرعة والدقة والفاعلية، وتؤدي تكنولوجيا المعلومات إلى تنمية مهارات وقدرات.

➤ دراسة سناء مرزوق محمد (٢٠٢١).<sup>(١)</sup>

**هدفت الدراسة إلى:** اختبار دور الثقافة التكنولوجية في تحسين الخدمات الإلكترونية، ومستوي الثقافة التكنولوجية لدي متلقي الخدمة، ومعرفة أثر الثقافة التكنولوجية علي تحسين الخدمات الالكترونية، والوسائل الواجب توفرها لتعزيز ونشر الثقافة التكنولوجية بين المستفيدين.

**وخلصت اهم نتائج وتوصيات الدراسة إلى:** تدني في مستوي البعد المعرفي لدي المستفيدين من الخدمات الالكترونية، وإن مقدم الخدمة يري إن المستفيد يدرك أهمية ومزايا تطبيق الخدمات الالكترونية، تدني مستوي البعد المهاري لدي المستفيدين من الخدمة الالكترونية، وإن مقدم الخدمة يري إن المستفيد لديه مهارة التصفح عبر الانترنت حيث يعيش عصر الثورة التكنولوجية، وإن تدني مهارة استخدام نظام الدفع الإلكتروني لدي المستفيد بسبب قلة الخدمات الالكترونية التي تستخدم نظام الدفع الإلكتروني علي مستوي الحكومة، وإن المستفيد يتمتع بخلق الأمانة عند استخدام الخدمات الالكترونية فهو قيمة أخلاقية تولد بالفطرة، ويرى مقدم الخدمة أيضا تدني درجة التزام المستفيد بالإجراءات القانونية في استخدام الخدمات الالكترونية بسبب عدم توافرها أمامه باستمرار واطلاعه عليها كدليل الخدمات.

---

<sup>(١)</sup> سناء مرزوق محمد شحبير، دور الثقافة التكنولوجية في تحسين الخدمات الالكترونية، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، ٢٠٢١.



## ➤ دراسة حنان بن ضياف (٢٠٢١).<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلي الكشف عن أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات علي وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، محاولة معرفة أثر الحاسب الآلي علي العملية التكوينية بالمؤسسة، البحث عن أثر استخدام شبكة الانترنت والانترنت علي تفعيل العملية التوظيفية في المؤسسة، محاولة البحث عن أثر نظام معلومات الموارد البشرية علي تفعيل القرارات داخل المؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلي نتائج وتوصيات منها: إلي أن معظم المبحوثين صرحوا بأن استخدام الحاسوب في التكوين له تأثير علي تضمين العملية التكوينية داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال أنه ساهم في تقليص الوقت والجهد، وساهم وبشكل كبير في تنظيم عملية التكوين بمؤسسة كندور، وإن أغلبية المبحوثين يرون بأن نوع الوظائف التي تعرض علي الشبكة الالكترونية لها تأثير علي عملية الاستقطاب بنسبة كبيرة، وإن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة كندور لا تقوم بإجراء مقابلات أو اختبارات التوظيف عبر شبكتي الانترنت.

## ➤ دراسة غادة جمعة (٢٠٢١).<sup>(٢)</sup>

هدفت الدراسة الي: إلقاء الضوء حول تهيئة البيئة التشريعية للتحول وما يجب أن يتم من تعديل القوانين والإجراءات اللازمة للتحول إلي تكنولوجيا المعلومات والاقتصاد المبني علي تكنولوجيا المعلومات والتطبيقات الالكترونية.

وخلصت نتائج وتوصيات الدراسة إلي: تم تعديل في عدة قوانين مثل قانون حماية المستهلك الذي ينص علي إلزام المورد بإعلام المستهلك عن كل البيانات

---

(١) حنان بن ضياف، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها علي وظائف إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، ٢٠٢١.

(٢) غادة جمعة، الاقتصاد الرقمي يتمثل في الاقتصاد المبني علي تكنولوجيا المعلومات والتطبيقات الإلكترونية، جمهورية مصر العربية، ٢٠٢١.

الخاصة بالمنتج، من حيث الثمن والمصدر وأي بيانات تحددها اللائحة التنفيذية وأن يلتزم المورد بأن تكون الإعلانات الخاصة بالمنتج باللغة العربية وواضحة، اعتماد التوقيع الإلكتروني من وزارة الاستثمار تفعيلًا لقانون الاستثمار رقم (٧٢) لسنة ٢٠١٧ بتفعيل تكنولوجيا التوقيع الإلكتروني في منظومة تأسيس الشركات"، وكذلك قانون مكافحة جرائم تقنية المعلومات ومنها الاعتداء علي بطاقات البنوك والخدمات وأدوات الدفع الإلكتروني التي تم التصديق عليها من جانب رئيس الجمهورية ١٩ أغسطس ٢٠١٨، حيث تساهم هذه التشريعات في دعم التحول الرقمي والتوسع في استخدام أدوات الدفع الإلكتروني، تعتمد كل دول العالم علي تكنولوجيا المعلومات والاقتصاد الرقمي لأنها بالأساس عامل مهم وأساسي في الإسراع من عجلة النمو الاقتصادي وتعزيز وتقوية الاقتصاد ومن فوائد الاقتصاد الرقمي تشجيع الاستثمار الأجنبي ويزيد من الثقة في الاقتصاد المصري، حيث إن معظم الدول في العالم تطبق الاقتصاد الرقمي بأشكال ودرجات مختلفة.

#### ➤ دراسة ياسر القاضي (٢٠٢١).<sup>(١)</sup>

**هدفت الدراسة إلي: رصد وتحليل دور التحول الرقمي الذي تقوده الحكومة في مصر ضمن أفضل التوجهات التكنولوجية التي يشهدها النصف الثاني من العام، وتحديد الغرض من استخدام البيانات.**

**وخلصت نتائج وتوصيات الدراسة إلي: أن التوجه نحو الاقتصاد الرقمي سوف يساهم كثيرًا في دعم الأعمال التجارية والابتكارات التي من شأنها أن ترتقي بخدمات المواطنين إلي مستوي جديد، ٨٩٪ من كبار المديرين التنفيذيين العاملين في القطاع العام أن مشاركة البيانات تساعدهم علي تحسين طريقة تواصلهم وتفاعلهم مع المواطنين، إن الحكومة المصرية حرصت علي تطوير التحول الرقمي إبان أزمة الجائحة العالمية من أجل الارتقاء بالخدمات المقدمة للمواطنين، أن اتفاق ٨٩٪ من**

---

(١) ياسر القاضي، أثر التحول الرقمي في دعم سياسات وأهداف التنمية في مصر الذي تقوده

الحكومة في مصر ضمن أفضل التوجهات التكنولوجية، ٢٠٢١.

المديرين التنفيذيين في القطاع العام علي أهمية مشاركة البيانات، من خلال التركيز علي الارتقاء بتجارب الموظفين والمواطنين، والاستفادة من الرؤي المستمدّة من البيانات في عملية اتخاذ الفوري للقرارات، وصقل مهارات الموظفين الرقمية لتمكينهم من دفع عجلة الابتكار"، حيث أن هناك ثلاثة محاور يستفيد منها القطاع العام في التحوّل الرقمي، تجارب الموظفين والمواطنين ستسهم في سدّ الفجوة مع القطاع العام، يواصل القطاع العام في مصر قيادة دفة الابتكار القائم علي البيانات لتعزيز تجارب المواطنين، بفضل المبادرات الحكومية مثل رؤية مصر ٢٠٣٠، حيث أفاد ٨٩٪ من قادة التكنولوجيا العاملين في القطاع العام والمشاركين في الدراسة بان مشاركة البيانات تحسّن طريقة تواصلهم وتفاعلهم مع المواطنين، في حين ٨٣٪ من المشاركين في الدراسة أجمعوا إن مشاركة البيانات من شأنها تحسين ابتكاراتهم في المنتجات أو الخدمات الحالية، وقال ٨٢٪ إن مشاركة البيانات تساعد علي تجاوز أهداف الأداء، حيث أن الرؤي المستمدّة من البيانات توجّه الطريق نحو أفكار قابلة للتنفيذ، يمكن أن تساعد الرؤي والأفكار التي تستمدّ فوراً من البيانات الشركات والمؤسسات علي تعزيز الكفاءة التشغيلية وصياغة سياسات عمل قوية وينبغي للجهات الحكومية، قبل أن تشارك ما في حوزتها من بيانات المواطنين.

➤ دراسة ايناس عمر (٢٠٢١) (١)

هدفت الدراسة الي رصد وتحليل الجهود المبذولة للتحوّل للاقتصاد الرقمي وتحسين الوضع الاقتصادي وإعداد القوانين والتشريعات والإجراءات التنظيمية لعملية التحوّل الرقمي واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وتوصلت الدراسة علي نتائج وتوصيات إلي: أن الاستراتيجية الوطنية للتجارة الإلكترونية تتبني إصدار عدة قوانين تشريعية لتنظيم التحوّل الرقمي تنفيذاً لمشروع تطوير البنية التحتية للتكنولوجيا للمعاملات المالية وتفعيل الاقتصاد

---

(١) ايناس عمر، التحوّل الرقمي للاقتصاد القومي في ظل الجهود المبذولة للاقتصاد الرقمي

وتحسين الوضع الاقتصادي، جمهورية مصر العربية، ٢٠٢١.

الرقمي، بين هيئة البريد المصري وبنك مصر مع أحد شركات القطاع الخاص لتوسيع نطاق المدفوعات الإلكترونية بين المواطنين والتجار، من أجل دعم التحول الرقمي الذي ساهم في تحفيز الاستثمار وخلق فرص عمل للشباب، وتعزيز النمو الاقتصادي وأثر ذلك إيجابياً علي تحقيق التنافسية العالمية وزيادة الصادرات المصرية.

#### ➤ دراسة بسمة الحداد، أحمد ناصر (٢٠٢٠).<sup>(١)</sup>

**هدفت الدراسة إلي:** رصد وتحليل أثر البنية التحتية التكنولوجية أهم الجهود التي بذلتها الدولة للتوجه نحو التحول الرقمي البنية التكنولوجية في قطاع التعليم إسهامات وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في مجال التعليم، الاستخدامات الحالية في التعليم، الدور المستقبلي للتحول الرقمي في مجال التعليم.

**وخلصت أهم نتائج وتوصيات الدراسة إلي:** أن التوجه نحو استكمال قواعد البيانات التعليمية التي أطلقتها الوزارة علي موقعها الإلكتروني تحديث البنية التحتية التكنولوجية في القرى، خاصة في صعيد مصر لضمان استدامة نظام التعليم عن بعد، التوجه نحو تدريب المعلمين المستمر خاصة في القرى علي استخدام التكنولوجيات الحديثة، العمل علي توفير التمويل اللازم لاستكمال تغطية المحافظات بكابلات الألياف الضوئية لزيادة سرعة الأنترنت، الاستفادة من التقدم التكنولوجي بمصر في التوسع في نماذج المحاكاة التكنولوجية لبعض الأنظمة لتدريب العاملين في المجالات عالية الخطورة مثل سائقي المترو والقطارات والمحطات النووية، العمل علي ربط الجامعات المصرية بشبكة اتصال موحدة وربط الكليات المناظرة بشبكة انترنت فيما بينها لتبادل الخبرات والمعلومات.

---

(١) بسمة الحداد، أحمد ناصر، البنية التحتية التكنولوجية والتحول الرقمي وأدوارها المستقبلية في التعليم، سلسلة أوراق السياسات حول التداعيات المحتملة لأزمة كورونا علي الاقتصاد المصري، معهد التخطيط القومي، ٢٠٢٠.

## ➤ دراسة محمد العودة (٢٠٢٠).<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلي: التعرف علي واقع وحدات التطوير الإداري في المؤسسات العامة، ودراسة مدي الاختلاف بين هذه المؤسسات وفقا لطبيعة نشاطها وأهم المعوقات التي تواجهها، وبينت الدراسة بأن أغلبية المسؤولين في المؤسسات العامة وأجهزة التنظيم المركزية، يؤكدون علي وجوب تطبيق قرار اللجنة العليا للإصلاح الإداري رقم (١٩٢) في المؤسسات العامة وذلك بإنشاء وحدات للتطوير الإداري فيه.

وخلصت أهم نتائج وتوصيات الدراسة إلي: أن وحدات التطوير الإداري والوحدات المنوطة بمهام التدريب والتنظيم في معظم المؤسسات العامة تتمتع بمستويات تنظيمية مناسبة من حيث التنظيم الإداري، عدم قيام وحدات التطوير الإداري في المؤسسات العامة بدورها علي نحو جيد بالنسبة للمهام المنوطة بها المحددة في القرار رقم (١٩٢) بصفة عامة، وبينت الدراسة أن الوحدات المنوطة بمهام التطوير الإداري في المؤسسات العامة تعاني من وجود عدد من الصعوبات المتمثلة في بعض الجوانب البشرية والمادية والتنظيمية، والتي قد تحد في مجموعها من فعالية الدور الذي تقوم به تلك الوحدات في المؤسسات العامة.

## ➤ دراسة دريالة وآخرين (٢٠٢٠).<sup>(٢)</sup>

هدفت الدراسة إلي: إلقاء الضوء حول دور تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي بالمنظمات العامة الحكومية والجهاز الإداري للدولة.

---

(١) محمد العودة، إسهام وحدات التطوير الإداري في المؤسسات العامة الدور الذي تقوم به تلك الوحدات في المؤسسات العامة، دراسة عام ٢٠٢٠م.

(٢) دريالة وآخرين، دور تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي، ٢٠٢٠.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن الحكومة المصرية تسعى في تطبيق التحول الرقمي لبناء معيار موحد مشترك بين جميع الوزارات والهيئات بالجهاز الإداري بالدولة، وبالتالي توحيد المفاهيم المشتركة، لضمان تحقيق الأهداف بالإضافة إلى تطبيق النموذج الموحد من خلال العديد من المبادرات الحكومية الحالية بتعزيز دور التحول الرقمي في مختلف القطاعات.

➤ دراسة خلود عاصم (٢٠٢٠).<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلى: التعريف بمفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ودورها في جودة المعلومات، وانعكاسات جودة المعلومات في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات علي تحقيق التنمية الاقتصادية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها ما يلي: تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أساليب وطرق جديدة ذات كفاءة عالية تؤدي إلى ترابط الحواسيب وشبكات الاتصال (الأنترنت) معاً لتكون قادرة علي معالجة وتوصيل المعلومات الكترونياً، تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى زيادة معرفة الأفراد والوحدات الاقتصادية من خلال تبادل المعلومات بين مختلف المستخدمين وبالتالي تحقق تنمية بشرية مستدامة، لا توفر الوحدات الاقتصادية معلومات في الوقت المناسب مما يؤدي إلى فقدان هذه المعلومات أهميتها لمتخذي القرارات، تعتمد القرارات الاستثمارية المتعلقة بالاستثمارات الضخمة في المشاريع العامة والخاصة إلى زيادة التراكم الرأسمالي مما يحقق تنمية اقتصادية.

---

(١) خلود عاصم، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة المعلومات وانعكاساته علي التنمية الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، ٢٠٢٠.

## ➤ دراسة فاطمة طواهي (٢٠٢٠).<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلي: تحديد الأثر الذي تصنعه تكنولوجيا المعلومات والاتصال، علي أداء الموارد البشرية خاصة أن تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال يعكس الصورة الحقيقية لها، ويعد الدليل الحي علي قدراتها وامكانياتها علي المنافسة، بتوافر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة، وبناء السياسات المستقبلية إلي جانب بيان العلاقة الحاصلة بين التدريب علي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع الأداء، كضرورة حتمية في التكيف مع مستجدات العصر وضغوطاته.

وخلصت الدراسة إلي أهم النتائج منها: إنه يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال العامل المحفز في تنمية قدرات المورد البشري وتحسين أدائه، يوجد تباين في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء المورد البشري في الشركة وفقا لمتغيري الجنس والمستوي التعليمي، لصالح كل من الذكور وحاملي شهادة ليسانس وعدم وجود الأثر علي الأداء بالنسبة للأقدمية والدرجة الوظيفية، توجد علاقة وطيدة بين التدريب علي استخدام التكنولوجيا وأداء المورد البشري.

## ➤ دراسة مريم خالص (٢٠١٩).<sup>(٢)</sup>

هدفت الدراسة إلي: البحث الي بناء تطبيق شامل عن الحكومة الإلكترونية وامكانية توظيفها لأدوات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات المختلفة وتقديم عرض تعريفي لمفهوم الحكومة الالكترونية ورفع الوعي والاهتمام بها.

وخلصت أهم نتائج الدراسة إلي: إن تطبيق الحكومة الإلكترونية يتطلب إعادة هيكلة الإدارات بما يلائم متطلبات الحكومة الإلكترونية، ضرورة تأهيل وتدريب الموظفين علي تطبيق الحكومة الإلكترونية يتوجب علي الحكومات التي

(١) طواهي فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال علي أداء الموارد البشرية، حالة شركة كهرباء، رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة وهران ٢٠٢٠.

(٢) مريم خالص، الحكومة الالكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، ٢٠١٩.

تستخدم تطبيق الحكومة الإلكترونية وضع التشريعات القانونية الملائمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية واعتماد توقيع الكتروني كي يكون معتمداً رسمياً وتأخذ الكتب الطابع الرسمي، ضرورة القيام بدراسة معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية في تجارب الدول المتقدمة والنامية، عدم وجود وعي لدي بعض المواطنين والموظفين بمفهوم وأهمية تطبيق الحكومة الإلكترونية.

#### ➤ دراسة ريان بن كحلة (٢٠١٩).<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلي: توضيح الدور الفعال للإدارة الإلكترونية والقضاء علي الأساليب التقليدية الممارسة فيها من خلال تسليط الضوء علي عملية وأهمية استعمال الإدارة الإلكترونية والتعرف عليها، واقتراح مجموعة من التوصيات من خلال النتائج التي سيتم التوصل إليها.

وتوصلت الدراسة إلي نتائج منها: الاستخدام الفعلي لتكنولوجيا المعلومات للإدارة الإلكترونية يظهر من خلال السعي لتحسين خدماتها ومهامها داخل المؤسسة، وتوفير المتطلبات اللازمة واستعمال شبكة الانترنت وربطها بالشبكة الوطنية وتبادل المعلومات بين المؤسسات، وإن جوهر وفلسفة التحول إلي الرقمنة في صالح العمل، ويرجع ذلك إلي تغير نمط وأسلوب تعامل العاملين وإعادة هيكلتها والتخلص من الروتين والبيروقراطية، وإن اعتماد الموظفين علي البريد الإلكتروني من خلال استخدام شبكة الأنترنت داخل الهيكل التنظيمي.

#### ➤ دراسة زادي أحمد (٢٠١٩).<sup>(٢)</sup>

هدفت الدراسة إلي: الإجابة عن مجموعة من الأسئلة حول ماهية دور الرقمنة في تسيير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهميتها في الإجارة

---

(١) ريان بن كحلة، دور الإدارة الإلكترونية في رقمنة سجلات الحالة المدنية، جامعة، محمد خيضر، بسكرة، رسالة ماجستير، غير منشورة، ٢٠١٩.

(٢) زادي أحمد، دور الرقمنة والإدارة الإلكترونية في تميمين إدارة البشرية، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة بني سويف، مج (٧)، ع (١٢)، مايو ٢٠١٩.



المعاصرة والتحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة الالكترونية للموارد البشرية، ويتضح أن الإدارة الالكترونية ونظام المعلومات للموارد البشرية أو ما يصطلح عليه برقمنة الموارد البشرية يعد حتمية لا بد من الاهتمام بها في المؤسسات سواء الحاجة أو العامة منها وهذا لتحسين وتسهيل الأعمال الإدارية الحاجة بالعنصر البشري داخل المؤسسة لضمان تكوين وتدريب وترقيت وتحقيق العدالة في الأجور وفقا لنظام دقيق ورغم المجهودات التي تقوم بها الدولة كدولة نامية تسعى إلي التطلعات الحديثة في مجال الأعلام والاتصال لكنها لم تصل إلي الأهداف المرجوة لعدة أسباب ثقافية ومالية وتكنولوجية.

**وتوصلت الدراسة إلي بعض النتائج منها:** تدريب البشرية بالمؤسسات علي أساليب التعامل والتكيف مع التكنولوجيا المتطورة وحثهم علي الاستفادة القصوي منها، وتوضيح القوانين والتشريعات التي تهم تكنولوجيا المعلومات وتوحيدها بما يتلاءم مع بيئة العمل الحكومي، توعية الموظفين حول أهمية الرقمنة والقضايا المتعلقة والسرية الشخصية، وتحقيق الشفافية في المعلومات عن كل الموظفين وفق النظام الإلكتروني، واستخدام المعايير الدولية في الأنشطة الخاصة بالحكومة الالكترونية، والتحكم في عملية الأرشفة الإلكتروني لكل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية.

➤ السيد محمد ذكي حسن (٢٠١٩).<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة الي التعرف أكثر علي الاقتصاد الجديد أو ما يعرف بالاقتصاد الرقمي والذي يعتمد بشكل أساسي علي المعرفة البشرية، فبعدما كان يرتكز النشاط الاقتصادي علي القوة العضلية وآلات الصناعية أصبح يعتمد بشكل أساسي علي المعرفة والمعلومات ورفع مستوي القوي العاملة بالعلم والمعرفة، فمع

---

(١) السيد محمد ذكي حسن، الاقتصاد الرقمي (مزاياه، تحدياته، تطبيقاته)، مجلة روح القوانين -

كلية الحقوق - جامعة طنطا، العدد الخامس والثمانون، إصدار يناير ٢٠١٩.

تقدم المجتمع فكريا فالمجتمع المعرفي أصبح حقيقة اقتصادية وليس مجردا ولد الاقتصاد الرقمي الذي يعتمد علي مورد أساسي متجدد وغير ناضب وهو المعرفة.

**أهم النتائج التي توصلت إليها منها:** إن الثورة الرقمية اوجدت قطاع جديدا عرف بقطاع المعلومات وان رأس المال الفكري يعد من المقومات المهمة لبناء الاقتصاد الرقمي وان تقنية المعلومات والاتصالات اصبحت مفتاحا تقنيا له الأولوية في عالم الاقتصاد الرقمي، إن المجتمع المعلوماتي والمعرفي هو القوة الاقتصادية القادمة وإن الاستثمار في الأبحاث والتطوير في الإبداع التقني هو الدافع للنمو الاقتصادي وان امتلاك التقنية المتقدمة لم يعد ترفاً أو رفاهية علمية بل إنه اصبح عنصرا مهما للتنمية الاقتصادية وإن الاقتصاد الرقمي القائم علي تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالأخص علي الانترنت، يتسم بالعديد من الخصائص جعلته يتميز عن الاقتصاد التقليدي في سرعة الأداء والاستجابة المباشرة وانخفاض التكلفة وغيرها، حيث ظهر نتيجة نمو وانتشار الأنترنت والشبكات بمختلف أنواعها، سهولة اتخاذ القرارات لما يقدمه الاقتصاد الرقمي من سهوله في الحصول علي المعلومات وبالتالي توظيفها لخدمة اتخاذ القرارات والسياسات الاقتصادية في مختلف الدول والأنشطة الاقتصادية، زيادة اندماج الدولة في الاقتصاد العالمي وزيادة فرص التجارة العالمية والنفاد الي الأسواق العالمية والقطاعات السوقية، تحسين المراكز التنافسية لما تقوم به تكنولوجيا المعلومات وأدواتها كالأنترنت في تحويل الأداء الاقتصادي في المال والأعمال والتجارة والاستثمار من الشكل التقليدي الي الشكل الفوري، لابد من التطوير والاستثمار في البنية الأساسية لتقنية المعلومات والاتصالات من شبكات وأجهزة وبرمجيات وتطبيقات وخبرات بشرية مدربه ومؤهله للتطور ونشر الوعي التقني وتوفير خدمات الأنترنت للمجتمع اذ يعد ذلك أمرا ضروريا لبناء مجتمع المعرفة والمعلومات.

## ➤ دراسة مصطفى أحمد (٢٠١٨) (١)

هدفت هذه الدراسة الي: أنها من الدراسات الرائدة في مجال التحول الرقمي في الجامعة وعلاقتها بمجتمع المعرفة، وتتناول موضوعا من الموضوعات الجديدة، وتأتي مواكبة للتوجه العالمي في التحول الرقمي للمؤسسات، والاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مواكبة للجهود الوطنية لتطوير نظم المعلومات والاتصالات في الجامعات المصرية، تنفيذ متخذي القرار بتوجيههم إلي أهمية التحول الرقمي ومتطلباته لتطوير الجامعات.

**وخلصت اهم نتائج الدراسة إلي:** يجب أن تشمل إستراتيجية التحول الرقمي دعم الإدارة العليا لبرنامج التحول الرقمي، دعم الإدارة العليا لتوليد المعرفة ونشرها وتداولها تعد ثقافة التحول الرقمي أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير بأبعادها، الأول المادي وهو التقنيات المختلفة، والبعد الآخر وهو الالتزام بأخلاقيات التعامل مع هذه التقنيات من المحافظة عليها واحترام الملكية الفكرية، يحتاج التحول الرقمي إلي بنية تنظيمية حديثة ومرنة، وقيادات إدارية إلكترونية واعية، تساند التطوير والتغيير وتدعمه وتتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات، وتكون قادرة علي الابتكار، وإعادة هندسة ثقافة التحول الرقمي، مع توفير الأموال اللازمة، لكي تتحقق للتحول الرقمي الاستمرارية والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، يعد توافر القوي البشرية القادرة علي التعامل مع التكنولوجيا في الجامعات العنصر الأهم في التحول الرقمي، لأنها تمثل القيادات الرقمية والمديرين والمحللين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري وتتولي التخطيط الاستراتيجي لعناصر الإدارة الرقمية وتنفيذها والتغلب علي مشكالاتها، و من دون العنصر البشري لن تتمكن الجامعات من تحقيق أهدافها.

---

(١) مصطفى أحمد أمين، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة،

كلية التربية، جامعة دمنهور، مجلة الإدارة التربوية، العدد التاسع عشر، سبتمبر ٢٠١٨.

## ➤ دراسة عائشة بنت أحمد (٢٠١٨).<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلي: تعريف وقياس أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية علي الأداء الوظيفي أنظمتها علي تطوير العمل الإداري وعلي أداء موظفات المعادة في جامعة الملك عبد العزيز، وتحديد ما يواجهها من معوقات وتقديم بعض التوصيات لمواجهة هذه المعوقات، بالإضافة إلي تقييم مدي فعاليتها أنظمتها الحالية.

وتوصلت الدراسة إلي أهم النتائج ومنها: وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية علي تطوير العمل الإداري وعلي أداء موظفات المعادة في جامعة الملك عبد العزيز، وجود معرفة عالية لدي الموظفات بالأنظمة المطبقة في عمادتهم فقط، وأن التسهيلات اللازمة لدعم الأنظمة متوفرة من قبل الجامعة بشكل كبير، وأن نسبة المعوقات التي واجهت الموظفات كانت بدرجة متوسطة، وأخيرا حصلت أنظمة الإدارة الإلكترونية علي درجة تقييم عالية من حيث فعاليتها.

## ➤ دراسة محمد عادل حمد الكبيسي (٢٠١٧) <sup>(٢)</sup>

هدفت الدراسة إلي: التعرف علي أثر التخطيط الاستراتيجي لتبني الإدارة الإلكترونية علي الهيئات والمؤسسات الحكومية، وذلك من خلال الكشف عن العوامل التي تحملها التجارة الإلكترونية والتي تؤثر علي شركات البرمجيات المتبينة للتجارة الإلكترونية، وتهدف الدراسة أيضا اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي علي متغيري التجارة الإلكترونية في شركات البرمجيات المتبينة الإدارة الإلكترونية ومدي تأثيرها علي الهيئات والمؤسسات.

---

(١) عائشة بنت أحمد الحسيني، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية علي الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية علي موظفات المعادة، جامعة الملك عبد العزيز - جدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر، العدد العاشر، يناير ٢٠١٨.

(٢) محمد عادل حمد الكبيسي، أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني الإدارة الإلكترونية علي الهيئات والمؤسسات الحكومية، دراسة تطبيقية علي شركات البرمجيات للتجارة الإلكترونية في الأردن، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، ٢٠١٧.

وتوصلت الدراسة إلي أهم النتائج منها: وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي وإن الشركات المعتمدة منهج التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي يكون أداءها أفضل من الشركات التي لا تعتمد التخطيط الاستراتيجي في عملها، وإن الاستراتيجيات التنافسية والأعمال الإلكترونية من أهم العوامل، الاهتمام بتطبيقات العمليات الإلكترونية واللوجستية الإلكترونية والتخطيط لهذه المتغيرات، تحويل الهيئات التي تعمل بشكل تقليدي إلي العمل بشكل الكتروني وذلك لإنجاز الأعمال المطلوبة بأسرع وقت وكفاءة عالية، والتوسع في التعامل الكترونيا، وإجراء دراسات حول أثر تطبيق الاستراتيجيات الإلكترونية في نجاح أداء المؤسسات.

#### ➤ دراسة عائشة بنت أحمد (٢٠١٦).<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلي: تعريف وقياس أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية علي الأداء الوظيفي أنظمتها علي تطوير العمل الإداري وعلي أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز، وتحديد ما يواجهها من معوقات وتقديم بعض ال توصيات لمواجهة هذه المعوقات، بالإضافة إلي تقييم مدي فعالية أنظمتها الحالية.

وخلصت اهم نتائج الدراسة إلي: وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية علي تطوير العمل الإداري وعلي أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز، ووجود معرفة عالية لدي الموظفات بالأنظمة المطبقة في عمادتهم فقط، وأن التسهيلات اللازمة لدعم الأنظمة متوفرة من قبل الجامعة بشكل كبير، وأن نسبة المعوقات التي واجهت الموظفات كانت بدرجة متوسطة، وأخيرا حصلت أنظمة الإدارة الإلكترونية علي درجة تقييم عالية من حيث فعاليتها.

---

(١) عائشة بنت أحمد الحسيني، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية علي الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية علي موظفات العمادات، جامعة الملك عبد العزيز - جدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر، العدد العاشر، يناير ٢٠١٦.

## ➤ دراسة حافظ الغزالي (٢٠١٤).<sup>(١)</sup>

**هدفت الدراسة إلي:** التعرف إلي مدي تبني المديرين العاملين في شركات التأمين الأردنية لنمط القيادة التحويلية، التعرف علي مدي تبني فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، ودراسة أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) علي فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردني.

**وخلصت اهم نتائج الدراسة الي أن** مستوي توافر القيادة التحويلية بأبعادها ومستوي توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعا (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعا، وأظهرت الدارسة عدد من الإستنتاجات منها تقدم القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) نسبة تفسير كبيرة للاختلافات في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، كان التأثير المثالي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيرا في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية يتصرف المديرون العاملون في شركات التأمين الأردنية بأسلوب يحظون من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين تحت قيادتهم.

وكذلك أفادت الدراسة بضرورة الاعتماد الاعتماد علي أسلوب القيادة التحويلية في إدارة شركات التأمين الأردنية وذلك لزيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، تعزيز اعتماد مفهوم التأثير المثالي لدي القادة العاملين في شركات التأمين الأردنية وذلك بالتصرف كنماذج يسعي العاملون لمحاكاتها، إعادة النظر في برامج وأساليب التحفيز التي يتبعها القادة العاملون في شركات التأمين الأردنية، تعزيز قدرة القادة العاملين في شركات التأمين الأردنية علي إقناع

---

<sup>(١)</sup> حافظ الغزالي، أثر القيادة التحويلية علي فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، ٢٠١٤.

العاملين وزيادة حماسهم للعمل وإثارة روح الحماس للعمل لدي العاملين تحت قيادتهم وتعزيز اهتمامهم بضرورة التعرف علي مايريد العاملون تحت قيادتهم تحقيقه في حياتهم العملية والوظيفية.

وبالرغم من تناول الدراسات السابقة وعرضها لأهمية الإدارة وتأثيرها علي المنظمة والدور الفعال للإدارة في زيادة الكفاءة والفعالية بالمنظمة عند القيام بالاستخدامات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات في أعمال تطوير المنظمة والقيمة المضافة لاستخداماتها، وإن هذه الدراسات تتناول مفاهيم وأساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من الجوانب الفنية وتأثيرها علي الأداء بالمنظمة ومدى أهميتها للمنظمة لرفع مستوى الأداء وسرعة إنجاز الأعمال، إلا أن الباحث في هذه الدراسة سيقوم بالتطبيق علي الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي وعرض أهمية دور الإدارة الحديثة في الهيئة ودورها في القيام بالتحول من الأعمال التقليدية إلي الأعمال الإلكترونية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالهيئة لتعظيم الفائدة من هذه الاستخدامات لتحقيق الكفاءة والفاعلية من العملية الإدارية الحديثة، والتي لم تتضمنها الدراسات السابقة.

**تاسعا: خطة الدراسة: تتضمن الدراسة الاطار العام واربعة فصول كما يلي:-**

**أولاً: الإطار العام ويتكون من الآتي:**

▪ المقدمة

▪ طبيعة المشكلة محل الدراسة

▪ تساؤلات الدراسة

▪ فروض الدراسة

▪ أهداف الدراسة

▪ أهمية الدراسة

- حدود الدراسة
- منهجية وأسلوب الدراسة
- الدراسات السابقة
- خطة الدراسة

**ثانياً: الفصل الأول: الإدارة الحديثة المفهوم والخصائص والمجالات والأهداف.**

**ثالثاً: الفصل الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة الحديثة.**

**رابعاً: الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية"رصد وتحليل وتقييم مستوى تطور الخدمات الرقمية بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي".**

- النتائج والتوصيات
- قائمة المراجع
- الملاحق
- مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية
- ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية



## الفصل الأول

### الإدارة الحديثة، المفهوم والخصائص والمجالات والأهداف

#### مقدمة

لقد أصبحت الإدارة مفتاحاً للتقدم سواء علي مستوى المنشآت أو الدول وازدهرت دراستها في الجامعات والمعاهد بشكل غير مسبوق لأي علم آخر، كما إن التطور الكبير في عالم الأعمال أدي إلي ابتكار العديد من الأدوات والمنهجيات التي تدعم مفاهيم إدارة المنشآت، وتعزز من فاعلية أدائها، فكان لازماً علي المنظمات أن تختار المنهجية التي تتناسب مع طبيعة مشروعها لتتمكن من إدارته وتنظيمه بشكل فعال، ومع التقدم الحديث وظهور علوم إدارة الأعمال وخطط واستراتيجيات المنشآت، ظهرت معايير جديدة تساهم في النهوض بهذه المنشآت وتحقيق أهدافها بشكل أكبر ضمن منظومة حديثة أطلق عليها خبراء إدارة الأعمال اسم "الإدارة الحديثة".

#### ١- مفهوم الإدارة

وفيما يلي يتم استعراض معني الإدارة، مفهومها، مجالاتها، وأهميتها، ووظائفها:-

##### ١-١-١ معني الإدارة:

يتمثل معني الإدارة بصفة عامة في عملية تحديد الأهداف المطلوب تنفيذها وتخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة وتنسيق وتنمية جهود ومهارات العاملين فهي فن إنجاز الأعمال بواسطة الموظفين ومن منظور أوسع فإنها تنطوي علي إنجاز الأهداف باستخدام الموارد البشرية والمالية والتقنية المتوفرة.

يترتب علي استخدام الأسلوب العملي لأي موضوع من الموضوعات، الاهتمام بتحديد مسميات الألفاظ والمفاهيم المستخدمة، ومن هنا نجد إن للإدارة معنيان: أحدهما لغوي، والآخر فني (اصطلاحى)".

**معنى الإدارة في اللغة Administration:**

يشير معنى الإدارة في اللغة لكلمة إدارة في اللغة الإنجليزية Administration وهذا التعبير هو مصدر لفعل يدير Administer المشتق من الكلمة اللاتينية Administrate حيث أن Ad = To و Ministrant = Serve وهي تعني تقديم الخدمة للغير<sup>(١)</sup>.

**معنى الإدارة في الاصطلاح (فني):**

تعريف الإدارة من الأمور التي ليس هناك إجماع علي تحديدها، ويتضح ذلك من خلال استعراض عدد من التعريفات، ذلك لأن الإدارة من العلوم الاجتماعية، ولأن مفهومها واسع ولأنها ليست مجرد مصطلح، وإنما هي علم له أهميته، وذو ارتباط بنظام المنظمة ككل في جوانبه المختلفة ليشمل أهدافها، وفلسفتها، والعاملين فيها، وطرق العمل المتبعة، وأسلوب الإشراف علي الأنشطة، والفعاليات بالمنظمة، وخلق وتنمية العلاقات بين المنظمة والبيئة الداخلية والخارجية.

**١-٢ مفهوم الإدارة**

عملية إبداعية خاضعة لإدارة العقل مستهدفة الأداء الفعال الناتجة عن تطوير العمل والقواعد والإجراءات فهي منظومة ثلاثية الأبعاد:-

- البعد المفاهيمي: أسس ومبادئ الإدارة.
- البعد السلوكي: التعامل مع المرؤوسين وتوجيههم نتيجة الخبرة.
- البعد المهاري: المهارات الفنية في العملية الإدارية.

إن مفهوم الإدارة في اللغة العربية مشتقة من كلمة: أدار، ويدير، أي يخطط وينظم ويوجه ويراقب.

(١) إبراهيم شيحا، أصول الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، مصر ٢٠١٧، ص ٢٦.

وفي اللغة الفرنسية فإن كلمة الإدارة لها معنيان المعني الأول "عام" دل علي إدارة الدولة التي تستهدف الصالح العام وإذا ما أضيف إلي المعني الثاني "خاص" دل علي إدارة المشروعات الصناعية والتجارية التي تستهدف الربح<sup>(١)</sup>.

إن الإدارة عملية إنسانية مستمرة تعمل علي تحقيق أهداف محددة بإستخدام الجهد البشري بالإستعانة بالموارد المادية المتاحة، ومن ثم فإن العنصر الرئيسي في العمل الإداري هو القدرة علي الخلق والإبداع الإنساني من جانب المديرين لتحقيق الأهداف المقررة من خلال مجموعة العلاقات والاتصالات والتفاعلات الإنسانية وذلك بأقل قدر ممكن من التضحيات وبأعلي نسبة من العائد لكل المستويات<sup>(٢)</sup>.

### ١-١-٣ مجالات الإدارة

نتذكر بعض من الأسئلة الخاصة بشأن موضوع الإدارة، وأهم هذه الأسئلة في الغالب السؤال عن الفرق بين إدارة الأعمال وإدارة المنظمات الحكومية أو ما يعرف بالإدارة العامة، هل هما مختلفين أم يوجد تشابه بينهما؟ ومن ثم يجب تحديد بيئة عمل كل منهما كما يلي:

- الإدارة العامة: ترتبط بالدولة ومؤسساتها، وتتولي المنظمات العامة تحقيق أهداف عامة.
- إدارة الأعمال: ترتبط مباشرة بمشاريع الأعمال الهادفة إلي تحقيق الربح، أي بإدارة المشاريع علي أسس اقتصادية، وتتولي منظمات الأعمال تحقيق أهداف خاصة بمالكها.

### ١-١-٤ أهمية دور التطوير الإداري

العملية الإدارية: إن العملية الإدارية ما هي إلا مجموعة من الأنشطة أو الوظائف التي يمارسها أي إداري لتحقيق الأهداف الخاصة بأي منظمة، وتتكون

<sup>(١)</sup> طلق عوض الله السواط، وآخرون، الإدارة العامة، المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، ٢٠١٧، ص ٦.

<sup>(٢)</sup> علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، ٢٠١٧، ص ٧.

العملية الإدارية من سلسلة من العمليات الجزئية، ترتبط ببعضها البعض، وليس هناك اتفاق بين دارسي الإدارة علي تحديد عدد العمليات أو الأنشطة التي تتكون منها العملية الإدارية، ومهما يكن من عدد هذه العمليات فإن جوهرها واحد، وجميع هذه التقسيمات متأثره بالوظائف التي حددها "هنري فايول": التخطيط - التنظيم القيادة - التنسيق - الرقابة، وتعتمد العملية الإدارية علي مجموعتين من العوامل هما:

- مجموعة العوامل الفنية: تشمل الأسس والقواعد العلمية التي تقوم عليها الأنشطة والإمكانيات المادية المستخدمة في الأداء، وأساليب وطرق العمل.
- مجموعة العوامل الإنسانية: تشمل قدرات ومهارات ورغبات العاملين في تأدية النشاط.

### ١-١-٥ وظائف المنظمة ووظائف الإدارة

● **شمولية الإدارة:** تعني إن الإداري يقوم بجميع وظائف الإدارة من تخطيط وتوجيه ورقابة وتنظيم بغض النظر عن المستوي الذي يكون عليه الوظيفة التي يقوم بها وتختلف الأهمية النسبية لوظائف الإدارة بالنسبة للوظائف التنفيذية الأخرى التي يقوم بها الإداري باختلاف مستوي الوظيفة التي يشغلها ذلك الإداري.

● **وظائف المنظمة:** تعني مجموعة من الفعاليات والنشاطات التي لها دور أساسي في بقاء المنظمة، وتتكون كل وظيفة من مجموعة من الوظائف والفعاليات الفرعية، وكلما كانت المنظمة أكبر كلما تطلب ذلك الاهتمام بالفعاليات لكل وظيفة.

● **وظائف الإدارة:** هي مجموعة من الواجبات الأساسية التي يطلق عليها عادة وظائف الإدارة، ويسعي بإستخدام هذه الوظائف مجتمعة إلي تحقيق أهداف المنظمة بأقصى كفاءة ممكنة، وهي عملية ذهنية وسلوكية تسعي إلي الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة.

## ٢-١ التخطيط الاستراتيجي

**مفهوم التخطيط الاستراتيجي:** إن نظام العمل بالمنظمات يختلف باختلاف البيئة التي تعمل بها المنظمة، ومن ثم لا يوجد نظام محدد للتخطيط الاستراتيجي، وإن التخطيط الاستراتيجي يتم تصميمه طبقاً لطبيعة كل منظمة، وأتفق الإداريين علي وضع سمات عامة ومبادئ أساسية عن ممارسة التخطيط الإستراتيجي، لتحقيق الشكل المطلوب للمنظمة إذا تم الكشف بملامح وتوجهات ورؤية رسالة وأهداف المنظمة في المستقبل.

ويؤكد كثير من الباحثين والممارسين وصف عملية الرشد والشمولية في التخطيط الإستراتيجي علي أنها تركز علي الأنشطة التي تهدف إلي تحقيق هدف معين من خلال تنمية الأهداف المنطقية وفحص واختيار ورسم الخطط التي تسبق الأفعال والتصرفات<sup>(١)</sup>.

### ١-٢-١ تعريف التخطيط الاستراتيجي

لا يوجد نظام واحد للتخطيط الاستراتيجي يجب أن تتبناه كافة المنظمات، ومن ثم يتطلب الأمر تصميم نظم للتخطيط الاستراتيجي تتناسب مع كل منظمة، لذلك وجدت تعاريف متعددة للتخطيط الاستراتيجي.

وقد عرف العلماء والباحثين في مجال الإدارة التخطيط الإستراتيجي كما يلي:

- التخطيط الإستراتيجي بأنه "عملية إتخاذ قرارات مستمرة بناء علي معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات توفر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات"<sup>(٢)</sup>.

(١) نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٣، ص ٨.

(٢) عابدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، ٢٠١٧، ص ٣٨.

- التخطيط الاستراتيجي عرف أيضاً بأنه الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية والذي يصيغ هوية المنظمة ويبرز وجودها وهو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد القادة والمديرين والمخططين أن يفكروا أو يتصرفوا بشكل إستراتيجي وهو الذي يساعد المنظمة علي أن تضع قرارات فعالة تؤدي إلي تحقيق رسالتها، أو إرضاء الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط بالمنظمة من تهديدات البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية<sup>(١)</sup>.
- تعرف الإستراتيجية بأنها" أنشطة وخطط المؤسسة التي تم تنظيمها بطريقة تضمن تحقيق درجة الانسجام بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وكفاءة عالية وطرق تحقيق الأهداف مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص والمخاطر والتهديدات البيئية والموارد المالية والبشرية والإمكانات المتاحة لهذه المؤسسة"<sup>(٢)</sup>.
- إن الاستراتيجية هي"عملية تصميم الوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الإدارة إستخدام الموارد المتاحة في إطار الظروف المناخية المحيطة"<sup>(٣)</sup>.

### ٢-٢-١ أهمية التخطيط الاستراتيجي

إزدادت وتضاعفت أهمية التخطيط الإستراتيجي، عندما إتجهت المنظمات إلي الأخذ بمفاهيم التخطيط الإستراتيجي، ومن ثم حصدت المنظمات مزاياه ومنافعه، أصبحت ثقافة تلك المنظمات ويعود هذا الأمر إلي أهمية التخطيط الإستراتيجي.

(١) نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، جدارا للكتاب العالمي للنشر، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠١٦ ص ٧٥.

(٢) عبد الرحمن توفيق، التخطيط الإستراتيجي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، والنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، ٢٠١٥، ص ١٢.

(٣) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، ٢٠١٧، ص ٩٦.

إن وجود نظام قائم علي التخطيط الاستراتيجي له أهمية كبيرة لا يستهان لها ويمكن حصر هذه الأهمية فيما يلي:<sup>(١)</sup>.

- ترشيد إتخاذ القرارات في العملية الإدارية في المنظمة.
- زيادة سيطرة الإدارة علي الموارد وترشيد تخصيصها وتعظيم العائد من إستخدامها وتوظيفها.
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة وتعميق فهم المديرين في تحقيق هذه الأهداف، والالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة.
- تحقيق الحوار المستمر عن مستقبل المؤسسة بين الإدارة العليا والوسطي والتنفيذية، وسبل إستمراره ونجاحه وتطوره.
- تحقيق القدرة علي التأثير والقيادة وتعظيم القيادة في التعامل مع النواحي التقنية أو الفنية بدي من أن تكون القرارات عشوائية ومجرد رد فعل لما يجري من أحداث.
- يعتبر التخطيط الإستراتيجي أهم عامل لسمعه المؤسسة في السوق ومدى جودة المنتج وكذلك شهرة وسمعه المنظمة من وجهه نظر الجمهور المتعامل معها، والقدرة علي تحقيق الكفاءة والنمو والتوازن والتكيف في ظل وجود الكثير من المتغيرات المحيطة بها.

### ١-٢-٣ مزايا التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة نعرضها كما يلي:<sup>(٢)</sup>

- وضوح الرؤية المستقبلية، واتخاذ القرارات الإستراتيجية: إن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة الأحداث مستقبل والتنبؤ بمجريات

(١) عابدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والإندماج، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٦٤.

(٢) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربي، القاهرة، ٢٠١٦، ص ٣٧.

الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها، وبالتالي نمو الشركة وبقاءها، فالشركات الناجحة هي التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية، ودقة في توقعاتها.

■ **التفاعل البيئي على المدى البعيد:** لا تستطيع الشركات التأثير في الظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية السائدة، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد.

■ **تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية:** أثبتت بعض الدراسات الاقتصادية أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للشركة، ومدى إهتمامها بإدارة إستراتيجيتها طويلة المدى، وتحريها دقة إتخاذ القرار الإستراتيجي.

■ **تدعيم المركز التنافسي:** إن التخطيط الإستراتيجي تقوي مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، وتساعد الشركات على الإستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية نظرا لإتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

■ **القدرة على إحداث التغيير:** إذ يعتمد التخطيط الإستراتيجي على كوادرات ذات تحديات ونظريات ثابتة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والإكتشاف فالقائمون على وضع وصياغة الإستراتيجية يرون أن التغيير ضرورة أكثر منه تحدي ومعوق.

■ **تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة:** يساعد التخطيط الإستراتيجي على توجيه الشركة توجيهها صحيحا في المدى البعيد، كما تسهم في إستخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة، بما يمكن من إستغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.



## ١-٢-٤ معوقات التخطيط الاستراتيجي

علي الرغم من المزايا التي تحققها المنظمات التي تعتمد علي مفهوم التخطيط الإستراتيجي في تنفيذ خططها لتحقيق أهدافها، فهناك بعض العقبات ترتبط بالتخطيط الإستراتيجي من أهمها علي سبيل المثال:

- البيئة الداخلية والخارجية التي تتصف بالتعقيد والتغير السريع والمستمر، وأصبح التخطيط متقادما قبل أن يكتمل، عدم قدرة المديرين علي إعداد الخطط الإستراتيجية، وإمتناعهم عن وضع أهداف لوحدهم بسبب اعتقادهم من عدم توافر الوقت اللازم لوضع الخطط.
- وجود إنطباع سيء لدي المديرين عند ظهور مشاكل أمام تنفيذ التخطيط الإستراتيجي.
- ضعف الموارد المتاحة للمنظمة لإستخدام مفهوم التخطيط الإستراتيجي الفعال، الذي يحتاج إلي وقت وتكلفة.

## ١-٢-٥ التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية (١)

- الممارسات الإدارية الجديدة: يترتب عليها ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة، فالمنظمات اليوم يجب أن تتعامل مع هذه الإتجاهات المعاصرة والتي تشمل التغير التكنولوجي السريع، المنافسة العالمية، تخفيف القواعد والقوانين الديموجرافية، وأخيرا الإتجاه نحو مجتمع الخدمات وعصر المعلومات، هذا ما دفع المنظمات نحو التوافق غير المتوقع في تصميم وكذا التغيير التكنولوجي.
- طبيعة التخطيط الاستراتيجي: يعمل المديرين في ثلاث مستويات إدارية القرار الاستراتيجي، وتتألف من العديد من الأنشطة، وكل نشاط من الأنشطة يطلق عليها استراتيجي النشاط، وكل نشاط يتكون بدوره من مجموعة من

(١) جاري يسلمر، إدارة الموارد البشرية، ترجمه محمد سيد أحمد، مراجعة عبد المحسن، دار

المريخ، الرياض ٢٠١٧، ص ٤٨.

الأقسام، وتحدد الاستراتيجيات الوظيفية مجموعة التصرفات الأساسية التي يتألف منها كل قسم بما يحقق في النهاية الأهداف التنافسية الذي ينتمي إليه، وتتحصر مهمة المدير عند المدير وضع الخطة الاستراتيجية في البحث عن كيفية إحداث التوازن بين المجموعتين من القوي (الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية).

■ **بناء الميزة التنافسية:** تسعى المنظمات جاهدة نحو دعم الميزة التنافسية لكل نشاط من الأنشطة التي تحتويها ويقصد بالميزة التنافسية "مجموعة العوامل التي تميز منتجات الشركة ن غيرها من منتجات المنافسين بهدف زيادة الحصة السوقية وذلك من خلال العديد من الوسائل مثل: ريادة التكلفة والتي يقصد بها تكلفة منتجاتها والتميز، وأن تكون هي التميز علي مستوي الصناعة التي تعمل بها من خلال التركيز علي الأبعاد والتي يرغب العملاء في توافرها بالمنتجات.

■ **الموارد البشرية مميزة تنافسية:** قوة العمل بالمنظمة والتي تتميز بالولاء والالتزام وبما يمكنها من إنتاج منتجات عالية الجودة وبتكلفة أقل.

■ **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:** يطلق علي استراتيجية الموارد البشرية الاستراتيجية وإنها ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يعجل من نواحي الإبداع والمرونة، وتنفيذ الاستراتيجيات بممارسة مختلفة أنشطة الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتدريب وتعويض الموظفين، ويشير مصطلح استراتيجيات الموارد البشرية إلي مجموعة محددة من الأنشطة والتصرفات التي تتبعها المنظمة بغية تحقيق أهدافها.

■ **دور الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية:** يعتبر تنفيذ الاستراتيجية هو جوهر الدور الذي تلعبه استراتيجية الموارد البشرية، وإن استراتيجية التنافس تتمثل في تمييز منتجاتها عما يقدمه المنافسون من خلال خدمة متميزة للعملاء، وتعتمد القوي البشرية كميزة تنافسية تميزها عن غيرها، ولا شك أن

هذا يفرض ضغوط علي عمليات الموارد البشرية وعلي قدرتها علي خلق قوة عمل أكثر التزاما وموجهة علي أساس العملاء.

### ٣-١ التنظيم

التنظيم يأتي في المرحلة الثانية بعد التخطيط، في مرحلة التخطيط تحدد الأهداف التي يجب القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة، وفي مرحلة التنظيم تحدد الأعمال والمهام الوظيفية وتحدد العلاقات وتوحد جهود العاملين، وإن التنظيم عملية ملازمة للأنشطة الإدارية الأخرى من تخطيط ورقابة وإتخاذ القرارات والاتصالات، وهذه الأنشطة لا يمكن فصلها عن موضوع التنظيم.

#### ١-٣-١ تعريف التنظيم

يوجد العديد من التعريفات عن التنظيم نعرضها كما يلي:

- يعرف التنظيم "بأنه البناء الذي يقدم العمل الإداري من خلاله، ومن ثم تتحقق وظائف الإدارة العامة في واقع الحياة في الجماعة" (١).
- الشكل الذي تفرغ فيه جهود جماعية لتحقيق غرض مرسوم (٢).

ويشير البعض إلي أن المقصود بالتنظيم الإداري هو "تصميم هيكل المنظمة علي الوجه الذي يؤدي إلي التحقيق الأمثل لأهدافها" (٣).

إن التنظيم وإعادة التنظيم هي عملية مستمرة تلازم الجهاز الإداري وليس لها حد معين وذلك لتغيير أهداف المنظمة بتغير بيئتها الخارجية، الأمر الذي يتطلب إحداث تغيير يتلائم مع هذا التغيير في الهيكل التنظيمي.

(١) إبراهيم درويش، الإدارة بين النظرية والممارسة، ٢٠١٧، ص ١٩٧.

(٢) سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مطبعة عين شمس، ٢٠١٤، ص ٥٨.

(٣) أحمد حافظ نجم، ميادىء علم الإدارة العامة، ٢٠١٣، ص ٤٨.

من خلال التعريفات السابقة يتبين وجود عناصر مشتركة بينها ما يلي:

- الأعمال أو الأنشطة التي تزاولها المنظمات لتحقيق أهداف محددة.
- العاملين في المنظمة علي إختلاف مستوياتهم الوظيفية والعلمية والفنية يستطيعون الاتصال بعضهم البعض، ويؤدون أعمالهم لتحقيق هدف مشترك.
- الموارد المتاحة في المنظمات بشرية ومادية ومالية.
- وجود نظم وإجراءات لإنجاز العمل المحدد.
- هيكل تقسيم وتوزيع الأعمال بين الأفراد في المنظمة.
- السلطات والمسئوليات محدد لكل وظيفة لتحقيق الهدف بكفاءة وفاعلية.

إن التنظيم الفعال في الواقع ليس مجرد هياكل أو خرائط تصويرية لهذه الهياكل، ولكنه أداء لتحقيق التنسيق الإداري وتدفق العمل والمعلومات، وبما يساعد علي أداء الأعمال الصحيحة، ومن ثم تحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة وفعالية.

### ١-٣-٢ فوائد وأهمية التنظيم الإداري

- التنظيم الإداري له دور في إحداث الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في محيط الوظيفة والفرد، الذي يعمل بها.
- التوزيع العلمي الصحيح للوظائف المتاحة لكل موظف، دون أن يكون هناك تأثير شخصي علي أحدهم.
- كما أن التنظيم الإداري الصحيح يمنع الازدواجية، والتكرار في الأعمال المسندة إلي الموظفين.
- يعطي الأعمال الوظيفية لكل شخص حسب خبرته، واختصاص دراسته، والمؤهل العلمي الذي حصل عليه.
- يقوم بتحديد العلاقة بين الموظفين، حيث إن كل موظف يعرف واجباته، وصلاحياته. يتيح لجميع الموظفين فرصة إكتساب الخبرة، وتبادل المعرفة والمعلومات بين الموظفين أصحاب الإختصاصات المتعددة.

## ٣-٣-١ أهمية التنظيم الإداري

تتمثل أهمية التنظيم الإداري في الفوائد العديدة التي يمكن أن تجنيها المنظمة التي تتبع طريقة الهيكل التنظيمي وذلك من خلال ما يلي:

١. البعد عن العشوائية: وهو من أهم الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تحديد الصلاحيات والمسئوليات وربط المهام بالأشخاص المعنيين بها والقادرين علي إنجازها بشكل متقن، وعلي الوجه الأمثل، فضلا عن أن عدم ضبط العملية الإدارية قد يتسبب في حدوث إزدواجية في المهام.
٢. زيادة المرونة الوظيفية: وذلك من خلال توفير مرونة أكبر في الكيفية التي تتم بها إنجاز المهمات وحل المشكلات التي يواجهها الأفراد، أو التي تواجهها المنظمة.
٣. تقليل الوقت والجهد: حيث تساعد إدارة الموارد البشرية والمادية علي تقليل الوقت المستغرق في تنفيذ المهام الوظيفية، وتقليل الجهد المبذول في إنجازها علي الوجه المطلوب.
٤. التطور الوظيفي: من خلال الأشكال التنظيمية في القطاعات المؤسسية تتوزع الصلاحيات والمسئوليات ضمن الموقع الوظيفي، ومع مرور الوقت تحدث إزاحات وظيفية إلي أعلي الشكل التنظيمي عند اكتساب الفرد الخبرة والدراسة ليصعد إلي درجات أعلي ضمن السلم الوظيفي.
٥. تحقيق أهداف المنظمة: وهو الهدف الأساسي من العملية الإدارية ككل، من خلال تنظيم الوقت، وإختيار الأفراد الملائمين، وصرف طاقاتهم في المكان المناسب لها، يتم تحقيق غايات القطاعات المختلفة التي تحرص علي التنظيم الإداري، لأن عملية النجاح المؤسسي تبني علي ما يتم إنجازه من قبل الكوادر الموجودة فيها.

## ١-٣-٤ أهداف التنظيم

يساعد التنظيم علي تحقيق الأهداف التالية:

- إظهار أهمية ومدى المساهمة التي تقدمها الوحدة التنظيمية، وبالتالي مكانتها بالهيكل التنظيمي.
- تخفيض التضارب والإزدواجية والتداخل بين أهداف المستويات المختلفة وتخلصها من الغموض.
- يساعد علي تحديد نوعية ومدى النشاط الذي يعهد به المدير إلي كل وحدة وفرد بالتنظيم مهما كان حجمها ودرجة تخصصها.
- يوفر المعايير اللازمة لقياس أداء الوحدات وبالتالي يمكن من تحسين مستوى الأداء ووضع قواعد لضبطه والتحكم فيه.
- يسهم في تحقيق التمايز بين الأهداف والغايات الوسائل.

## ١-٤ القيادة

## ١-٤-١ مفهوم القيادة:

يستطيع المرء أن يعرف الشخص من الأسلوب الذي ينتهجه ويعمل به، وكذلك القادة لكل منهم نمط وأسلوب في تعامله وما أن تجد قائداً إلا وقد أندرج تحت هذه القوائم كالاتي<sup>(١)</sup>:

- الرئيس: شخص يقود جمعا من البشر، يؤمن بقدرته وعقليته، ويرى أن آله الردع والعقاب هي أحد أهم أساليب قيادته، شرس جدا إذا ما خالفه أحد أو رد له أمر، يرى إنه دائما علي صواب، يذكر أتباعه دائما إنه الرئيس وأن طاعته واجبه، وإلا فالجحيم ينتظره.

(١) إبراهيم الفقي، سحر القيادة، كيف تصبح قائد فعلا، دار أجيال للنشر والتوزيع، المنصورة،

- **الرئيس الفاعل:** شخص عملي جدا، لا يثق إلا في نفسه، لا يثق في موظفيه أو مرؤسيه، ثم يشتكي من إنه يجب أن يقوم بكل شيء بنفسه، لا يفوض أحدا كي يقوم بأعماله نيابه عنه، لذلك هو دائما مشغول دائما متذمر، لكنه في المقابل شخص مجتهد جدا، مخلص جدا، واسع المعرفة والخبرة بمجال عمله.
- **القائد:** رجل مبدع، تستطيع أن تقارن بسهولة حالة العمل قبل مقدمه وحالتها بعد مقدمه، ماهر في وضع الخطة والرؤية، ماهر في تنفيذ تلك الرؤية، متميز في إنكاء روح الحماسة والتحفيز في موظفيه، وزملائه، يتواصل مع الآخر بشكل مبهر، مرن تجاه المشكلات، يستطيع التغلب عليها بسهولة ويسر ملحوظتين، يري أن فريق العمل لديه أهم من أي شيء، يهتم بالجانب الإنساني لذلك يحبه الجميع ويحبون العمل معه مهما كان مرهقا أو كبيرا.
- **المدير:** رجل يؤمن بدستور الشركة أو لائحتها يبدأ عمله من وضع الخطة، وينتهي عند التنفيذ، مرورا بإعطاء الأوامر والمتابعة والإشراف، لا مانع عنده من إفناء عمره الوظيفي في متابعة التفاصيل وإعتماد القرارات ومؤشره هي النتائج الموجهه.

#### ١-٤-٢ تعريف القيادة

للقيادة الكثير من التعريفات المختلفة، وعلي الرغم من وجود بعض وجه التشابه بين هذه التعريفات، فإن التباينات تبدو وكأنها تدور حول أربعة مجالات مختلف عليها تتمثل في تعريف القيادة بإنها "موقع وظيفي" أو "شخص" أو "نتيجة" أو "عملية" وتعرف أشكال القيادة الأربعة كالآتي<sup>(١)</sup>:

- القيادة باعتبارها "موقعا وظيفيا" هل المنصب الذي يحتله (القائد) هو ما يجعله قائداً؟

(١) كيث جرنيت، القيادة، ترجمة حسين التلاوي، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، القاهرة، ٢٠١٣،

- القيادة باعتبارها "شخصاً" هل الشخصية التي يتحلى بها (القائد) هي ما يجعله قائداً؟
- القيادة باعتبارها "نتيجة" هلي النتائج التي يحققها (القائد) هي ما يجعله قائداً؟
- القيادة باعتبارها "عملية" هل الكيفية التي يسير بها (القائد) الأمور هي يجعله قائداً؟
- وهذه الاختلافات يفسر أسباب عدم التوصل إلي إتفاق واسع النطاق حول تعريف القيادة وأسباب أهمية ذلك لممارسة القيادة وتحليلها.
- القيادة باعتبارها موقِعاً وظيفياً: هي "النشاط الذي يمارسه شخص ما يحتل موقِعاً وظيفياً علي هرم رأسي وعادة ما يكون رسمياً يتيح له الموارد اللازمة ليقود" وهذه القيادة علي قمة الهرم الوظيفي، ويطلق عليها القيادة المسؤولة، ويرتبط بالهيكل الوظيفي الهرمي الموازي للسلطة والمسئولية.
- القيادة القائمة علي الشخص: إن شخصيتك هي التي تحدد إن كنت قائد أو لا، هذا بالطبع يتوافق مع منهج السمات التقليدي، أي شخصية القائد أو سمته، وقد تعد الكاريزما أفضل مثال علي هذا النوع، إذ يجذب لها الأتباع بسبب الجاذبية الشخصية لصاحب الكاريزما.
- القيادة القائمة علي النتائج: قد يكون من الملائم أكثر أن نتبع المنهج المعتمد علي النتائج حيث إنه بدون النتائج أي الغرض من القيادة، لن تحظى القيادة بالكثير من الدعم.
- القيادة القائمة علي العملية: هناك إفتراض أن الاشخاص الذين نصفهم بالقائدة بشكل يختلف عن من ليسوا بقادة، ويتصرف لبعض مثل القادة، وكن ما الذي يعنيه هذا ؟ قد يعني ذلك أن السياق مهم، أو إن القادة يجب أن يكونوا قدوة.



## ١-٤-٣ متطلبات القيادة

- التأثير: القدرة علي إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.
- النفوذ: القدرة علي إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس المركز.
- السلطة القانونية: وهي الحق المعطي للقائد في أن يتصرف ويطاع.

## ١-٤-٤ عناصر القيادة

- وجود مجموعة من الأفراد.
- الإتفاق علي أهداف للمجموعة تسعي للوصول إليها.
- وجود قائد من المجموعة ذو تأثير وفكر إداري وقرار وقادر علي التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.

## ١-٤-٥ أهمية القيادة

بعض المنظمات والمؤسسات تعاني من مشاكل وأزمات تعوض تقدمها وتحقيق أهدافها ومن أهم أزماتها هي أزمة القيادة، وهذه الأزمة آثارها ينعكس علي كافة المستويات، ونشير هنا بأزمة القيادة والدور القيادي الهام الذي يؤديه من علي قمة الهرم الإداري، ومن ثم فالعنصر القيادي يفعل الكثير ويؤثر تأثيراً فعالاً بالمنظمة ومن هنا تظهر أهمية القيادة والتي تتمثل في النقاط الآتية:

- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- البوتقة التي تتصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات.
- إنها قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تدعم القوي الإيجابية في المنظمة وتقلل الجوانب السلبية إلي أقصى حد ممكن.
- السيطرة علي مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد أذ أنهم الرأسمال الأهم والمورد الأغلي.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

## ٥.١ التنسيق

التنسيق هو أحد عناصر العملية الإدارية، ويعتبر عنصراً أساسياً، لأن الأهداف الرئيسية للإدارة تتحقق عن طريق التناسق بين أوجه الأنشطة الإدارية المختلفة.

عنصر التنسيق مهم لإنسياب العمل بين أقسام الإدارة وفروعها والجهات ذات العلاقة بالإدارة سواء كان ذلك في مجال التخطيط أو التنظيم أو الرقابة أو التوجيه أو الإشراف ويعتبر أحد الأهداف الرئيسية لكل قائد أو مدير، لأن التنسيق يتواجد وينصهر في كافة الأنشطة وأحد العوامل الأساسية الضرورية للعملية الإدارية.

يقرر علماء الإدارة العامة أن التنسيق جزء من مقتضيات الإدارة العامة فهو يتم في جميع الإتجاهات، وعلي كافة المستويات فهو ضروري بالنسبة إلي مختلف أوجه النشاط داخل المنظمة الإدارية الواحدة، وبين وحدة وأخري من ذات مستواها أو تعلوها.

ويلعب التنسيق دوراً هاماً في تحقيق أهداف الإدارة العامة، ويتوقف علي حسن التنسيق انجاز الأهداف بأعلي درجة من الكفاية والفاعلية<sup>(١)</sup>.

### ١-٥-١ تعريف التنسيق

عرف علماء الإدارة والباحثين في مجال الإدارة العامة التنسيق بالآتي:

- التنسيق هو ذلك الجهد المبذول لتأكيد سهولة العمل المشترك بين الوظائف والقوة المكونة للأجزاء المختلفة للمنظمة في سبيل تحقيق أهدافها بأقل قدر ممكن من الإحتكار وأكبر قدر من الفاعلية التعاونية<sup>(٢)</sup>.

(١) إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة توزيع المعارف، الإسكندرية، ٢٠١٦، ص ٣٦٥.

(٢) أوردواي تيد، هدفها وإنجازها، مترجم، عالم الكتب، الطبعة الثانية، القاهرة، ٢٠١٧، ص ٨٠.

- التنسيق هو التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل علي تحقيق غرض مشترك، وبت الإنسجام بين أفرادها، بحيث يبذل كل منهم قصاري جهده في تحقيق الغاية المشتركة<sup>(١)</sup>.
- التنسيق" الترتيب المنظم لجهود الجماعة للوصول إلي وحدة العمل من أجل تحقيق هدف محدد"<sup>(٢)</sup>.

ويشار إلي وجود فرق بين التنسيق الذي يتم داخل التنظيم الإداري الواحد الذي يعني بإيجاز تحقيق الارتباط والإنسجام بين أنشطة التنظيم الإداري إبتغاء تحقيق الأهداف المنوطة به والوفاء بالحاجات التي قام من أجلها، أو التصدي للمشاكل التي يجب عليه مواجهتها، وبين التنسيق الذي يتم في إطار الجهاز الإداري للدولة الذي يعني إحداث ترابط إنسجام بين مختلف التنظيمات الإدارية في الجهاز الإداري من أجل تكامل النشاط الإداري إبتغاء تحقيق وظائف الإدارة العامة وأداء دورها<sup>(٣)</sup>.

### ١-٥-٢ الحاجة للتنسيق

تتبع الحاجة إلي التنسيق من واقع الحياة، التي تتميز بوجود الاختلافات بين البشر، وهذه الاختلافات تتعكس آثارها علي شخصية فرد وتسهم في تشكيله، ومن هنا يكون لكل إنسان رأي خاص، ومن ذلك يحدث الاختلاف والتباين في الآراء، ومما لا شك فيه أن كل إنسان تحركه دوافعه الخاصة، الأمر الذي ينبغي أن يكون واضحا ومفهوما للإدارة، وينبغي أن تعمل علي التغلب عليه عن طريق الإلتقاء الكامل بين المصالح الشخصية والأهداف العامة فمثل هذا الإلتقاء يخلق نوعا من الإنسجام والتناسق ينعكس أثره علي تحقيق الأهداف<sup>(٤)</sup>.

(١) سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ٢٠١٢، ص ١٨٨.

(٢) عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، ٢٠١٣، ص ٣٦٥.

(٣) إبراهيم درويش، الإدارة العامة بين النظرية والممارسة، ٢٠١٢، ص ٣٣٣.

(٤) كمال حمدي أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة ٢٠١٧، ص ١٩٦.

## ١-٥-٣ العوامل التي تساعد علي التنسيق الفعال (١)

- **التخطيط السليم:** حيث أن التخطيط يساعد علي جعل الجهود أكثر إنتاجية وفعالية ويضمن فعالية التنسيق حيث يضع الأهداف والسياسات بطريقة واضحة ومعروفة لجميع المستويات الإدارية.
- **التنظيم الجيد:** يقوم التنظيم بخلق مناخ ملائم للتنسيق بين العاملين في الجهاز الواحد وبين الأجهزة المماثلة وذات العلاقة ببعضها البعض.
- **التفويض وإعطاء الصلاحيات:** والتحديد الواضح للمسئوليات يساعد في وجود تناسق في إتخاذ القرارات ومنع الإزدواجية وتضارب الأعمال.
- **توافر المعلومات والبيانات:** يشكل نواة لفعالية التنسيق وييسرها.
- **مشاركة العاملين وإقتراحاتهم:** يساعد في إيجاد نظام فعال للتنسيق.

## ١-٥-٤ مزايا التنسيق (٢)

- إن التنسيق يضمن تفاعل الوظائف في المنظمة بأقل تضارب أو ازدواج في الجهود وبأعلي درجة من الكفاية والفاعلية.
- تنظيم الجهود الجماعية.
- تحديد المدة الزمنية المطلوبة لإتجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.
- تحديد الأهداف المراد تحقيقها.
- يساهم في توزيع المسئوليات.
- يساعد في توضيح الخطط والسياسات العامة للمنظمة.
- يحدد العلاقات بين المنظمة وفروعها وعلاقتها بالمنظمات الأخرى.

(١) صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة- قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ٢٠١٣، ص ٦٣.

(٢) طلق عوض الله السواط وآخرون، المفاهيم- الوظائف- الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة ٢٠١٧، ص ١٨٨.

## ٦-١ الرقابة

وفيما يلي يتم استعراض تعريف الرقابة، أهميتها، الاستراتيجية ومستوايتها:-

## ١-٦-١ تعريف الرقابة:

ليس هناك تعرف محدد وشامل يساعد علي الفهم الصحيح لمفهوم الرقابة، بل يوجد هناك تعاريف متعددة ومتباينة للتعريف للرقابة كل منها يركز علي جانب من جوانب عملية الرقابة، نعرضها كما يلي:

الرقابة كانت تعني بالنسبة إلي هنري فايول "التحقق إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة المرسومة، وللتعليمات الصادرة والقواعد المقررة، أما موضوعها فهو بيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكررها"<sup>(١)</sup>.

• ينظر للرقابة علي أنها" عبارة عن قياس وتصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة الخطط الموضوعة لبلوغ هذه الأهداف التي قد تم تنفيذها بشكل مرضي"<sup>(٢)</sup>.

• ينصرف مفهوم الرقابة إلي"مجموعة العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم علي النحو الذي حدته الأهداف والمعايير الموضوعة" فالرقابة بهذا المعني تتضمن عمليات تسبق الأداء وتتخلله، ومن ثم تعقبه ما رسم له من أهداف ومعايير وقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض تقويمه وتصحيحه"<sup>(٣)</sup>.

(١) محمود عساف، أصول الإدارة، مكتبة لطفي للآلات الكاتبة، القاهرة، ٢٠١٠ ص ٥٥٩.

(٢) أبو بكر مصطفى بعيره، مبادئ الإدارة، مركز البحوث والعلوم الاقتصادية، ٢٠١٢، ص ٤١٣.

(٣) أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة مدخل بيئي مقارن، الطبعة الأولى، دار النهضة للطباعة والنشر، ٢٠١٣، ص ٣٧٧.

- تعرف الرقابة أيضا بإنها" عملية قياس النتائج الفعلية، ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعة، ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المطلوبة وإتخاذ فعل تصحيحي<sup>(١)</sup>.

### ٢-٦-١ أهمية الرقابة

الرقابة عملية مستمرة تستهدف التأكد من القيام بالعمل أو النشاط في حدود الوقت المعين والتكاليف المقررة والنتيجة المرجوة، وتبرز أهمية الرقابة لعدة عبارات أهمها<sup>(٢)</sup>.

١. أن العمل يقوم بتأديته عنصر بشري، وهو بالتالي عرضه للخطأ والانحراف مما يستوجب مراقبته لتفادي الخطأ وتصحيح الانحرافات.
٢. وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط بما ينطوي عليه من تحديد للأهداف ووضع لمستويات الأداء... الخ، وعمليات التنفيذ حيث قد يحدث العديد من التغيرات في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية أو الاثنين معا، الأمر الذي ينتج عنه إختلاف بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي.
٣. أن اتساع حجم المؤسسة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها يستوجب مراقبة أنشطتها للتأكد من أنها تسير وفقا للخطط الموضوعة، ومعرفة مشاكل التنفيذ والتصدي لها.
٤. يمكن أن يستدل علي أهمية الرقابة في حالة تصور غيابها وما يمكن أن يترتب عليه من:

- إسراف في إستخدام الموارد المادية.
- ضياع الوقت أو عدم الكفاءة في استغلاله .
- البطء في إنجاز الأعمال.

(١) عبد الكيم دويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الإنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٦، ص ٥٠٥.

(٢) محمد بكرى عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، جامعه بنها - كلية التجارة، ٢٠١٧، ص ١٩٥.

- تدني الإنتاجية .
- ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها.
- عدم الوصول إلي الأهداف، ومن ثم صعوبة الحكم علي فاعلية المنظمة

### ٣-٦-١ الرقابة الاستراتيجية

تعتبر وظيفة الرقابة آخر الوظائف في العملية الإدارية وآخر المراحل في نموذج الإدارة الإستراتيجية، إلا أنها عمليا تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ وتهدف إلي القيام بنشاطين متتابعين هما<sup>(١)</sup>:

الأول: تقييم أداء المنظمة فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ، أي التأكد من أن الأهداف تنجز حسبما خطط لها (النتائج تساوي الأهداف).

الثاني: إتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة النتائج لا تساوي الأهداف، مع الأخذ بعين الإعتبار مستوي التسامح مع الأخطاء حيث تبدأ عملية إتخاذ الإجراءات التصحيحية والتي تتضمن إستخدام خط "التغذية الراجعة" Feed back للعودة إلي مرحلتي التنفيذ والتخطيط الإستراتيجي للبحث عن مصدر الخطأ الذي أدي إلي النتائج التي لا تساوي الأهداف ومن ثم إجراء التصحيح المناسب.

### ٤-٦-١ مستويات الرقابة الاستراتيجية

تهدف الرقابة الإستراتيجية إلي تقييم أداء المنظمة وأحكام الرقابة علي نشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الخطط الإستراتيجية الحالية، وتصنف الرقابة الإستراتيجية إلي ثلاثة مستويات:

١. الرقابة علي المستوي الإستراتيجي: يمارس هذا المستوي من الرقابة من قبل الإدارة العليا ويهدف إلي إحكام العمليات الرقابية علي الإتجاه الإستراتيجي العام

(١) أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠١٧، ص ١٦١.

للمنظمة ويتضمن علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية والمجتمع الذي تسعى إلى خدمته.

٢. الرقابة على المستوى التكتيكي: يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة الوسطي ويهدف إلى إحكام العمليات الرقابية على الأنشطة ذات العلاقة بنظام التخطيط الإستراتيجي المطبق في المنظمة ويتضمن ذلك القيام بالأنشطة الرقابية على عمليات التنفيذ للتأكد من أن الخطط الإستراتيجية تنفذ حسب الأصول وأن نتائج الأداء متطابقة مع الأهداف المخطط لها<sup>(١)</sup>.

٣. الرقابة على المستوى التشغيلي: يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة الدنيا في المنظمة ويهدف إلى إحكام النشاطات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة المدى، أي تلك الخطط التي تنفذ خلال فترة زمنية تقل عن عام واحد.

تهدف عملية الرقابة الإستراتيجية إلى مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعية وبذلك تزود الإدارة بال التغذية الراجعة الضرورية لتقييم نتائج الأداء وإتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية إذا تطلب الأمر ذلك.

- يقصد بالتفتيش: النزول إلى مواقع العمل لمراجعته، والكشف عن المعوقات والأخطاء والانحرافات التي تقف إزاء تحقيق الأهداف.
- يقصد بالمتابعة: التعرف على الأخطاء والانحرافات أولاً بأول قبل وقوعها وكذلك التعرف على مشاكل التنفيذ، وتعتبر المتابعة خطوة أولى من خطوات عملية الرقابة.
- يقصد بالتقييم: تقدير إنجازات العامل بصفة دورية، ومن أوضح صورة تقارير الكفاية التي توضع عن الموظف سنويا لتقييم عمله في سنة ماضية والتي قد يكون لها تأثير واضح في حياته الوظيفية من حيث ترقياته وعلاواته.

(١) أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية ( مفاهيم وحالات تطبيقية)، الطبعة الأولى، مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠١٥، ص ١٦٢.



## ٧.١ الأداء المؤسسي

وفيما يلي يتم استعراض المفهوم، ومستويات الأداء، متطلبات تطوير الأداء:-

## ١-٧-١ مفهوم الأداء المؤسسي

ويعتبر تعدد وجهات النظر في فهم وتحليل أبعاد ومستويات الأداء المؤسسي سبباً في غموضه إذ أصبح يعد ظاهرة متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات عديدة، وهذا ما جعل دراسته أمراً ملحاً، وجعل السعي لتحسين مستوياته أكثر إلحاحاً.

يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال، فالإتجاهات التقليدية في الإدارة تبحث عن الأداء المتميز<sup>(١)</sup>.

كما يعد الأداء المؤسسي مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنظمات، بل ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع حقول ومجالات المعرفة الإدارية<sup>(٢)</sup>.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الأداء المؤسسي إلا أنه لم يتم التوصل إلي تعريف محدد لمفهوم الأداء وهذا الاختلاف ينبع من تنوع الأهداف، والإتجاهات والمعايير والمقاييس التي يعتمد عليها المدارء في دراسة وقياس الأداء المؤسسي<sup>(٣)</sup>.

(1) William, D. (2012). Before Performance Measurements", Administrative Theory & Praxis, Vol, 24, No.3, pp 457.

(2) دروزة، سناء، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي : دراسة تطبيقية علي وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، ٢٠١٨.

(3) Hale, J. (2014), Performance-based management: What Every Manger Should Do to Get Results. Pfeiffer.

ويعرف الأداء المؤسسي علي إنه "هو نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأساليب والمواد التي يستخدمونها وكذلك بين هؤلاء الأفراد الأفراد وبين الثقافة والبيئة التي يعملون التي يعملون فيها"<sup>(1)</sup>.

وتنظر مصر إلي الأداء المؤسسي علي أنه "جهد منظم لتشخيص أعمال المؤسسة التعليمية بأرقام لتحديد مدي نجاحها في تحقيق أهدافها وحسن استخدام مواردها لإنتاج ما هو مطلوب منها بالمواصفات التي يتوقعها منها أصحاب المصلحة" حيث عبر عن الأداء المؤسسي بأنه "قدرة المؤسسة استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها"<sup>(2)</sup>.

يعرف الأداء المؤسسي أيضا بأنه "انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، فالأداء المؤسسي يفتضي التركيز علي العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، كما وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة علي الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم"<sup>(3)</sup>.

وأن الأداء المؤسسي يتحقق من خلال الموارد البشرية، والأجهزة، والآلات، والمواد، والأموال (الموارد المادية والمالية) والتكنولوجيا (المعلومات، الأساليب، الطرق) كما أن هذا الأداء لهذه العناصر يتحقق في إطار تنظيمي يتحدد من خلال: هيكل تنظيمي، وسياسات، وقواعد، ونظم، وإجراءات، وسواء كان الأداء المؤسسي

(1) Scott, W. (2013). Performance Improvement Interventions: Their Similarities & Differences, The Journal for Quality and Participation, Vol.26, Issue 1, p27.

(2) نصر، نوال "التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي"، ورقة مقدمة إلي المؤتمر السنوي العربي الخامس - الدولي الثاني ٢٠١٦ الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، جمهورية مصر العربية.

(3) العلي، عبد الستار، المدخل إلي إدارة المعرفة"، ط ١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان : الأردن، ٢٠١٦.

متجها إلى إنتاج سلع أو خدمات فهو لا يخرج في النهاية باتجاهه عن السوق بعنصريه المستفيدين والمنافسين<sup>(١)</sup>.

ويتضح من التعريفات السابقة أنها اتفقت فيما بينها بشكل كبير علي مفهوم الأداء المؤسسي، فهي تجمع فيما بينها بأن الأداء المؤسسي هو المحصلة النهائية للنشاطات في المؤسسة، وبناء علي ذلك يمكن تعريف لأداء المؤسسي تعريفاً إجرائياً علي النحو التالي: "الأداء المؤسسي هو عبارة عن المنظومة المتكاملة لنتاج مهام وأعمال الوحدات الإدارية في المؤسسات في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية والذي يؤدي إلي تفوقها في العمل ويضاعف من قدرتها علي انجاز المهام والأعمال المطلوبة منها بكل كفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المؤسسة طويلة الأجل.

### ١-٧-٢ مستويات الأداء المؤسسي

علي الرغم من تعدد وتنوع تصنيف مستويات قياس الأداء، سواء من حيث الأهداف والغايات التي ترمي إليها، أو من حيث شموليتها وعموميتها، إلا انه يمكن تمثيلها بثلاث مستويات كالاتي:<sup>(٢)</sup>

- **المستوي الأول:** وهو مستوي قياس الأداء العام، ويهدف إلي قياس أداء قطاع معين مثل قطاع التعليم، الصحة، .. الخ، والدولة هي الجهة المسؤولة عن هذا القياس.
- **المستوي الثاني:** وهو مستوي قياس الأداء المؤسسي، ويهدف إلي قياس أداء الوحدات الفرعية داخل المؤسسات، وهنا تكون الوحدة الإدارية هي وحدة القياس المتبعة.

(١) السلمي، علي "الفكر الإداري المعاصر وانعكاساته علي الإدارة المصرية"، مجلة، المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد ٦٦، ٢٠١٦، كلية التجارة، جامعة القاهرة : مصر.

(٢) الزعابي، سليمان، تقييم الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية لوزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠١٦.

● **المستوي الثالث:** مستوي قياس الأداء الفردي، ويهدف إلى قياس أداء الأفراد العاملين داخل الوحدات الإدارية في المؤسسة، وهنا يكون الفرد داخل الوحدة الإدارية هو وحدة القياس المتبعة.

وبالرغم من احتواء الأداء المؤسسي علي المستويات السابقة، إلا أنه يختلف عن كل واحد منها منفرداً، فهو يختلف عن الأداء الفردي وعن الأداء العام لأنه محصلة لهما ولتأثيرات البيئة عليهما.

وتتحدد الفلسفة التي يقوم عليها الأداء المؤسسي في الآتي:<sup>(١)</sup>

- إن كل مستوي من مستويات الأداء هو جزء من مستوي أداء كلياً أكبر بالمنظمة إن قياس الأداء القائم علي الاهتمام بالأجزاء دون إدراك نقاط التلامس والحركة مع بقية أجزاء الكل يبعد المؤسسة عن المثالية ويقودها إلي مجموعة من الصراعات التي تؤدي في النهاية للهدم وتشتت الجهود.
- إذا حدث تفوق ما نتيجة النظرة الجزئية فهو تفوق مؤقت يؤدي إلي الاختلافات والتدهور في المدى البعيد.
- إن إدراك طبيعة النظرة الكلية للأداء المؤسسي هو تصاعد لتكامل الأفكار والسياسات والنظم للوصول إلي المثالية التكاملية.
- إن النظرة التكاملية للأداء لا تعني عدم الاختلاف بل تعني إدراك الاختلاف مع الأجزاء وصولاً إلي التجانس الإداري والذي يؤدي إلي الجماعية في الأداء الإداري وتحقيق الإبداع الإداري.

(١) مخيمر، عبد العزيز وجوده، عبد المحسن وفوزي، ناجي وعبد القادر، محمد ومحمد، سعدقياس

الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. "المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية،

القاهرة ٢٠١٥، ص ١٦،

## ١-٧-٣ متطلبات تطوير الأداء المؤسسي

يتطلب تطوير الأداء المؤسسي ضرورة التعرف علي مدى الاستعداد التنظيمي وهو ما يمكن التعرف عليه من خلال ما يلي:<sup>(١)</sup>

- الاستعداد الثقافي، ويقصد به درجة استعداد المنظمة والعاملين بها للإفصاح عن المعلومات، ورؤية المنظمة أن الإفصاح عن هذه المعلومات يعتبر فرصة للتعلم وليس خطراً يهددها.
- توافر مناخ يسوده الثقة والشفافية والرغبة في التطوير والتحسين المستمر.
- اقتناع كل من الإدارة والعاملين بفوائد وأهمية التحسين المستمر للأداء.
- توافر الموارد المالية والبشرية، حيث لا بد من توافر مهارات التفكير الاستراتيجي، والقدرة علي جمع وتحليل البيانات والحصول علي المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

وهناك مجموعة من المتطلبات تحتاج إليها المؤسسات حتي يمكنها مواجهة التحديات وتحقيق فاعلية تطوير الأداء المؤسسي وتتلور أهم المتطلبات في النقاط التالية<sup>(٢)</sup>:-

- بناء قدرات تقنية متطورة ومرنة تستوعب التقنيات الحديثة وتستثمرها في جميع عملياتها.

(١) Lusthaus C. & Anderson G. & Adrien M. (2016). Organizational Self-Evaluation: An Emerging Frontier for Organizational Improvement Knowledge and Policy. The International Journal of Knowledge Transfer and Utilization, Vol.10, No.1-2, pp. 90-94.

(٢) نصر، نوال"التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي"، ورقة مقدمة إلي المؤتمر السنوي العربي الخامس - الدولي الثاني للاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي- جمهورية مصر العربية، ٢٠١٦، ص ٦٧.

- تنمية الموارد البشرية واستثمار طاقاتها الفكرية في الإبداع وإطلاق قدراتها علي الابتكار والتطوير.
- تنمية آليات المشاركة في المسؤولية الاجتماعية بالعمل علي تحسين البيئة ورفع المستوي الاقتصادي والاجتماعي للبيئة المحيطة.
- تكثيف الاستثمار في البحوث والتطوير وإنشاء قواعد بحثية في المؤسسات، والتكامل بين مؤسسات البحث العلمي ومؤسسات التطور التكنولوجي في المجتمع.
- تحديد أهداف إستراتيجية واضحة لاتجاهات ومجالات التطوير المستهدف في الأداء المؤسسي.
- تبني أفكار ومفاهيم متطورة لتوجيه عمليات التطوير وضمان فعاليتها في تحقيق مستويات الأداء المحققة.
- استيعاب وتطبيق تقنيات ومناهج عمل جديدة ومتطورة .
- تنمية علاقات ايجابية ومتطورة بين الأفراد وجماعات العمل لتنمية التعاون والتكامل من اجل التطوير المستهدف.
- البحث المستمر عن أفكار جديدة وعدم التمسك بالسياسات والنظم والإجراءات التقليدية الجامدة.
- السعي لتحقيق مستوي الأداء العالمي في مجالات نشاط المؤسسة.
- تنمية وتفعيل رأس المال الفكري، وتوفير المعرفة المتراكمة لديهم وتحويلها إلي تطبيقات فعالة في عمليات المؤسسة.
- المقارنة المستمرة مع المنافسين والبحث عن السبل والآليات لتحقيق التفوق والتميز عليهم وليس مجرد الاقتداء بهم.

## ٨-١ الإدارة الحديثة الالكترونية

في ظل هذا التقدم العلمي وظهور ما يسمى التقنية الرقمية أو الالكترونية، كان لابد لدول العالم أن تتجه نحو الاستفادة من هذه التقنية في كافة المجالات، بما في ذلك المجالات الإدارية، فأدخلت هذه التقنية الرقمية في التجارة الالكترونية وكذا

في مجال الإدارة الإلكترونية والإدارة الحكومية، حيث تسعى الدول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية علي كافة تعاملاتها، للتخلص من الإدارة التقليدية، وبدأت الدول في تطبيق الإدارة الإلكترونية في عدد من مؤسساتها الحكومية والخاصة.

إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلي مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية.

وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا إنها تتميز بقدرتها علي تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف.

### ١-٨-١ مفهوم الإدارة الإلكترونية (١)

تنوعت التعاريف التي قدمها المفكرون والباحثون في تعريفهم لمصطلح الإدارة الإلكترونية، ويمكن تلخيص أهم ملامحها في النقاط التالية:

تطوير وتحسين الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل الإدارية بما يتناسب مع أهداف الإدارة الإلكترونية، توظيف التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات في إنجاز مهام الجهاز الإداري ووظائفه، ميكنة جميع الأنشطة الإدارية، وتحديثها باستمرار وتبسيط تنفيذها بما يضمن رفع مستوي الكفاءة والفعالية، تنمية رأس المال المعرفي الفكري الذي يتجسد في القدرة علي استدامة النمو المعرفي وتوظيفه من أجل استغلال الموارد بكفاءة وتحقيق الأهداف.

(١) عائشة بنت أحمد الحسيني، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية علي الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية علي موظفات العمادات، جامعة الملك عبد العزيز - جدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر، العدد العاشر، يناير ٢٠١٦.

إن نظرة الفكر الإداري التقني الإلكتروني تتجاوز الميكنة أو الأتمتة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة بوصفها عمليات إجرائية منفصلة، إلي منهجية تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة، واستثمار تلك البيانات والمعلومات في تحقيق أهداف المؤسسة، في ظل ممارسات إجرائية تتصف بالمرونة والتجاوب مع الطوارئ والمتغيرات المتلاحقة التي أصبحت سمة العصر، ومن ثم يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها "توظيف التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات في إنجاز مهام الجهاز الإداري ووظائفه، بما يحقق التكامل بين إدارات المنظمة لتحقيق أهدافها واستثمار مواردها وتحسين أدائها."

وأيضاً تعني تحويل كافة العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلي عمليات، ذات طبيعة إلكترونية باستخدام مختلف التقنيات الإلكترونية في الإدارة، وهذا يعني تحويل الدورة المستندية الورقية في المنظمة إلي دورة إلكترونية، وهذا ما يطلق عليه العمل الإلكتروني Paperless Management أو الإدارة بلا أوراق وتتعدى فكرة الإدارة الإلكترونية مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلي مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة، واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة.<sup>(١)</sup>

كما تعني الإدارة الإلكترونية "التبادل غير المادي للبيانات الرقمية فيما بين المرافق الحكومية والعامة وكذلك التبادل الجاري بين المواطنين، وهذا التبادل لا يجب أن يقتصر علي مجرد وضع نماذج المعاملات الإدارية عبر شبكة الإنترنت بل يجب أن يتيح أيضاً إمكانية القيام بجميع المراحل التي تتطلبها المعاملات الإدارية من

(١) أبو مغايش يحي محمد، الحكومة الإلكترونية : ثورة علي العمل الإداري التقليدي، ط ١،

الرياض، مكتبة العبيكان، ٢٠١٤، ص ١١١-١١٢.



خلال استخدام أنظمة معلوماتية تفاعلية تسمح بتعبئة البيانات الواردة في نموذج المعاملة. (١)

- الإدارة الإلكترونية: هي انجاز الوظائف الإدارية بكفاية وفعالية باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات لتحقيق أهداف المنظمة (٢).
- عرف الإدارة الإلكترونية بأنها: "منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات (٣).
- هي عملية ميكنة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد علي كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلي تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء علي الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً (٤).
- هي تلك الوسيلة التي تستخدم لرفع مستوي الأداء والكفاءة وهي إدارة بلا أوراق لأنها تستخدم الأرشفة الإلكترونية والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية وهي إدارة تلبى متطلبات جامدة وتعتمد أساساً علي عمال المعرفة (٥).
- بأنها إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل علي تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنهم الإدارية الخاصة منهم مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة

(١) عيسى طوني، الحكومة الإلكترونية، صنعاء، ورشة العمل الإقليمية، ٢٠١٦، ص ٢.

(٢) بخش، فوزية حبيب، الإدارة الإلكترونية في كليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية في ضوء التحولات المعاصرة رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠١٧، ص ٤٠.

(٣) ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الرياض، معهد الإدارة العامة، ٢٠١٥، ص ٢٢.

(٤) السالمي علاء عبد الرزاق، نظم دعم القرارات ١، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، ٢٠١٥، ص ٢٣٦.

(٥) الصيرفي محمد، الإدارة الإلكترونية ١، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، ٢٠١٧، ص ١٣.

في إطار الكتروني حديث من اجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة، وبالجودة المطلوبة مع دعم لمفهوم ادخل علي الخط ولا تدخل في الخط<sup>(١)</sup>.

٢-٨-١ أهداف الإدارة الالكترونية وأهميتها:

يمكن تقسيم أهداف الإدارة الالكترونية إلى:<sup>(٢)</sup>

أ - أهداف مباشرة يمكن ترجمتها إلى مكاسب مادية مثل:

- انجاز سريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
- تقليل ساعات العمل داخل المنظمات الحكومية.
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.
- إمكان أداء الأعمال عن بعد.

ب - أهداف عامة غير مباشرة يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة مثل:

- التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
- التوافق مع بقية دول العالم خصوصاً المتقدمة.
- زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.

وهناك أهداف الكترونية آخري كما يلي:<sup>(٣)</sup>

- تحسين مستوي الخدمات.
- التقليل من التعقيدات الإدارية.
- تخفيض التكاليف.

(١) باكير علي حسين، المفهوم الشامل للإدارة الالكترونية، الإمارات، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث ٢٠١٧، العدد ٢، ص ٥.

(٢) النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف ٦، الرياض مكتبة الشرق، ٢٠١٦، ص ٤٢٤.

(٣) حجازي عبد الفتاح بيومي، النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية، ط ١، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، ٢٠١٣، ص ٩٩.

## ١-٨-٣ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

هي مصطلح شامل يشمل جميع آليات التكامل الممكنة والمحتويات بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات التي تهدف إلى خلق قيمة داخل وعبر المؤسسات للموظفين والإدارة المستهدفة، ونفس العناصر التي تتكون منها الإدارة الإلكترونية، وهي تحتوي على دمج الإدارة بتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وبالتالي دمج أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية بتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والاعتماد على شبكات الانترنت أو الاكسترنت استجابة للتغيرات في بيئة الأعمال والبيئة الخارجية، وتحتاج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى بناء قاعدة معلومات شاملة للعاملين وإنشاء نظام معلومات للموارد البشرية وموقع إلكتروني وبريد إلكتروني وشبكة معلومات داخلية واستخدام البرمجيات والحاسبات الإلكترونية ونماذج اتخاذ القرار فيما يخص الموارد البشرية<sup>(١)</sup>.

١-٩ مزايا الإدارة الإلكترونية<sup>(٢)</sup>

تتسم الإدارة الإلكترونية بالعديد من المزايا والتي تجعل المؤسسات تسعى إلى الاعتماد عليها كنموذج إداري بديلاً عن النمط الإداري، فهو يحقق العديد من الفوائد من الناحية الإدارية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية ومن هذه المميزات:-

- أنها تسهل عملية التخطيط وذلك عن طريق ما توفره الإدارة الإلكترونية من نظم معلومات وشبكات اتصال بجميع الإدارات.
- يجعل هناك قدر من المرونة في الهيكل التنظيمي، وبالتالي تستطيع التكامل والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

(١) سامي بدبوس، خالد مهمول، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، دار الكتب الوطنية بنغازي ليبيا، ٢٠٢٠ ص ٣٥٢.

(٢) October 20-22, 2021 <https://www.africansummit.org/> BANI WALEED UNIVERSITY, LIBYA

- أنها تعمل علي إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة في المؤسسة وكأنها وحدة مركزية حيث تعطي الإدارة الالكترونية دعم لمراقبة اتخاذ القرارات.
- كما أن عملية جمع البيانات والمعلومات تكون أكثر دقة لأنها تعمل علي جمعها من مصادرها الأصلية بصورة موحدة مع التقليل من معوقات اتخاذ القرارات عن طريق توفير البيانات وربطها.
- إن الإدارة الالكترونية تعمل علي تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارات المختلفة، وتوظف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدي جميع العاملين.
- تدعم التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتزيد الترابط بين العاملين والإدارة العليا.
- وتمتد مميزات الإدارة الالكترونية إلي المستفيدين فنجدها توفر لهم البيانات والمعلومات بصورة فورية.
- إن نظام الالكترونية يتميز بالدقة والسرعة في تخزين البيانات وتكوين ما يسمى ببنك المعلومات ومعالجة واسترجاع النتائج في وقت قصير مقارنة بالنظام التقليدي.
- وعلي سعيد آخر نجد أنه يعمل علي الحفاظ علي البيئة من خلال تقليل ازدحام المواصلات والمستفيدين في ظل هذا النظام يستطيعون الحصول علي ما يحتاجونه من خدمات من منازلهم.

١-٩-١ يوجد بعض المزايا الآخري التي تعود علي المنظمات من تطبيق إدارة الإلكترونية. (١)

- توفير الشفافية والمسائلة لكافة العمليات والوظائف في ظل الإدارة الإلكترونية.
- تطوير التشريعات الحكومية والأنظمة التي تقيد حركة قادة المنظمة.

(١) نادية ابراهيم السيد هندي، الإدارة الإلكترونية وأشكالها التداخل بينها وبين الحكومة

الإلكترونية، كلية الدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية، جامعة الاسكندرية، ٢٠١٨.

[https://esalexu.journals.ekb.eg/article\\_110225\\_ae94e27e3142bdf2db01d885b41a8daa.pdf](https://esalexu.journals.ekb.eg/article_110225_ae94e27e3142bdf2db01d885b41a8daa.pdf)

- تشجيع المبادرات الضرورية والإبداع والإبتكار لكل من القادة والعاملين .
- توسيع المشاركة في المعلومات وتبادلها بين القادة والعاملين والمستفيدين.
- إمكانية سد الفجوة في أداء المنظمات الإدارية.
- التخطيط الإستراتيجي وصنع القرارات الإدارية ونشر الوعي بأهمية المعرفة ورأس المال الذكي.

## ١٠-١ عناصر الإدارة الإلكترونية

- الإدارة الإلكترونية تعتمد علي أربعة عناصر أساسية وهي كما يلي: -<sup>(١)</sup>
- **عتاد الحاسوب:** يشمل عتاد الحاسوب المكونات المادية للحاسوب، ونظمه، وشبكاته، وملحقاته .
  - **البرمجيات:** مجموعة من التعليمات، والأوامر التي تستخدم لتوجيه الحاسب الآلي للقيام بالعمل المطلوب منه، وتنفيذ ما يواجهه المستخدم، تنقسم البرمجيات إلي نوعين رئيسيين هما:-
  - ✓ **برمجيات نظام التشغيل:** البرمجيات الخاصة بتشغيل الحاسب الآلي، وجعله قادر علي التعامل مع البرمجيات الأخرى
  - ✓ **البرمجيات التطبيقية:** البرمجيات التي يتعامل مع ها المستخدم، ومنها برنامج محرر النصوص، وبرنامج البوربوينت.
  - **شبكات الاتصالات:** ظهرت كنتيجة لتطور الحاسب الآلي، وزيادة قدرته علي أداء المهام المطلوبة منه بسرعة هائلة، مما يعني إمكانية استخدامه من قبل أكثر من مستخدم في نفس الوقت، عن طريق وحدات إدخال مختلفة.

(١) حميد راشد عبيد الدرعي، متطلبات تطوير الإدارة الإلكترونية لرفع الكفاءة المهنية لمديري مدارس الحلقة الثالثة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ١٢٠، أكتوبر ٢٠٢٢، ص ٤٦٦.

• **صناع المعرفة (العنصر البشري):** وهو العنصر الأكثر أهمية من عناصر الإدارة الإلكترونية، ويقع هذا العنصر في قلب هذه العناصر، ويعتبر العنصر البشري رأس المال الفكري في المؤسسة، ويتكون هذا العنصر من المديرين، والنواب، والمساعدين، والعاملين في حقل البيانات والعاملين في حقل المعرفة.

وهناك عناصر أخرى للإدارة الإلكترونية منها: - (1)

تمتلك تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات عناصر بإمكانها فرض تغيير في طبيعة العمل ونشاط الإدارات في المؤسسات الحكومية كافة و يعد توافر تلك العناصر أساس نجاح الإدارة، و فيما يأتي نستعرض أهم العناصر التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية كما يري:-

### • العنصر البشري

يعد العنصر البشري العنصر المهم في آلية عمل الإدارة الإلكترونية، كونه العقل المحرك لمحاور تلك العملية، وقد فرضت طبيعة عمل الإدارة الإلكترونية وجود أفراد متخصصين لديهم القدرة علي إدارة النظام الإلكتروني الخاص في المؤسسة نفسها، وهم الخبراء والمختصين في المجال الحاسبات والإلكترونيات، وهم ايضا من يمثلون البنية الإنسانية و الوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، فزال عن أنهم يعدون العنصر الأهم في الإدارة إذ يتولون إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة، والمبادرة بتحويل الإدارة التقليدية إلي إدارة الكترونية تتمكن من تقديم الخدمات المرفقية للأفراد في المجتمع من جهة اخري، لذا فإن موظفي الإدارة الإلكترونية يراعي فيهم توافر الخبرة المعلوماتية أكثر من الخبرات الأخرى، وذلك لأنهم يتصلون مباشرة بالأفراد لأداء مهام الوظيفة ومتطلباتها فأصبح لزاما علي الإدارة إعادة تقييم شروط التعيين علي الوظيفة العامة بما يواكب مسيرة تطور التقنيات الحديثة لأداء الإدارة الإلكترونية.

(1) <https://almerja.net/reading.php?idm=159865>

## • الأجهزة الإلكترونية

تعد الجزء المادي من الحاسبات وملحقاتها التي أصبح لازماً علي الإدارة السعي من أجل امتلاك أحدث ما توصل إليه العلم في مجال البرمجيات و نظم المعلومات، و هي من أهم العناصر التي يقوم عليها النظام الإلكتروني للإدارة في مجال تحديث الوثائق الإدارية، ومن خلال هذه الأجهزة الإلكترونية يستطيع الأفراد في أي مكان من العالم الحصول علي المعلومة أو الخدمة باستعمال وسائل الاتصال المتقدمة وهذه الأجهزة تحقق ميزتين أساسيتين الأولى في زيادة معدل إنجاز الأعمال وبأقل تكلفة، والثانية في ملائمة هذه الأجهزة للتطورات البرمجية و تحديثها لغرض تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية بنجاح فضلاً عن انها تعد وسيلة أساسية في تقليل الاتصال المباشر بين المواطن والموظف مما يسهم في تقليل حالات الفساد الإداري والمالي التي تنشأ في تعاملهما المباشر.

## • شبكات الاتصال

وهي المحور الأساس لعمل الإدارة الإلكترونية كونها الوسيلة الناقلة للمعلومات المعتمدة في الإدارة الإلكترونية، تستعمل هذه الشبكات في مبني المؤسسة وترتبط أجهزة الحاسب الآلي لتلك المؤسسة مع بعضها بعضاً، وتقوم هذه الشبكات بتغطية الإدارات الحكومية علي نطاق الدولة كافة وذلك لتنظيم أعمالها بما ها خدمة يضمن لها الاستمرار في أعمال للصالح العام، وتقسم هذه الشبكات علي داخلية intranet وتستند في عملها إلي شبكة الأنترنت العالمية ولايمكن الدخول إليها من خارج المؤسسة، وشبكات خارجية متعددة extranet لها خصوصيتها وتشارك فيما بينها من بعدد الخدمات والتطبيقات، فضلاً عن شبكة الأنترنت العالمية التي بإمكان جميع الأفراد الاستفادة من خدماتها وتقدم ضمن بروتوكولات دولية متعددة.

## ١١-١ وظائف الإدارة الإلكترونية (١)

إن الإدارة الإلكترونية هي منظومة تنظيمية ووظيفية مرنة ومفتوحة تتبادل تأثيراتها مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وبالتالي تعتبر هذه الإدارة حزمة متكاملة من العمليات المترابطة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات، وفقاً لمتطلبات المواكبة والاستخدام المناسب لتقنيات المعلومات من عتاد حاسوب، وبرمجيات، وشبكات اتصال، وإدارة فعالة وذكية لموارد المنظمة من البيانات والمعلومات والمعرفة.

لذلك من غير الممكن وضع الوظائف التقليدية للإدارة في إطار الوسائل والتقنيات الحديثة للمعلوماتية لأن هذه الأخيرة قد أثرت بصورة جوهرية في مضمون العملية الإدارية نفسها وفي شكلها وطبيعتها، سيتم استعراض أبرز وظائف الإدارة الإلكترونية والتعرف على أهم التغيرات التي طرأت عليها:-

## ١-١١-١ التخطيط الإلكتروني:

يعتمد التخطيط الإلكتروني بصفة أساسية على التخطيط الاستراتيجي والأهداف الإستراتيجية، حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة و إدارتها، ويعتمد كذلك في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضاً على تبسيط نظم وإجراءات العمل، تقوم الإدارة الإلكترونية على مبدأ التغير فتعتمد على التخطيط قصير المدى والمرونة في تغير خططها حسب ما يستجد أو يطرأ من أمور.

(١) د. عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفي العمادات، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد العاشر، ٢٠١٤، ص ص ٦١-٦٢.



وبطبيعة الحال يختلف التخطيط الإلكتروني تماماً عن التخطيط التقليدي، وهناك اختلافات أساسية وهي كالتالي:-

✓ التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية متجددة متطورة متحولة بحسب الأهداف الواسعة المرنة والآنية وقصيرة الأمد القابلة للتطوير المستمر.

✓ أن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية علي كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع إلي التخطيط المستمر.

✓ يعزز التخطيط الإلكتروني مبدأ المشاركة فجميع العاملين يساهمون في عملية التخطيط في أي زمان ومكان مما يقلص المركزية بمختلف أشكالها وأدوارها، علي خلاف التخطيط التقليدي الذي يعتمد علي الهرمية في اتخاذ القرارات وتوزيع الأعمال.

#### ١-١١-٢ التنظيم الإلكتروني

- أن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطات والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم.
- مع الانترنت يتم التحول من منظمة التركيز علي الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلي منظمة التركيز علي الهدف الواحد المتقاسم .
- في ظل الإدارة الإلكترونية أصبح دور القيادات استشارياً بعد زوال الشكل التقليدي للتنظيم القائم علي أساس الوحدات والأقسام.
- الانتقال إلي التنظيم الإلكتروني القائم علي فرق العمل، والتحول من نظام سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلي الوحدات المستقلة.
- من مركزية الرئيس إلي التنظيم متعدد الرؤساء، ومن اللوائح والسياسات التفصيلية إلي السياسات المرنة والفرق المدارة ذاتياً.
- من مركزية السلطة إلي تعدد مراكز السلطة، ومن التحكم في المعلومات وسريتها إلي الشفافية وإتاحة المعلومات.

أن التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة يعتمد علي إجراء تغييرات في مستويات وأشكال الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الرأسي إلي الشكل الأفقي، كما يتطلب أيضا إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها؛ لمواجهة كل مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها، ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم، واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة، كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة، والتي يتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية:

- إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونيا.
- إدارة الدعم التقني للمستفيد.
- إدارة علاقات العملاء إلكترونياً.

### ١-١١-٣ التوجيه الإلكتروني

أن التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد علي وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلي تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل علي تحقيقها، كما يعتمد أيضاً علي وجود قيادات قادرة علي التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة علي تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة، كما يعتمد التطبيق الكفاء للتوجيه الإلكتروني علي استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الإنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها.

بعض المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية:-

- مهارات المعارف الإلكترونية: مثل تقنية المعلومات في الحاسبات الإلكترونية وشبكات الاتصالات الإلكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها.

- مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين: حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء كانت مكتوبة أو شفوية.
- مهارات إدارية: وهي تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي والتعاون، بالإضافة إلي مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة.

علاوة علي ذلك، يتأكد علي القياديين والمديرين في هذا العصر متابعة كل جديد في حقل التقنيات الإلكترونية وأن يتحلوا بثقافة الإبداع والانفتاح والمرونة والتي تعد من ضروريات هذا العصر لكي يتمكنوا من التخطيط السليم والجيد للدخول إلي عصر الثورة الرقمية والاستفادة من إمكاناته لتطوير أداء المنظمات ورفع كفاءتها الإنتاجية.

#### ١-١١-٤ الرقابة الإلكترونية

أن الرقابة الإلكترونية أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة علي الثقة بدلاً من الرقابة التقليدية القائمة علي العلاقات والمساءلة الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد علي الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة كرصيد إلي الرقابة كعملية وتدفع مستمر.

#### مزايا الرقمنة في الرقابة الإلكترونية منها:-

- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية.
- تقليص الفجوة الزمنية بين التنفيذ والرقابة، وتحقيق ميزة الرقابة علي مراحل التنفيذ أول بأول في الوقت الحقيقي.
- إن الرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة علي الثقة، وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.

- تعد النتائج هي المعول الرئيس الذي تنصب عليه عمليات الرقابة الإلكترونية، فتقديم الخدمة أو المنتج للفئة المستهدفة بالمستوي المخطط له يعتبر دليل علي أن النظام الإداري يعمل بكفاءة عالية.
- إن الرقابة الإلكترونية تساعد علي انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلي حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في المنظمة.

أن تطبيق الإدارة الإلكترونية قد أحدث تغيرات ايجابية في وظائف الإدارة عززت من فعاليتها، وأن إدراك هذه التغيرات من قبل القيادات والكوادر البشرية في المنظمة سيخلق إدارة مرنة لأي تغيرات داخلية أو خارجية، ذات قرارات فعالة، وقدرة علي استثمار مواردها المادية والبشرية بأفضل شكل، وكذلك قدرة علي تحقيق أهدافها المتعلقة بخدمة المستفيدين منها بأفضل جودة ممكنة.

## ١٢-١ متطلبات تطبيق الإدارة الإلكتروني<sup>(١)</sup>

إن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة له، من ضرورة وجود جملة من المتطلبات البشرية والمادية والتنظيمية والتقنية، أن التحول للإدارة الإلكترونية ليس توافر الحاسبات وشبكة الإنترنت رغم كونها عناصر أساسية للإدارة الإلكترونية، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد علي فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التجويد وتدعمه.

(١) د. رويدة عبد الحميد سمان، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم الثانوي في ضوء التحديات المعاصرة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ١١٠، أبريل ٢٠٢٠، ص ٣٨:٣٧.

ويمكن تناول تلك المتطلبات بإيجاز علي النحو التالي:-

### أولاً: المتطلبات الإدارية

هناك عدة متطلبات ينبغي أن تقوم بها الإدارة بكافة مستوياتها، حتي توفر

الأطر الإدارية التنظيمية لاستخدام الإدارة الإلكترونية وهي عديدة، ما يلي:-

- إدارة تتبنى مشروع الإدارة الإلكترونية: تعتبر الإدارة الأساس في عملية التحول، إلي أن القيادة الجيدة ضرورية ولكنها غير كافية، إذ لابد من التزام الإدارة العليا، وعليه فلن يتم التغيير إذا لم تلتزم به الإدارة العليا، والتحول إدارة سليمة صالحة للتحويل إلي الإدارة الإلكترونية، وأن القضية ليست قضية تقنية وحسب، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد علي فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية.

- التخطيط الاستراتيجي للتحول: كي تتمكن المؤسسة من التحول لابد من وضع الخطط الواضحة والمحددة ويجب علي النظم أن تخطط لاستخدام الكمبيوتر بعناية.

- التخطيط المالي الرشيد ورصد المخصصات الكافية: وهذا يعني إعادة النظر في نظام الأولويات وتوفير الأموال الكافية لإجراء التحول المطلوب وفقاً لأطر زمني ملائم للظروف العامة، وأضافت المخصصات الكافية، وهذا يعني إعادة النظر في نظام الأولويات وتوفير الأموال الكافية لإجراء التحول المطلوب وفقاً لأطر زمني ملائم للظروف العامة.

- توفير البني الأساسية (فنية ومعلوماتية): ضرورة إيجاد بيئة أساسية فنية مناسبة متمثلة في توفير شبكات الاتصالات والحاسبات الآلية، وبنوك المعلومات، وكذلك تأمين وحماية البيانات والمعلومات والاتصالات والعمليات.

- توعية الجمهور: من واجبات المؤسسة التعليمية توعية الجمهور لهذا التحول، علي الوعي الجماهيري الجيد بمتطلبات ذلك التحول، أما ما أطلق عليه البعض جمهور إلكتروني، التوعية الاجتماعية بثقافة الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها من حيث: القيم، الأهداف، الوسائل.

## ثانياً: المتطلبات التقنية

أسلوب الإدارة الإلكترونية يتطلب توفير البنية التحتية الملائمة لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونية وإتاحتها للاستخدام الفردي والمؤسسي علي أوسع نطاق ممكن، علي ضرورة إعادة النظر في البنية التحتية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات، كي تستجيب للتغيير المنشود لتقديم الخدمة الإلكترونية، وضرورة توفير البنية التحتية للاتصالات والتأكيد من صلاحيتها، والاستفادة منها في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

## ثالثاً: المتطلبات البشرية

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المؤسسات التعليمية، بدون هذا العنصر لن تتمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها، وحتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، لذا لا بد من تأهيل العنصر البشري تأهيلاً جيداً وعلي مستوي عال من الكفاءة، وضرورة إعداد الكوادر البشرية من خلال برامج تدريبية تساعد في إعدادهم، لتحقيق الكفاءة عند تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وهناك جملة من المتطلبات البشرية فيما يلي:-

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات.
- إيجاد نظم فعالة للمحافظة علي الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم.
- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية .
- أن الإدارة الإلكترونية تتطلب توافر أرقى الكوادر والكفاءات الرقمية من: محللين ومبرمجين ومديرين تنفيذيين ومتخصصون في تقنيات الاتصال.

**رابعاً: المتطلبات المالية**

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الكبيرة والتي تحتاج إلي أموال طائلة، لكي تضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج الإلكترونية، وتدريب العناصر البشرية باستمرار، وأن مشروع الإدارة الإلكترونية مشروع ضخم ويحتاج إلي أموال كبيرة طائلة، لذلك لا بد من توفير التمويل الكافي، ومن أن أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية التخطيط المالي الرشيد ورصد المخصصات الكافية، مما يقتضي إعادة النظر في نظام الأولويات وتوفير الأموال الكافية لإجراء التحول المطلوب للإدارة الإلكترونية.

**خامساً: المتطلبات التشريعية**

تتطلب الإدارة الإلكترونية توفير مناخ تشريعي ملائم مع كافة المعاملات الإلكترونية، ومن الضروري إعادة النظر في المناخ التشريعي والتحول نحو العمل بتشريعات جديدة تتلاءم مع طبيعة المعاملات الإلكترونية، وضرورة تعديل التشريعات القانونية الموجودة، لمواكبة التطور التكنولوجي، ولا بد من الاجتهاد في وضع القوانين والأنظمة التشريعية اللازمة لتوافق كافة التعاملات الإلكترونية.

**١٣-١ معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية**

يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية العديد من المعوقات يتم تلخيصها في البنود التالية:-(<sup>١</sup>)

معوقات إدارية، أهم المعوقات الإدارية ومنها:-

- ضعف التخطيط والتنسيق والمتابعة من قبل الإدارة العليا.

(١) د. عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية علي الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية علي موظفي العمادات، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد العاشر، ٢٠١٤، ص ص ٦٩ - ٧١.

- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المنظمة.
- سيطرة المفاهيم التقليدية البيروقراطية على أجواء العمل الإداري في المؤسسة وعدم التمكن من تجاوزها أو الحد من تأثيرها.
- التصور الخاطئ بأن التغيير يحدث فقط في العمليات والإجراءات الإدارية، في حين ينبغي أن يشمل التغيير علاقات القيادة بموظفيها وبالقيادات الأخرى وكثيراً من مفاهيم البيئة الإلكترونية، كالشفافية والمرونة واللامركزية وغيرها.
- تعقيد وعدم مرونة الإجراءات الإدارية تجعل الإدارة الإلكترونية تتحول إلي مجرد ممارسات تقنية مفككة ليس لها حصانة الكيان الإداري وشخصيته.

#### ١-١٣-١ معوقات بشرية

- محدودية وعي بعض الموظفين والقيادات بأهمية التحول إلي الإدارة الإلكترونية وإيجابياته.
- قلة عدد الموارد البشرية المؤهلة بالمهارات الأساسية لاستخدام عناصر الإدارة الإلكترونية.
- مقاومة بعض الموظفين والقيادات للتغيير.
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع علي متابعة التعليم والتدريب والتطوير.
- قلة برامج التدريب وورش العمل في مجال التقنية الحديثة والأنظمة الإلكترونية.

#### ١-١٣-٢ معوقات مالية

- ضعف موارد المؤسسة المالية اللازمة لتوفير عناصر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.
- محدودية الموارد المالية اللازمة للبرامج التدريبية.
- ارتفاع تكلفة عمليات الصيانة للأجهزة والشبكات وغيرها من التقنيات الحديثة.



## ١-١٣-٣ معوقات فنية

- عدم الاستعانة ببيوت الخبرة والاستشارة في مجال تقنيات المعلومات والأنظمة.
- تقادم عناصر الإدارة الإلكترونية من أجهزة وشبكات وغيرها وصعوبة مواكبة التقنيات الحديثة.
- تقادم مهارات الموظفين في الحقل التقني مما يجعلهم يقاومون التقنيات الحديثة.
- عزز البني التحتية لبعض الدول النامية عن توفير متطلبات تشغيل الإدارة الإلكترونية.
- ارتفاع تكلفة تطوير الأنظمة والبرمجيات.
- عدم توفر البرمجيات التي تحكم الرقابة علي الأنظمة وتضمن عدم اختراقها.

## ١-١٣-٤ معوقات تشريعية

- احتياج الواقع الإداري الإلكتروني إلي جهد ووقت لوضع القوانين والتشريعات التي تضبط علاقاته وممارساته.
- عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها علي الإدارة والمعاملات الإلكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية.
- غياب تشريعات الجرائم الإلكترونية مما يؤثر علي أمن وحماية المعلومات.

## ١-١٣-٥ معوقات أمنية

- ضعف برامج الحماية مقابل التطور السريع في أساليب الهجمات الإلكترونية مثل القرصنة والاختراق، وتنوع جرائم الحاسوب ما بين فيروسات، وسطو إلكتروني، وبرامج تجسس وغيرها وصعوبة التصدي لها.
- خطورة الوصول إلي البنية التحتية وقواعد بيانات الإدارة الإلكترونية من قبل غير المخولين بذلك، واستخدامها بشكل غير مشروع أو تدميرها أو حذفها.

- صعوبة تحديد والوصول إلي مرتكبي الجرائم الإلكترونية لأن هذا النوعية من الجرائم يمكن ارتكابها من أي مكان في العالم.
- عدم وجود اتفاقيات وتشريعات دولية موحدة في تجريم وملاحقة مرتكبي جرائم الإلكترونية.

### ١-١٤ الإدارة الإلكترونية بين الرؤية الإدارية والرؤية التكنولوجية<sup>(١)</sup>

إن الإدارة الإلكترونية لا تقتصر علي ذلك الإنطباع الذي يراود الكثيرين أنها لا تخرج عن كونها عمليات روتينية أو تبادل بيانات إلكترونية أو أنها عملة تسوق إلكتروني، بل أنها تمثل مدخل تكامل وشامل للمعلومات وتعزيز الخدمة وتحسينها بهدف تحقيق الرضا للجميع، إن المدخل التكاملي يفرض علينا مغادرة منطق الإدارة التقليدية في الممارسات في المبادئ والأسس، وإن المقولة الأكثر رواجاً وهي "موت أو نهاية الإدارة" هذه المقول أصبحت تطرح كثيراً في منتصف التسعينات وتبريرات مختلفة، إذ إن الأساس الذي تقوم عليه هذه المقولة هو أن الإدارة الإلكترونية هي تكنولوجية أكثر منها كونها إدارة، وتكنولوجيا موجهة لإدارة أكثر منها إدارة موجهة للتكنولوجيا و عليه فإن المنطق السابق تحكم رؤيتان هما:

#### ١-١٤-١ الرؤية الإدارية

يعتبر (Peter.Drucker) الأب الروحي للإدارة في القرن العشرين، حيث أنها تؤكد وتدير الأفراد والمنظمات باستخدام التكنولوجيا كأداة أو وسيلة مساعدة لها، ولهذا فإن القلب النابض لأي دولة أو اقتصاد ليس التكنولوجيا وإنما المؤسسة.

(١) د. عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية علي الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية علي موظفي العمادات، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد العاشر، ٢٠١٤، ص ص ٦٩ - ٧١.

## ١-١٤-٢ الرؤية التكنولوجية

تحاول هذه الرؤية إظهار مزايا تطبيق التكنولوجيا المعلوماتية في الإدارة في مختلف مجالات الحياة الإنسانية وعموما تعكس هذه الرؤية التكنولوجية بوصفها الأساس الذي يمنح القدرات ويوجه كل شيء بما فيها الإدارة فالتكنولوجيا لم تعد مجرد أداة تحدد اتجاهات تطويرها إستخدامها وإنما هي التي تحدد خيارات تخصيص الموارد واتجاهات الإدارة وما ينبغي عليها عمله فهي فكرة موجه لتسبق الإدارة.

من خلال ما تقدم واستعراض الرؤيتين الإدارية والتكنولوجية للإدارة نصل

إلي ما يلي:

- إن الانترنت وشبكات الأعمال مثلت تحديا جوهريا للإدارة، مما ساعد البعض في طرح مقوله نهاية الإدارة.
- إن مقولة (نهاية الإدارة) ظهرت حتي في ظل الإدارة الالكترونية تجسيدا للتكنولوجيا الموجهة لإدارة أكثر مما هي إدارة موجهة للتكنولوجيا، إن مقولة (نهاية الإدارة) استندت في طرحها إلي مبررات تقادم الإدارة والمديرين وخفض تكلفة الصفقات والإدارة الذاتية مقابل إدارة الغير.
- إن الحاجة الماسة إلي رؤية تكاملية تقوم علي التوازن والتعاون بين التكنولوجيا والإدارة، وليس علي أساس.

١-١٤-٣ إسهامات الإدارة الالكترونية<sup>(١)</sup>

أسهمت الإدارة الرقمية في تحقيق منطقتي نماذج "إدارة التميز والإبداع" من خلال تيسيرها لتحويلات أساسية في أنماط تنظيم العمل وتنفيذ العمليات بالمنظمة ومنها ما يلي:-

➤ تطوير جذري في نظم وآليات الاتصال تسمح بتطبيق نظم الهندسة الموازية حيث يعمل أفراد متعددون في مشروع واحد من مواقع متباعدة ولكنهم علي اتصال دائم.

(١) وفاء ضيف العبد اللات، أثر تنوع الموارد البشرية علي الذكاء الاصطناعي، دراسة تطبيقية دائرة الأحوال المدنية والجوازات الأردنية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الرابع، تشرين الأول ٢٠٢٠، ص ٢١٨.

➤ إحداث تغييرات تنظيمية تتوافق تماما مع متطلبات "إدارة التميز" من أهمها ما يلي:-

- إعادة تصميم نظم التخطيط بإضفاء عناصر المرونة واستشعار التغييرات من خلال الربط الإلكتروني بنظم رقابة وقياس الأداء.
- إعادة تصميم الأعمال باستبعاد الأنشطة والمهام التي تم تعويضها آليا أوتوماتيكيا، وإدخال عناصر التكامل والتمكين في الاعتبار
- التوسع في الاستخدام الإلكتروني أو الأتوماتيكي يؤدي إلي تخفيض أعداد العاملين حتي في المستويات الإدارية خاصة الإدارة الوسطي والوظائف الإشرافية.

➤ تبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم المنظمة إلي مجموعة من الوحدات الاستراتيجية وفرق العمل ذاتية الإدارة وفي نفس الوقت تنمية الفاعلية وسرعة الأداء واتخاذ القرارات عند نقاط التنفيذ مما يجعلها أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المحيطة بها.

➤ استثمار فرق العمل الطارئة بدلاً من التكوينات والتقسيمات التنظيمية الدائمة، ومن ثم يتم التحول إلي التنظيم الشبكي حيث يكون الربط آليا بين الوحدات الاستراتيجية وفرق العمل المختلفة بوسائط إلكترونية تسمح بالتواصل والتفاعل والتنسيق المستمر والعمل المشترك وتبادل المعلومات بينها جميعا، وبذلك تتمكن المنظمة بفضل منهجية الإدارة الإلكترونية أن تتحول من نمط الإدارة التقليدي الذي يقوم علي فكرة الإنتاج للتخزين ثم البيع من المخزون إلي نمط جديد للإدارة يقوم علي فكرة الإنتاج حسب طلب الزبون أو ما يطلق عليه الإنتاج النحيف.

➤ تسمح المعلوماتية وعلي وجه الخصوص الشبكات، بفتح وتطوير أسواق جديدة واعتماد أساليب متطورة في العمل، يكشف عن إمكانية استغلال هذه التكنولوجيا

في خدمة المؤسسة وإيجاد عوامل إنتاج جديدة، تمكنها من الحفاظ علي نشاطها وقوتها.

➤ تغيير أساليب الإنتاج باستخدام نظم التصميم والإنتاج بالحاسب الالكتروني والتنفيذ عن طريق الروبوتات والرقابة والقياس من خلال نظم مدمجة في العمليات تعتمد نظم البرامج الذكية.

ويري الباحث إنه يجب علي المنظمات التي تتوجه إلي التحول نحو الإدارة الإلكترونية أخذ هذه المعوقات والتحديات بعين الاعتبار من مرحلة التخطيط للتحول والاستعداد لها بحلول مناسبة لتجسيم آثارها السلبية، ويقترح الباحث ضرورة الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية وآلية مواجهة التحديات المصاحبة لها، والحصول علي الدعم المادي والمعنوي من الجهات الحكومية المعنية بذلك، فضلاً عن خلق الدافعية والإدراك لدي القيادات والموظفين بأهمية وفائدة التغيير وأثره الإيجابي علي طبيعة عملهم والإنتاجية بشكل عام، وإشراكهم في عملية التغيير ووضع الحلول المناسبة للتحديات المستقبلية.

**ويتضح مما سبق:** أن آليات الإدارة الحديثة المشار إليها إذا ما تم توفيرها وتفعيلها لاشك أنها سوف تسهم بقدر كبير في نجاح الإدارة الحديثة للجهات الحكومية، وتحقيق أهدافها سواء في مجال التخطيط وتوفير الوقت والجهد والمال وتقديم خدمات معلومات تلبية طموحات المستفيدين وتحقيق رضا العاملين أيضاً.

ويري الباحث أيضاً بالتطبيق علي جهة البحث والمعني هنا الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي وادارات العمل به في احتياج لتطبيق جميع عناصر واليات الإدارة الحديثة علي جميع المستوي الاداري داخل بيئة العمل بها وذلك لحل جميع مشاكل الإدارة والتي ذكرت بمشكلة البحث وليست كل المشاكل ولكن منها علي سبيل المثال:

- التغطية التأمينية ومكافحة كافة صور وأشكال التهرب التأميني في القطاع العام والخاص.
- عدم الربط مع بعض الجهات الحكومية الأخرى لتوفير خدمات متكاملة دون الحاجة لطلب مستندات من أصحاب الشأن.
- عدم التدريب المتواصل للعاملين بالمنظومة الجديدة للتحويل الرقمي في الفترة الحالية من تحديات جديدة تتطلب مؤهلات ومهارات تتناسب مع حجم المسؤولية الملقاة.

أما بالنسبة لبعض التحديات الخاصة بالتكنولوجيا والتحول الرقمي فسوف يتم تناولها في الفصل التالي بعنوان "التقنيات التكنولوجية ودورها في أعمال الرقمنة". وهذا ما يوضحه في الفصل الثالث وهو بعنوان "التقنيات التكنولوجية ودورها في أعمال الرقمنة"

ومن خلال الفصل الثاني يتم الإجابة علي بعض التساءلات البحثية ومنها:-

١. ما هو مفهوم التحول الرقمي، والجهود المبذولة لتعظيم الفائدة منه؟
٢. ماهي الاستفادة الرئيسية للهيئة من استخدام وتعزيز تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات؟
٣. ما مدي جاهزية الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي للتحويل الي الرقمنة والتحول الرقمي؟

وأيضاً من خلال الفصل الثاني سوف يتم مناقشة واستعراض بعض المشاكل التي تعوق دون التحول الرقمي بالهيئة ومنها:-

- عدم الاستعداد الجيد لمواجهة التحول الرقمي وتعظيم قيمة الهيئة من الاحتياجات المطلوبة من القدرات البشرية والتقنية التكنولوجية الحديثة.
- عدم جاهزية البنية التحتية بما يواكب التغير الحالي للتحويل الرقمي.
- بطء في نظام نقل المعلومات من والي المركز الرئيسي لانخفاض سرعة خطوط المعلومات.

## الفصل الثاني

### دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة الحديثة

#### مقدمة

أصبح من الضروري في ظل تكنولوجيا المعلومات والتغير المتلاحق والتقدم السريع للمعرفة، إعادة النظر في أسلوب الاتصال والوسائل المستخدمة له علي حد سواء، بما يتماشى مع أهم متطلبات المؤسسة وأهدافها المنشودة، وعليه تعمل المؤسسات علي تحسين الاتصال الداخلي والخارجي بالأعتماد علي أساليب الإدارة والتقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أن تحسين الاتصال الداخلي والخارجي كما وكيفا تعد سمة بارزة للمؤسسات الناجحة، ولا تستغني عنها أي مؤسسة سواء كانت تنتمي للقطاع العام أو للقطاع الخاص، فالمؤسسات تعتمد بالدرجة الأولى علي مدي التدفق المعلوماتي خصوصاً بعد اتساع دائرة المعرفة والبحث في شتي الميادين وظهور الأجهزة الإلكترونية المستخدمة في تكنولوجيا المعلومات، وأصبح عصرنا الحاضر يسمي بعصر المعلومات المرتكز علي الشبكات المعلوماتية، و باعتبار أن جوهر الاتصال وأساسه المعلومات المنقولة والمتمثلة في الرسالة فإنه هو الآخر تأثر بالتطور والتقنيات التكنولوجية التي أعطت له بعدا ومفهوما جديدا، وقد أدي التطور التكنولوجي إلي ظهور ما يسمي الاتصال الإلكتروني والمعتمد علي الشبكات.

#### ١-٢ مفهوم تكنولوجيا المعلومات

أصبحت كلمة التكنولوجيا متداولة بكثرة في الكتابات الاقتصادية والفنية والقانونية خلال العقود الماضية إلي جانب الاهتمام بدراسة جوانبها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية المختلفة لها علي الفرد والمجتمع علي خاصة في بلدان العالم الثالث، يرجع أصل التكنولوجيا إلي الكلمة اليونانية التي تتكون من مقطعين هما

"Techno" وتعني التشغيل الصناعي والثاني "Logos". أي العلوم أو المنهج لذا تكون بكلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي<sup>(١)</sup>.

وإذا رجعنا إلي القواميس فنجد من يعرف التكنولوجيا بأنها فرع من المعرفة يتعامل مع العلم والمعرفة والهندسة أو تطبيقاتها، فهي تطبيق للعلم أو أنها مجموعة المعارف والخبرات والمهارات اللازمة لتصنيع منتج أو منتجات معينة.<sup>(٢)</sup>

تعد كلمة تكنولوجيا من أكثر الكلمات استعمالاً في اللغة الانجليزية ومفهوم التكنولوجيا يعني: كل نشاط بشري عقلي أو يدوي يقوم علي استخدام المعلومات والمعارف والمهارات من اجل إمداد الإنسان بالقدرات التي تساهم في إشباع حاجاته وتحقيق متطلباته وتوفير الأمان له.

## ٢-١-١ تعريف التقنيات التكنولوجية الحديثة

ويمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات بأنها "مجموعة الوسائل من أجهزة وبرامج وخبرات لتسهيل نقل المعلومات وتبادلها في داخل المؤسسة وبين المؤسسات المختلفة، وتكنولوجيا المعلومات مفهوم يتناول المستقبل، وتعتمد هذه التكنولوجيا علي التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم يومياً، وتتعدد مجالاتها بسرعة، الالكترونيات ووسائل الاتصال المختلفة والحواسيب والآلات التي يقوم عليها عالم المعلومات والتي يزداد عددها بصورة مستمرة، ومع التقدم الكبير تحدث تغيرات في صناعة الحواسيب الصغيرة، فقد تقدمت تكنولوجيا الحوسبة بخطوات جبارة، فالحواسيب اليوم هي أكثر قدرة بملايين المرات مما كانت عليه منذ ٣٠ عاماً<sup>(٣)</sup>.

(١) غسان قاسم اللامي، إدارة تكنولوجيا مفاهيم و مداخل تقنيات عملية، دار المناهج، ط ١، عمان، ٢٠١٦، ص ٢٢.

(٢) محمد مسن، التدبير الاقتصادي للمؤسسات، منشورات الساحل، الجزائر، ٢٠١٥، ص ٨٣.

(٣) فرانك، كلينش، ثورة الانفوميديا: الوسائط المعلوماتية وكيف تغير عالمنا وحياتك، ترجمة سلسلة عالم المعرفة ٢٥٣، الكويت، ٢٠١٦، ص ١٥.



وأيضاً يمكن تعريفها بأنها طريقة نظامية تسيير وفق المعارف المنظمة وتستخدم جميع الإمكانيات المتاحة مادية كانت أم غير مادية بأسلوب فعال لانجاز العمل المرغوب فيه إلي درجة عالية من الإتقان أو الكفاية، لذلك فان للتكنولوجيا ثلاث معان وهي:

- **التكنولوجيا كعمليات Processes:** وتعني التطبيق النظامي للمعرفة العلمية أو أي معرفة منظمة لأجل مهمات أو أغراض عملية.
- **التكنولوجيا كنواتج Products:** وتعني الأدوات والأجهزة والمواد الناتجة عن تطبيق المعرفة العلمية
- **التكنولوجيا كعملية ونواتج معا:** وتستعمل بهذا المعني عندما يشير النص إلي العمليات ونواتجها معاً، مثل تقنيات الحاسوب.<sup>(١)</sup>

## ٢-١-٢ دور تكنولوجيا المعلومات في تغيير العملية الإدارية

هناك فارق كبير بين الطريقة التي يتبعها المدير التقليدي عند القيام بالوظائف الإدارية التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة والطريقة التي يتبعها المدير المعاصر في هذا الصدد، كما أن هناك اختلاف كبير بين طريقة المديرين في تحليل وحل المشكلات في الماضي وبين طريقتهم في هذه الأيام.

فقد لعبت تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في عملية التغيير التي طرأت علي الإدارة من خلال توفير أدوات قوية للمديرين والتي تسمح لهم بالقيام بأدوارهم سواء التقليدية أو الجديدة، حيث أن نظم المعلومات المعاصرة تسمح للمديرين بالحصول علي البيانات وبكميات هائلة ومتنوعة، وبتشغيلها وبتحليلها وباستيعابها بسرعة فائقة، وعليه يمكن للمؤسسات أن تستفيد من استخدام تكنولوجيا المعلومات لتطوير أعمالها.

(١) فتح الله، مندور عبد السلام، تعليم التكنولوجيا في مراحل التعليم العام، ط ١، الرياض، دار الصميعي للنشر والتوزيع، ٢٠١٧، ص ٢١ - ٢٢.

## ٢-١-٣ نظم مساندة المدير

هي التي تمكن المدير من إدارة عمله بسرعة وكفاءة والحصول على المعلومات عند الحاجة ومن هذه النظم، نظم فرعية مثل الرسائل الالكترونية ونظم المعلومات الإدارية ونظم مساندة القرارات الجماعية، وتستخدم هذه النظم لإحداث التكامل بين المديرين في رأس الهرم الإداري والاختصاصيين في كافة مستويات المؤسسة وبين ما يتدفق إلي المؤسسة من معلومات، ونظم مساندة المديرين هي: مجموعة برمجيات وأجهزة وأدوات ولغة خاصة تعين في أعمال صناعة واتخاذ القرار الجماعي من خلال تبادل المعلومات مع أي نظام أو أي شخص في أي وقت وأي مكان، ومن هذه النظم ما يلي:

- **نظم الاتصال:** يتم عبر أجهزة الهاتف والبريد الالكتروني لعقد اللقاءات والاجتماعات وتبادل الرسائل السريعة.
- **نظم مساندة القرار:** وهي مجموعة من برامج الحاسب تمكن المستفيد من تحليل وتفسير البيانات ثم تشكيلها وعرضها بطرق مختلفة لإنجاز كافة الأعمال المتعلقة باتخاذ القرار.
- **نظم الخبرة المعلوماتية:** الخبرة هي إحدى أنظمة الحواسيب الآلية وهي تتسق مع تصرف الإنسان الخبير، حيث تتمتع هذه الأنظمة بقدرات لحل مشكلات معينة في حقول معرفية معينة، فمن خلال بعض الأسئلة والمعلومات والإجابة عليها يمكن إرشاد الأفراد إلى المسار المنطقي لاتخاذ قرارات واقعية تساعد الإدارة على تحديد مساراتها المستقبلية وإدارة تكنولوجيا المعلومات بفعالية<sup>(١)</sup>.

**ويتضح مما سبق:** إن التكنولوجيا كعملية ونواتج تعتبر من أهم التحديات التي تواجهها غالبية المنظمات اليوم وذلك من خلال الاستخدام الفعال لتقنية

(١) العطيّات، محمد النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، ط١، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر، ٢٠١٦، ص ص ٢٥٢ - ٢٥٤.

المعلومات والإدارة الجيدة من أهم عوامل نجاح استخدامات التكنولوجيا في تقديم الخدمات المختلفة للمواطنين.

وإن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات تساعد علي تغيير شكل المنظومة العامة للإدارة، وللتحول من الشكل الهرمي إلي الشكل الشبكي، حيث تلعب أجهزة الكمبيوتر وشبكات المعلومات دوراً أساسياً في الربط بين أجزاء المنظمة الواحدة داخلياً من جهة، والربط بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى خارجياً بالإضافة إلي ربطها بجمهور المتعاملين، هذا وتعمل هذه التطبيقات علي زيادة فعالية وكفاءة الإدارة الحكومية من خلال:

- **تيسير المعاملات:** تساعد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات علي تيسير المعاملات بين كل المواطنين والجهات الحكومية وبين الجهات الحكومية بعضها البعض دون الأخذ في الاعتبار البعد المكاني والزمني، مما يزيد من كفاءة مستوى أداء الخدمات الحكومية وذلك مع إمكانية قيام المواطنين بما يلي:
- التعرف علي بعض المشروعات التي تتبناها الحكومة.
- استرجاع المعلومات من المواقع الحكومية ومن بينها البيانات الإحصائية، الهياكل التنظيمية والإدارية أو تقديم المعلومات من خلال الاستفتاءات والبريد الإلكتروني.
- المشاركة في المناقشة وتداول الآراء والاتجاهات والسياسات التي تنتهجها الإدارة.
- **الترويج للمشروعات الحكومية:** باستخدام شبكة الانترنت لترويج الخطط المستقبلية والمشروعات التنموية للإدارة.
- **تطوير المعاملات مع مؤسسات الأعمال:** وذلك من خلال تطوير شبكات الاتصال بين الجهات الحكومية والمصانع والموردين، كذلك يمكن من خلال

استخدامات تكنولوجيا المعلومات الإعلان عن مصادر التمويل المتاحة لوحدة الأعمال.

- **تعزيز الديمقراطية والشفافية:** تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في تحديث فلسفات ونظم وأساليب الإدارة والمعاملات التي تملكها أجهزة الدولة ومؤسسات المواطنين، مما يتيح إعادة صياغة كمية كبيرة من المعلومات التي تملكها أجهزة الدولة وبين مؤسسات المجتمع، وبالتالي يعد وسيلة جيدة لتوفير إدارة أكثر فعالية وتحقيق مزيد من الشفافية والمشاركة المجتمعية.
- **العدالة وتقليل التمييز بين المواطنين:** فمن خلال قنوات الاتصال الالكترونية يتلاشي عنصر التمييز بين المواطنين.
- **تطوير البنية التحتية التكنولوجية بالجهات الحكومية:** يتطلب استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات الحكومة الالكترونية توفير بنية تكنولوجية أساسية قوية في الجهات الحكومية وشبكات اتصال وقواعد بيانات متكاملة، لتسمح بالتكامل والتنسيق مع الجهات الحكومية المختلفة.
- **تعزيز الأمن القومي وإدارة الأزمات والكوارث ومكافحة الإرهاب،** من خلال ما توفره العلوم التطبيقية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من النظم الالكترونية للأمن، نظم الدفاع الالكترونية، نظم الإنذار المبكر ضد الأزمات، وغيرها من النظم التي تعمل على تقوية الأمن القومي ومكافحة الإرهاب والتصدي للآزمات والكوارث.

وإن الدور الذي تلعبه تقنية الاتصالات والمعلومات على صعيد التغيير إلي الأفضل في إدارة الأعمال والمؤسسات وانعكاساتها الايجابية في تحسين الأداء ورفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية لم تعد المشكلة في الإدارة الكلاسيكية المتمثلة في إدارة الأفراد أو المبيعات أو الأعمال الإدارية الأخرى، وإنما أصبحت المشكلة التي تواجه المديرين هي إدارة التغيير المستمر الذي يحدث داخل المؤسسة مع اكتسابها لخبرات متزايدة في خضم من المتغيرات الخارجية المستمرة في بيئة العمل المحيطة بها، وقد

أصبح الاعتماد علي تقنية المعلومات والاتصالات أحد الركائز الهامة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة، قد تحكمت ثورة المعلومات والاتصالات في إدارة التغيير بشكل حاسم وأصبح متاح الآن توظيف المعلومات المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وان الاستخدام الواعي والفعال للمعلومات والبيانات والتقنية هو المميز بين النجاح والفشل لفئة المديرين والقادة الفعالين، كما أصبح تعلم وإدارة تكنولوجيا المعلومات من المهارات التي يجب أن يتقنها ويتعامل معها كل مدير أو قائد في هذا العصر<sup>(١)</sup>.

## ٢-٢ أنواع التقنيات التكنولوجية الحديثة

عرف التكنولوجيا علي أنها استخدام العلم الحديث لتطوير اجهزة وتطبيقات تعمل علي تحسين حياة الإنسان، ويوجد العديد من انواع التكنولوجيا الحديثة التي نلمس أثرها يوميا والتي في كل يوم يظهر منتج تكنولوجي جديد يعمل علي تحسين جودة الحياة بشكل اكبر.

### ٢-٢-١ تصنف التكنولوجيا علي أساس معايير عديدة أهمها:

#### ➤ معيار درجة التحكم: يضم مايلي:

- التكنولوجيا الأساسية: هي تكنولوجيا مشاعة تقريبا وتمتلكها المؤسسات الصناعية، والمسلمة به أن درجة التحكم فيها كبيرة جداً.
- تكنولوجيا التمايز: هي عكس النوع السابق حيث تملكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية والتي تجعلها متميزة عن باقي المنافس.

(١) العطيّات، محمد النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، ط ١، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر، ٢٠١٦، ص ص ٢٢٣ - ٢٢٤.

## ➤ معيار الموضوع للتكنولوجيا: ويتمثل في:

- تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: هي تلك المستخدمة في عمليات الصنع وعمليات التركيب والمراقبة.
- تكنولوجيا التسيير: هي المستخدمة في معالجة مشاكل التنظيم والتصميم وتسيير تدفقات الموارد ومن أمثلتها البرامج والتطبيقات التسييرية.
- تكنولوجيا التصميم: هي التي تستخدم في نشاطات في المؤسسة بمساعدة الحاسوب.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: هي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها وتزايد أهميتها باستمرار نظراً للدور الذي تلعبه في جزء من عملية التسيير الذي يعتمد علي جمع ومعالجة وبتث المعلومات.

## ➤ معيار أطوار حياتها:

حيث أن التكنولوجيا تمر بعدة مراحل الانطلاق، النمو، النضج، الزوال ووفق لذلك ينقسم إلي:

- تكنولوجيا وليدة.
- تكنولوجيا في مرحلة النمو.
- تكنولوجيا في مرحلة النضج.

## ➤ معيار الاستخدام:

- تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة: وتكون درجة التحكم فيها ذات مستوي عال من الكفاءة والخبرة، وبفضلها تكون المؤسسة مستقلة في المحيط الخارجي.

- تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة: عدم توفر التكنولوجيا داخل المؤسسة لأسباب معنية يجعلها ترتبط بالتبعية للمحيط الخارجي من موردي أو مقدمي تراخيص استغلالها.

### ➤ معيار درجة التعقيد:

- التكنولوجيا ذات الدرجة العالية: هي تكنولوجيا شديدة التعقيد يصعب علي المؤسسات الوطنية في الدول النامية تحقيق استغلالها إلا بطلب المعونة من صاحب البراءة.
- التكنولوجيا العادية: هي أقل تعقيداً من سابقتها، ويمكن للتقنيين والمختصين المحليين في الدول النامية استيعابها إلا أنها تتميز أيضا أيضا بضخامة تكاليف الاستثمار والصعوبات التي تصادف الدول النامية في الحصول علي براءتها مع المعرفة الفنية.<sup>(١)</sup>

### ٢-٢-٢ أنواعها من حيث الاستخدام

هناك ارتباط وثيق ما بين العلم والتكنولوجيا، وعلم اليوم هو تكنولوجيا الغد، لذلك تتعدد الزوايا التي ينظر منها إلي التكنولوجيا، وفيما يأتي أهم أنواعها:<sup>(٢)</sup>

### ٢-٢-٣ من حيث القطاع الاقتصادي المستخدمة فيه

#### ➤ تكنولوجيا صناعية:

هي التكنولوجيا الخاصة بأساليب إنتاج وتطوير السلع الصناعية وتعتبر أحد عناصر الإنتاج وتعرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO) التكنولوجيا الصناعية إنها مجموعة المعرفة الخبرة والمهارات اللازمة لتصنيع منتج

(١) إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، مدخل النظم، الدار الجامعية، مصر ٢٠١٦، ص ٤٢.

(٢) البيلي، عمر عبد الحي صالح، اقتصاديات ومشاكل نقل التكنولوجيا من البلاد المتقدمة إلي الدول النامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ٢٠١٥، ص ١٧.

معين أو منتجات وإقامة صناعة أو مشروع لهذا الغرض، وهي وسيلة لتجميع عناصر الإنتاج والصناعة هي أكثر القطاعات الاقتصادية دفعا للتقدم التكنولوجي.

### ٢-٢-٤ من حيث طرق التكنولوجيا

وهي خاصة بطرق وأساليب الإنتاج والتطوير في القطاعات الاقتصادية الأخرى ومثال ذلك أساليب الإنتاج الحديثة في القطاع الزراعي والتكنولوجيا الخاصة وأداء وتطوير الخدمات.

### ٢-٢-٥ من حيث مكونات التكنولوجيا

#### ➤ التكنولوجيا الصلبة HardWare

هي التكنولوجيا المجسدة في شكل مصانع والآلات والمنتجات أو الهياكل الأساسية مثل الطرق ونظم الري، ويمكن رؤيتها لأنها شكلا ماديا محسوسا.

#### ➤ التكنولوجيا اللينة أو الناعمة SoftWare

هذا النوع لا يأخذ شكلا ملموسا مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية والمعرفة الفنية والخبرة والتعليم والنماذج، ويستخدم هذا النوع من التكنولوجيا غالبا في الاقتصاديات المتقدمة صناعيا عنه في الدول النامية، لأنه يستلزم طاقات فنية وإنتاجية متقدمة نسبيا.

### ٢-٢-٦ من حيث تأثيرها في النشاط الاقتصادي (١)

#### ➤ تكنولوجيا الإنتاج:

وهي التكنولوجيا المستخدمة في إنتاج وتطوير السلع المختلفة الصناعية وغير الصناعية وخاصة وأساليب من عناصر الإنتاج في العملية الإنتاجية، وتهتم

(١) رزق، ميارندا زغلول، نقل التكنولوجيا ومشكلة تنمية القدرات التكنولوجية المحلية، دراسة

تطبيقية علي قطاع الدوائيان في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الزقازيق، كلية

التجارة ٢٠١٦، ص ٣٨.



أساسا باكتشاف المعرفة وأساليب مزج عناصر الإنتاج في العملية الإنتاجية، وتهتم أساسا باكتشاف المعرفة واستنباط المناهج والطرق والأساليب التي يمكن تطبيقها في الانتاج والبحث عن المواد الأولية الجديدة ودراسة الاكتشاف والاختراعات الجديدة ووسائل تطبيقها.

أنواع التكنولوجيا من حيث المجالات الفرعية لتطبيق تكنولوجيا الإنتاج كما يلي:

### ➤ تكنولوجيا الصناعة Industrial Tech:

تعرف التكنولوجيا الصناعية أو التحويلية بأنها "المعرفة بكيفية التصنيع" وهذا يقابل المدلول الواسع لمصطلح Now How في اللغة الإنجليزية، لذا يمكننا تقسيم التكنولوجيا الصناعية إلي قسمين هما:-

- التكنولوجيا المستخدمة في الصناعات الاستخراجية Extraction Tech وتتمثل في صناعات استخراج المعادن في صورتها الخام من باطن الأرض أو أعماق البحار.
- التكنولوجيا المستخدمة في الصناعات التحويلية Manufacturing Tech وتتمثل في الصناعات القائمة علي تحويل صورة الأشياء كإستخدام قوة العمل لتشغيل الآلة بمصدر طاقة معين وذلك لتحقيق أو تكرار الإنتاج والتكاثر Ore production.

### ➤ تكنولوجيا الزراعة: Agricultural

ويقصد بها المعرفة التكنولوجية الزراعية من استنباط نظم ومهارات ومعارف جديدة سواء النباتية أو الحيوانية وكذلك الوصول إلي صيغ أكثر ملائمة للتوليف بين منتجات التكنولوجيا الصناعية المستخدمة في الزراعة (الآلات - أسمدة - مبيدات) اعتمادا علي التفاعل بين الإنسان والأرض.

➤ **تكنولوجيا الخدمات: Cervices Tech**

ويطلق علي هذا النوع من التكنولوجيا "تكنولوجيا ناعمة" وتتعلق بالطرق أو المناهج المستخدمة في أداء الخدمات المختلفة.

➤ **تكنولوجيا الاستهلاك:** هي تكنولوجيا استخدام السلع والخدمات التي تهتم بالتأثير علي أنماط الاستهلاك من خلال التأثير في خصائص السلع. (١)

٢-٢-٧ من حيث تداولها واستغلالها (٢)

➤ **تكنولوجيا مفتوحة (متاحة):**

هي المشاعة عالميا ويمكن لأي جهة استغلالها بلا قيود لإنهاء مدة الحماية القانونية لها ويمكن الحصول عليها من خلال التعليم أو الزيارات العلمية والعملية أو التدريب وهي ذات أهمية كبيرة إذ يقود اكتسابها إلي إنشاء بنية أساسية من المعرفة والأشخاص المدربين والمؤسسات القادرة علي أداء مهامها العلمية والتكنولوجية، وتدعم القدرة العلمية والتكنولوجية للبلاد النامية وتجعلها قادرة علي التفاوض للحصول علي التكنولوجيا المقيدة.

➤ **تكنولوجيا مقيدة (مقصورة):**

هي التكنولوجيا التي يقتصر استغلالها علي أشخاص طبيعيين أو معنويين تتوافر فيهم شروط قانونية خاصة، ولا يتم استغلالها الا بالاتفاق مع مالكيها أو حائزيها، فهي تكنولوجيا غير متداولة إلا بشروط.

هذا التقسيم هو تقسيم ساكن ينسب إلي مرحلة زمنية تتغير من فترة إلي أخرى فالتكنولوجيا التي تكون مقصورة في فترة زمنية معينة تنقل إلي تكنولوجيا

(١) صقر أحمد، سياسات التكنولوجيا في البلدان الأقل نمواً، سيمينار إقليمي لدعم أنشطة التخطيط مع الأهتمام بالصناعة، القاهرة ١٦-٢١ ديسمبر ٢٠١٦، معهد التخطيط القومي، القاهرة، ص ٣.

(٢) سعيد هدي محمد، اقتصاديات نقل التكنولوجيا من البلاد المتقدمة إلي البلاد النامية، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٢٠١٥، ص ١٦.

متاحة في فترة زمنية لاحقة بعد إنتهاء مدة الحماية القانونية لها، وتتبلور بدلا منها تكنولوجيا جديدة أكثر تطورا"

٢-٢-٨ من حيث توليفة المدخلات المستخدمة في أسلوب الإنتاج<sup>(١)</sup>

➤ **تكنولوجيا كثيفة رأس المال (الموفرة للعمل): Deepening Of Capital**

هي التكنولوجيا التي تستخدم أسلوب إنتاجي يستخدم رأس المال بكمية أكبر نسبيا من كمية العمل، وتعمل هذه التكنولوجيا لزيادة الإنتاجية الحدية لرأس المال بمعدل أكبر من معدل زيادة الإنتاجية الحدية للعمل.

➤ **تكنولوجيا كثيفة العمالة (الموفرة لرأس المال): Broadening Of Capital**

هي التكنولوجيا التي تستخدم أسلوب إنتاجي متميز باستخدام كمية عمل أكبر نسبيا من كمية رأس المال وتعمل علي زيادة الإنتاجية الحدية بمعدل أعلي من معدل زيادتها لرأس المال.

➤ **تكنولوجيا متوسطة (محايدة):** هي التكنولوجيا التي تستخدم أساليب إنتاج

مصممه لتشغيل إعداد كبيرة من العمل واستخدام كمية أقل من رأس المال عما تستخدمه التكنولوجيا كثيفة رأس المال وتمثل مركزا وسطا بين وسائل الإنتاج كثيفة راس المال وكثيفة العمل.

"ومن خلال ذلك نتوصل إلي إنه يمكن التفرقة بين أنواع التكنولوجيا وفقا للكثافة النسبية لعناصر الإنتاج المستخدمة من زاوية نسبه عنصر الإنتاج إلي الناتج، وبصفه عامة يميل التطور التكنولوجي إلي تكثيف عنصر رأس المال والاقتصاد في عنصر العمل".

(1) Geraid M. Meier-Leading issues in economic development (Third edrrion, New York Oxford University Press,1994, PP 413-414.

## ٢-٢-٩ من حيث زاوية قرار الاستثمار (١)

➤ **تكنولوجيا خاصة:** هي تكنولوجيا إنتاج وتطوير السلع، خاصة السلع الاستهلاكية ويعتمد إدخال هذه التكنولوجيا غالبا علي قرار الفرد أو العائلة بدافع ينبع من حاجات المستهلكين.

➤ **تكنولوجيا عامة:** هي تكنولوجيا تصميم وتشبيد المنشآت الصناعية التي تستخدم المعدات الرأسمالية مثل مصانع الصلب الأسمدة ومرافق الخدمات الأساسية مثل مرفق النقل بالسكك الحديدية وشبكات وتوزيع الكهرباء ومؤسسات التعليم والمؤسسات المالية وغيرها، ويتخذ القرار الخاص بالاستثمار في المنشآت ذات الأحجام الكبيرة بواسطة الحكومة المركزية في البلاد النامية مع الاستعانة بالخبراء الأجانب.

➤ **تكنولوجيا المجتمع:** هي تكنولوجيا إنتاج الهياكل الأساسية مثل خزانات المياه والمرافق كالتعليم وشبكات الري والنقل الصرف والمرافق التي الحرفيين والزراعيين، فهي تهتم السلع الجماعية للمجتمع، وكذلك يؤخذ قرار الاستثمار فيها بواسطة الحكومية التي تستعين بخبراء أجنبية.

## ٢-٢-١٠ ويوجد أنواع أخرى من التكنولوجيا وتتمثل هذه في الآتي: (٢)

• **تكنولوجيا الشبكات:** أغلب الأشخاص اليوم يستخدمون الانترنت لتصفح المواقع الالكترونية للبحث عن شيء معين، ولكن هل سألت نفسك يوما كيف يمكنك أن

(١) د. عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية علي الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية علي موظفي العمادات، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد العاشر، ٢٠١٤، ص ص ٧٣-٧٤.

(٢) د. عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية علي الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية علي موظفي العمادات، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد العاشر، ٢٠١٤، ص ص ٧٣-٧٤.

تتصفح المواقع الإلكترونية بكل سهولة؟ الحقيقة أن هذا يرجع الي وجود تكنولوجيا الشبكات كما تتيح لك تكنولوجيا الشبكات ارسال البيانات بين العديد من الأنظمة المختلفة.

● **تكنولوجيا المعلومات:** تكنولوجيا المعلومات تتعامل بشكل رئيسي مع الحواسيب وهي تتكون البرامج والأجهزة والاتصالات السلكية واللاسلكية وجميع هذه الأجزاء مطلوبة حتي نتمكن من استخدام تكنولوجيا المعلومات في أغلب المؤسسات يوجد قسم لتكنولوجيا المعلومات يتعامل مع جميع الأعمال المتعلقة بأجهزة الكمبيوتر ويتأكد من التواصل السلس بين المستخدمين.

● **تكنولوجيا إنترنت الأشياء:** المقصود بانترنت الأشياء هو ربط جميع الأجهزة في حياتنا ببعضها البعض، تستخدم هذه التقنية تقنيات أخرى مثل التكنولوجيا اللاسلكية وتكنولوجيا الاستشعار، إن الأجهزة الكهربائية اليوم ليست مرتبطة بمستخدميها فقط ولكنها مرتبطة بأجهزة وقواعد بيانات الأخرى من حولها، يعتقد الناس عادةً أن الاتصال ممكن بمساعدة الهواتف الذكية وأجهزة الكمبيوتر المحمولة والأجهزة اللوحية فقط. ولكن بمساعدة إنترنت الأشياء، يمكن لكل جهاز موجود الاتصال بأجهزة أخرى لذلك، سيتحول العالم المادي إلي نظام معلوماتي كبير.

● **تكنولوجيا الاستشعار:** قبل التعرف علي تكنولوجيا الاستشعار، من الضروري أن نعرف ما هو المستشعر؟ المستشعر هو نوع من الأجهزة يمكنه اكتشاف أي تغير في اي نوع من عوامل البيئة المحيطة والاستجابة وفقا لذلك التغير. يتفاعل المستشعر مع المتغيرات مثل الحرارة أو الضوء أو الرطوبة أو الحركة أو الضغط...إلخ.

المعلومات الناتجة من المستشعرات هي معلومات يمكن أن يفهمها الإنسان، هناك أنواع مختلفة من أجهزة الاستشعار مثل مستشعر الحركة ومستشعر المسافة ومستشعر اللمس ومستشعر الضوء و يتم استخدام تقنيات الاستشعار هذه لأغراض مختلفة وهي المستخدمة لتكنولوجيا الاستشعار.

• **تكنولوجيا الطاقة:** يتعامل هذا النوع من التكنولوجيا مع جميع أنواع تقنيات الطاقة المتجددة وغير المتجددة مثل الطاقة المائية والطاقة النووية والطاقة الحيوية وطاقة الرياح والطاقة الكهرومائية والطاقة الشمسية والطاقة الشمسية وطاقة الوقود والطاقة الحرارية والكيميائية.

تتعامل تكنولوجيا الطاقة مع استخراج موارد الطاقة وتحويلها ونقلها وتخزينها واستخدامها بطريقة آمنة وفعالة وصديقة للبيئة بالإضافة إلى التأكد من آثار جانبية أقل على البيئة والناس. تعد تكنولوجيا الطاقة تكنولوجيا مهمة جدا لأن العديد من انواع التكنولوجيا الأخرى تعتمد عليها.

• **تكنولوجيا النقل:** هذا النوع من التكنولوجيا ينطوي على الآلات والأدوات المستخدمة لحل مشكلة نقل البشر والبضائع، تطورت تكنولوجيا النقل من عربات الخيول إلى السيارات والدراجات والقطارات والشاحنات والحافلات والسفن والطائرات والصواريخ، الآن لدينا طرق ومسارات السكك الحديدية والجسور والأنفاق والمطارات والموانئ، أصبح كل هذا ممكناً بسبب تكنولوجيا النقل ومستقبل هذه التقنية مشرق أيضاً.

• **التكنولوجيا المعمارية:** تتعامل التكنولوجيا المعمارية مع تطبيقات تصميم المباني وعلوم البناء والقضايا الفنية المختلفة المتعلقة بها، حيث تتكون هندسة العمارة من العديد من الصناعات مثل صناعة المواد وهندسة البناء والتشييد والعقارات.

• **تكنولوجيا الزراعة:** تعد الزراعة دائماً جزءاً لا يتجزأ من حياة الإنسان منذ العصور القديمة، فيها اعتاد الناس على القيام بكل شيء من الحرث والبذر إلى الحصاد من تلقاء أنفسهم.

ولكن مع مرور الوقت، تطورت أساليب الزراعة أيضاً، وفي الوقت الحاضر، تعمل العمليات الزراعية بشكل مختلف بسبب إدخال تكنولوجيات مثل أجهزة الاستشعار والآلات والأجهزة وتقنيات المعلومات وتتيح هذه التقنيات للشركات أن تصبح أكثر ربحية وفعالية.

- **تكنولوجيا الترفيه والوسائط:** تتعامل تكنولوجيا الترفيه والوسائط مع التصنيع أو إنتاج شيء للترفيه. صناعة الترفيه واسعة للغاية وهناك المئات من أساليب الترفيه. تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في تعزيز التجربة، مثل إنتاج فيلم، حيث يتطلب العديد من التقنيات من تسجيل المقاطع وتأليفها وتصويرها.
- **التكنولوجيا الصناعية:** التكنولوجيا الصناعية هي فرع من فروع التكنولوجيا التي تتعامل مع استخدام التقنيات الصناعية لجعل عملية الإنتاج أسرع وأكثر بساطة وكفاءة وربحية، وتتراوح تطبيقات التكنولوجيا الصناعية من إنتاج البراغي الصغيرة الي تصنيع الآلات الثقيلة.
- **التكنولوجيا الطبية:** التكنولوجيا الطبية مجال واسع تلعب فيه التكنولوجيا دوراً مهماً في الحفاظ علي الصحة، وأصبحت التكنولوجيا الطبية جزءاً من الفرد حتي قبل ولادته، من اختبارات الحمل إلي الموجات فوق الصوتية، وتعد الصناعة الطبية الصناعة الأكثر أهمية من بين جميع الصناعات الأخرى وتشمل التكنولوجيا الطبية أيضاً مجالات أخرى مثل الأدوية وتكنولوجيا المعلومات.
- **تكنولوجيا الملابس:** تطورت تكنولوجيا الملابس بشكل كبير في العقود القليلة الماضية أولاً، بسبب الطلب علي ملابس مختلفة وأنيقة ثانياً، بسبب تطوير الآلات لإنتاج مثل هذه الملابس و تتكون تكنولوجيا الملابس من تصنيع وتصميم وإنشاء مواد لإنتاج الملابس، ولقد أحدث التصنيع ثورة في طريقة تصميم وإنتاج الملابس.
- **تكنولوجيا العلوم:** العلم هو أساس كل التقنيات الأخرى، جميع الآلات وجميع أنواع التكنولوجيا تعمل علي مبادئ العلوم، لقد غير العلم الطريقة التي يعيش بها الإنسان، واعتمد مجال العلوم علي الأبحاث ويضمن البحث المستمر مستقبلاً مشرقاً للبشر بسبب العلم، ولقد أتاح العلم ظهور الرعاية الصحية والمنتجات التجارية وحماية البيئة.

- **التكنولوجيا المساعدة:** هذا المجال من التكنولوجيا مختص بالأشخاص ذوي الإعاقة ويتم توفير جميع المعدات أو الأجهزة أو البرامج التي تستخدم لتعزيز القدرات الوظيفية للمعاقين بواسطة التكنولوجيا المساعدة، تساعد هذه التكنولوجيا الأشخاص الذين يواجهون مشكلات في التحدث والكتابة والتذكر والرؤية والسمع والتوجيه والمشي والتعلم وما إلى ذلك.
- **تكنولوجيا الفضاء:** تكنولوجيا الفضاء هي جزء ثانوي من علوم الفضاء أو صناعة الفضاء، يتم استخدامه في رحلات الفضاء واستكشاف الفضاء والأقمار الصناعية، تتكون هذه التكنولوجيا المتطورة للغاية من المحطات الفضائية والأقمار الصناعية والمعدات والإجراءات والبنية التحتية للدعم، تكنولوجيا الفضاء جزء لا يتجزأ من حياة الإنسان ويستخدم في مجالات مثل الاستشعار عن بعد والتنبؤ بالطقس والبث الفضائي وأنظمة GPS.
- **تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي:** يتمثل المبدأ الكامن وراء هذه التكنولوجيا في جعل أجهزة الكمبيوتر أو الآلات أو البرامج تفكر بنفس الطريقة التي يفكر بها الإنسان، يستخدم الذكاء الاصطناعي الطرق التي يفكر بها العقل البشري ويتصرف ويتعلم ويتخذ قراراً، وتسهم مجالات مختلفة من التعليم والعلوم مثل علم النفس والبيولوجيا والفيزياء وعلوم الكمبيوتر واللغويات والهندسة والرياضيات في تحسين هذا المجال من التكنولوجي.

## ٢-٢ خصائص التكنولوجيا الحديثة

ومن أهم خصائص التكنولوجيا الحديثة:<sup>(١)</sup>

- التكنولوجيا علم منقل له أصول وأهدافه ونظرياته.
- التكنولوجيا علم تطبيقي يسعى لتطبيق المعرفة.

(١) محمود عائم الدين، تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجمهوري، دار العربي، مصر،



- تكنولوجيا المنتج: هي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي والمكونة له.
- التكنولوجيا عملية تمس حياة الناس.
- التكنولوجيا عملية تشتمل مدخلات وعمليات ومخرجات.
- التكنولوجيا عملية شاملة لجميع العمليات الخاصة بالتصميم والتطوير والإدارة.
- التكنولوجيا عملية ديناميكية أي أنها حالة من التفاعل النشط المستمر بين المكونات.
- التكنولوجيا عملية نظامية تعني بالمنظومات ومخرجاتها نظم كاملة أي أنها نظام.
- التكنولوجيا تهدف إلى حل المشكلات.

#### وهناك بعض الخصائص الأخرى تتمثل في الآتي:

- علم يسعى دائماً إلى تطبيق ما يتعلمه وما يتعرف عليه.
- تعتبر التكنولوجيا من أهم العلوم المستقلة التي له أهدافه الخاصة ونظرياته وأيضاً أصوله.
- عملية أكثر شمولية لمعظم العمليات الخاصة إن لم تكن كل العمليات الخاصة بالتصميم والتطور والإدارة.
- تنمي التفكير المبتكر دائماً في الدراسة وأيضاً في طريقة تحليلها للمشكلات.
- تعطي للإنسان الثقة في النفس والقدرة على أن يشارك في الإنتاج أيضاً.
- تحاول تكنولوجيا المعلومات أن تقي ذاتها من الوصول إلى مشاكل حتي تتجنب الآثار السلبية التي قد تسببها المشاكل.

ومما سبق يتضح أن أهم خصائص التكنولوجيا الحديثة:

- البساطة والسلاسة: حيث اختصرت التكنولوجيا العديد من العمليات المعقدة وجعلتها أكثر سلاسة، كما جعلت من انجاز المهام أمراً يسيراً.
- التجانس والشمولية: فالتكنولوجيا تشمل الحياة الخاصة والعامة للفرد والجماعة.
- الإزدواجية: فتعتبر التكنولوجيا سلاحاً ذو حدين، فعلى الرغم من مميزات فإنها تلحق الضرر بالفرد والكيان الإجتماعي.

وأهم ما يميز التكنولوجيا مساهمتها وإيجابياتها في المجتمع:-

- تمكين الإنسان الحصول على ما يريد في الوقت المناسب له مما يشعره بالحرية.
- تعمل على تقارب الأطياف والتوجهات المختلفة في مختلف الموضوعات، وتساعد على التواصل والنقاش وتبادل الأفكار والثقافات.
- تطوير التجارة الإلكترونية، وتسهيل سبل البيع والشراء، بالإضافة إلى القدرة على تبادل العملات.
- تعتبر الأفضل وفقاً للتكلفة، حيث ساعدت على تحسين إنتاجة العمل، مما أدى لزيادة أجور الموظفين والعمالة.
- فتحت الأبواب أمام التعليم عن بعد وإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث العملية والأدبية.
- تساعد على توفير الوقت والمجهود المبذول يومياً.
- جعلت العالم قرية صغيرة على الرغم من بعد المسافات.
- خلقت مجالات جديدة للعمل واستحداث الوظائف، كالبرمجة وتطوير الويب على سبيل المثال: التعرف على أحدث التفاصيل والأخبار حول العالم لحظة بلحظة بمجرد وقوع الحدث.

وتمتلك التكنولوجيا العديد من الخصائص منها ما يلي:-

- التكنولوجيا تعتبر من أهم العلوم الموجودة والتي دائما ما تشعر نحو الأفضل وتنفيذ ما تقوم بتعلمه علي أرض الواقع، كما أنها إذا تعرفت علي معلومة مختلفة قليلا عما لديها بعمل علي دراستها بشكل كافي حتي تتمكن من أن تقوم باستخراج منها شيئا أكثر إفادة للتكنولوجيا.
- تعتبر التكنولوجيا هي إحدى العلوم المنفردة والمستقلة عن غيرها فتجد لديها تفاصيلها الخاصة من أصول ودراسات ونتائج وأيضا البحث بهذا العلم يختلف تماما عن غيره من العلوم الأخرى.
- رغم أن هذا العلم دائما يبحث عن حلول لأي مشكلة قد تواجهه ولا يترك أي مشكلة أو يتجنبها ولكنه يبقى معها حتي تنتهي إلي أنه يحاول جاهدا أن يبقى بعيدا عن المشكلات مهما كانت سببها أو ماهي المشكلة حتي لا تعود عليه بضرر أو حدوث خلل لديه في أي شيء من تفاصيله.

## ٤-٢ علاقة التكنولوجيا الحديثة بأداء الوظيفي<sup>(١)</sup>

تعددت التعريفات التي قدمت من قبل الباحثين والدارسين لمفهوم الأداء الوظيفي والدراسات التي أجريت في هذا المجال، إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمع هذه التعريفات، وهي كما يلي:-

- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

(١) د. عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية علي الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية علي موظفي العمادات، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد العاشر، ٢٠١٤، ص ص ٧٣-٧٤.

▪ **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وبناء عليه، يمكن القول بأن الأداء الوظيفي هو محصلة لتفاعل عدد من العوامل المتداخلة التي يجب أن تأخذها المنظمات بعين الاعتبار لتحسين أدائها.

#### ٢-٤-١ أهم عناصر الأداء الوظيفي كما يلي:-

▪ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

▪ **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة علي التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

▪ **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

▪ **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف علي تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

#### ٢-٤-٢ العوامل المؤثرة علي الأداء الوظيفي

يتأثر الأداء الوظيفي بجملة من العوامل يمكن تصنيفها علي النحو التالي:-

#### **عوامل إدارية:**

- غياب الأهداف المحددة.
- عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلي ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلي تدني مستوي الأداء لدي هؤلاء الموظفين.

- اختلاف مستويات الأداء وعدم نجاح الأساليب الإدارية في الربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الموظف.
- مشكلات الرضا الوظيفي، فانخفاضه يؤدي إلي أداء ضعيف وإنتاجية أقل والعكس صحيح، ويتأثر الرضا الوظيفي بعدد من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.
- التسبب الإداري والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي علي أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

### عوامل فنية

تشمل التقنيات الحديثة، والهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل. تؤثر هذه العوامل بشكل واضح ومباشر علي كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية التقنيات المستخدمة وكمتيتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر علي مستوي الإنتاجية والأداء بشكل عام.

### عوامل إنسانية

تشمل القدرة علي الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلي التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد.

أن التحول إلي أسلوب الإدارة الإلكترونية سيساهم في توجيه هذه العوامل نحو تحسين الأداء الوظيفي، فعند الرجوع إلي متطلبات الإدارة الإلكترونية، نجد أن تطبيق هذا الأسلوب يتضمن تطوير العوامل الإدارية، وتوفير البنية التحتية وما

تشمله من متطلبات فنية، وتهيئة الموارد البشرية بما يحقق أهداف الإدارة ويحسن أداء موظفيها.

## ٢-٤-٣ علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتطوير الأداء<sup>(١)</sup>

علاقة تكنولوجيا المعلومات والأداء المنظمي تكنولوجيا المعلومات أصبحت عاملاً محفزاً للتغيرات الرئيسية في الهيكل والعمليات وإدارة المنظمة، وذلك ناتج من قدرتها علي تحسين الانتاجية، وتخفيض الكلف، تحسين اتخاذ القرارات فضلاً عن تعزيز العلاقات مع الزبائن وتطوير تطبيقات استراتيجيات جديدة لرفع الأداء المنظمي، كما ان الحاجة الي تكنولوجيا المعلومات واستخدام الحاسوب تظهر بشكل جلي لأداء العمل بشكل أفضل، فقد أصبحت التكنولوجيا في العالم ليست مجرد بديل عن الاتصالات ولاأبتداع أسلوب لبني تحتية تتاح للعاملين انما تعدغاية لتحقيق مستويات عالية في الأداء إذ تساعد وتمكن المدراء من احداث تحسينات فائقة في أعمال المنظمة من خلال توفير المعلومات لاتخاذ قرارات فاعلة تدعم في تحقيق أداء منظمي فاعل.

فالأداء يعد النتيجة النهائية لأي نشاط، ويشمل معرفة ما يجب أدائه، ومتي يجب أدائه؟ فضلاً عن كيفية تقييمه؟ اذ عندما يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات في التوصل لهذه النتائج وكيفية أداء الموظف لما هو مطلوب منه من خلال استخدامه لتلك التكنولوجيات والبرامج سيؤدي الي تحسين العمل والأداء بما يحقق أهداف المنظمة والفرد في النمو والتميز.

كما تؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً فاعلاً بالنسبة للمنظمات ذات التوجه الاستراتيجي الساعي لتعزيز القدرة التنافسية وذلك من خلال تعزيز كفاءة وفاعلية

(١) د. عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية علي الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية علي موظفي العمادات، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد العاشر، ٢٠١٤، ص ص ٧٣-٧٤.

الأداء، إذ أن منظمات اليوم المتميزة والكفاءة لا بد أن تتسم بامتلاكها تكنولوجيا المعلومات كي تتمكن من تحقيق الأداء العالي من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات متطورة فضلا عن تحسين عمليات الانتاج والتسويق وخفض الكلفة وتحسين الجودة في بيئة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية فضلا عن دور تكنولوجيا المعلومات في تحديث وتطوير أداء المنظمات إذ تؤدي الي خلق انواع جديدة من الوظائف ومجالات عمل ونشاطات متنوعة في بيئات العمل.

إذ يمكن ملاحظة ذلك من خلال الآتي:-

- تساعد في توفير قوة عمل فعلية داخل المنظمة.
- تؤدي الي زيادة قنوات الاتصال الاداري بين مختلف الادارات.
- توفر تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية وتقليص حجم التنظيمات الادارية.
- تساعد في توفير الوقت للإدارة العليا و التفرغ لأعمال أكثر أهمية.

كما اكتسبت تكنولوجيا المعلومات أهميتها بسبب دورها الفاعل في تحسين الانتاجية وتحفيز العاملين والمدراء علي بذل مجهودات فكرية مكثفة للالتيان باشياء جديدة تؤدي الي الارتفاع والكفاءة في الأداء فضلاً عن استخدامها في دعم وتعزيز أنشطة إدارة المعرفة اللازمة لصنع القرارات الادارية واكتشاف وتحليل المعرفة من خلال استخدام مكائن البحث وقواعد البيانات وايجاد الطرق الملائمة لتحديد الأهداف ووضع التكنولوجيا في مكانها المناسب.

وتبرز علاقة تكنولوجيا المعلومات بالأداء المنظمي من خلال تأثيرها في الجانب المعنوي لدي العاملين باتجاه زيادة ولائهم و انتمائهم للمنظمة من خلال ما توفره من فرص للاطلاع علي المعلومات بشكل سهل مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار.

إن معظم المنظمات اذا ما ارادت ان تتميز بأدائها عن منافسيها لا بد لها من استعمال تكنولوجيا المعلومات من خلال تطبيق عدد من الاجراءات وتدريب

المستخدمين علي هذه التكنولوجيا لضمان عملها بشكل صحيح وبما يحقق معايير الأداء الكفوء التي تسعى المنظمة إلى تحقيقه.

كما يبرز دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق مستويات عالية للأداء إذ تمكن الإدارة العليا من أحداث تحسينات وتطويرات فاعلة وكفوءة من خلال توفير المعلومات لاتخاذ قرارات بناءة تدعم رؤية ورسالة المنظمة مما يؤثر في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مع ضرورة توفير نوع من المرونة في استعمال التكنولوجيا وتطبيقها وفق أسلوب فاعل يؤدي الي أداء متميز للمنظمة إذ أن استعمال التكنولوجيا بشكل خاطئ قد يعيق عمل المنظمة ويؤدي بها الي الفشل والتدهور بدلاً من أن يكون ذلك ميزة تنافسية ترفع من أداء المنظمة.

## ٥-٢ تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة علي المنظمة

إن خاصية السرعة في الأداء التي تتميز بها تكنولوجيا المعلومات أدت في إحدي صورها إلي تحسين أساليب الاتصال ما بين الوحدات الإدارية علي شكل نقل البيانات والمعلومات، سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها وكذلك حرية ممارسة ذلك الاتصال حيث تحتفظ الوسائط التقنية بسلامة المعلومات وسهولة انسيابها بيسر، حيث استطاعت المؤسسات عن طريق الحاسوب الاتصال بعدد من قواعد المعلومات داخل الإدارة أو خارجها، للحصول علي معلومات التي تهمها، ويتم ذلك عن طريق شبكة الانترنت، الانترانت، الاكسترانت وما تتيحه هذه الشبكات من المشاركة في الوقت، أو ما يطلق عليها بالمشاركة الزمنية، بمعنى أن إمكانية الحصول علي أجهزة الإدخال والإخراج في الحاسوب المركزي متاح لعدة أشخاص في الوقت نفسه.

إن تطبيق تكنولوجيا الاتصالات يحدث تغيرات كبيرة وتميز في الأداء الأمر الذي ينعكس علي اتخاذ القرار المناسب والسري، كما يحدث تحولاً تدريجياً من الإدارة التقليدية نحو الإدارة الالكترونية، وبالتالي ارتفاع في مستوى أداء العاملين بالمنظمة وتحقيق التكامل.



## الجدول (٢-١)

يوضح تأثير تكنولوجيا الاتصال في المنظمة الحديثة قياسا بالمنظمات التقليدية

| العوامل والأبعاد        | المنظمة التقليدية           | الاتصال                        |
|-------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| تصميم العمل             | ضيق محدودية وانعدام المرونة | واسع وعالي المرونة             |
| فلسفة الإدارة           | ضيق محدودية وانعدام المرونة | الجمع بين المركزية واللامركزية |
| الهيكل التنظيمي         | هرمي/ بيروقراطي             | شبكي                           |
| عدد المستويات الإدارية  | ضيق                         | واسع                           |
| نمط الإدارة             | إشرافي                      | قيادي                          |
| نوعية العاملين          | مهيكليين (غير مبدعين)       | مبدع ومتكيف                    |
| ور الإدارة الوسطي       | واسع                        | ضعيف                           |
| مجالات التركيز في العمل | لتركيز علي الأنشطة          | التركيز علي العملاء            |

٢-٥-١ العوامل المؤثرة لتكنولوجيا المعلومات لتحسين الأداء<sup>(١)</sup>

تتكون تكنولوجيا المعلومات (IT) من جانبين: مادي وذهني، ويتكون الجانب المادي من معدات الحاسوب والتحكم الآلي وتكنولوجيا الاتصالات، أما الجانب الذهني فيتكون من البرمجيات والذكاء الصناعي، وهندسة البرمجيات، ومن خلال ما ورد من التعريفات أعلاه يتضح أن تكنولوجيا المعلومات.

✓ هي بمثابة سلاح للمنظمة لتحافظ علي ميزتها التنافسية مع بقية المنظمات الأخرى.

✓ تكنولوجيا المعلومات تعمل علي إتخاذ قرارات صائبة.

(١) د. عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية علي الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية علي موظفي العمادات، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد العاشر، ٢٠١٤، ص ص ٧٣-٧٤.

وأن تكنولوجيا المعلومات هي "تشكيلة من أجهزة وبرامجيات وقواعد البيانات تستخدمها المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية من خلال استخدام المعلومات لزيادة معدل الأداء، وإن أهم القدرات الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات هي:-

- السرعة العالية في الأداء والحسابات الرقمية.
  - توفير الإتصال السريع والدقيق بكلف قليلة ضمن أو بين المنظمات.
  - تخزين كميات كبيرة من المعلومات بطريقة يسهل الوصول إليها وفي فضاء صغير.
  - إمكانية الوصول السريع الي مقدار هائل من المعلومات في أنحاء العالم وبكلف قليلة.
  - زيادة كفاءة وفاعلية الأفراد العاملين كمجموعات في مكان واحد أو في مواقع مختلفة.
  - عرض المعلومات بصورة واضحة تتحدي العقل البشري.
  - المكننة الآلية للعمليات والمهام التي تنجز يدوياً.
  - السرعة في الطباعة والتحرير.
  - إنجاز كل ما ذكر أعلاه بأقل كلفة من إنجازها يدوي.
- ومن أهم السمات العامة لتكنولوجيا المعلومات لكونها منظومة تكنولوجية معاصرة ومنها:-
- تلتزم تكنولوجيا المعلومات إلى عنصر عمل بدرجة عالية من التخصص مما يفرض بدوره درجة عالية من التعاون بين أعداد كبيرة من المنظمات والإختصاصيين.
  - يعد هذا المجال من التطور سبباً رئيساً في نقل التلقائية من الحالة الجامدة إلى الحالة المرنة.

- تتسم صناعة المعلومات (Information of Industry) بدرجة معقدة ومتشابكة من اقتصادية وتقانية الترابطات ضمت ترتيب هرمي من هيكليات وعلاقات إجتماعية وسياسية واقتصادية وتقنية.
- كلما كانت درجة التعقيد عالية تزداد شبكات العمل والإرتباطات المطلوبة بين الخدمات الإختصاصية المختلفة، وهذا يفسر جانباً مهماً من تدني فرص الإستثمار لهذا القطاع في معظم البلدان النامية.
- التلازم والترابط بين التحولات التقانية والتحولات في المتغيرات الدولية المختلفة للأسباب الآتية:
  - سعة المشاركة - المعرفة - إيجاد فرص للعمل والتصدير.
- المعلومات بوصفها سلعة ذات صفة غريبة، فمن الممكن بيعها لأكثر من مشتر واحد في الوقت نفسه دون ان ينقص من رصيد صاحبها أو مشتريها، فضلا عن ان المعلومة عن السوق، إذ تتدهور قيمتها مع مرور الزمن مما بوصفها سلعة لايمكن حجبها كلياً يدعو الي الإسراع في بيعها. وفي الوقت نفسه فإن آليات السوق لاتصلح مع المعلومات لصعوبة تحقيق مبدأ المنافسة العادلة في التعامل مع هذه السلعة لعلاقة الإنسان بمجتمعه.
- أصبحت المعلومات مورداً أساسياً لأي نشاط بشري وعاملاً محددًا وعلاقة المجتمعات بعضها ببعض من النواحي السياسية والثقافية والإقتصادية. وتتعزز هذه السمة من خلال:-
  - ✓ إستعمال المعلومات بوصفها مورداً إقتصادياً.
  - ✓ دخول قطاع المعلومات بوصفه قطاعاً رئيساً في الكثير من الدول الي جانب القطاعات التقليدية الأخرى (زراعة، صناعة، خدمات).
  - ✓ ميل الجمهور العام الي الإستعمال المتناهي للمعلومات في مجالات الحياة كافة.

## ٦.٢ أهم التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات وأثرها في تطور القرار الإداري

وفيما يلي يتم استعراض التطبيقات الحديثة ومنها:-

### ١-٦-٢ الذكاء الاصطناعي

تاريخ وتطور للذكاء الاصطناعي كان بدأ من مؤتمر تأسيس الأبحاث عام ١٩٥٦م في كلية دارت موث وذلك من قبل (جون مكارث ومارفن مين سكي، والن نويل، وآرثر صموئيل وهربت سيئون) الذين تمكنوا من حل المشكلات في الجبر وإثبات النظريات المنطقية والناطقة باللغة الإنكليزية<sup>(١)</sup>.

### ٢-٦-٢ التعريف التقني للذكاء الاصطناعي

الذكاء الاصطناعي في اللغة الأنجليزية (Artificial Intelligence) هو سلوك وخصائص معينة تتسم بها البرامج الحاسوبية، تجعلها تحاكي القدرات الذهنية البشرية وانماط عملها ومن أهم هذه الخاصيات القدرة علي التعلم والاستنتاج ورد الفعل علي أوضاع لم تبرمج في الآلة، إلا أن هذا المصطلح جدلي نظرا لعدم توافر تعريف محدد للذكاء، إذ صاغ عالم الحاسوب ديكارت جون مكارثي هذا المصطلح عام ١٩٥٥ وعرفه بأنه "علم وهندسة صنع الآلات الذكية"<sup>(٢)</sup>.

وقد عرفت الكثير من المؤلفات الذكاء الاصطناعي، منها تعريف باترو ستون Strong. A, Barito "ان الذكاء الاصطناعي يهدف الي توضيح واستيعاب الأسس الحاسوبية لغرض انتاج آلة تسلك منهاجا ذكيا، لان هدفه الأخير أو النهائي

(١) أحمد محمد غنيم، الذكاء الاصطناعي ثورة جديدة في الإدارة المعاصرة، ط١، المكتبة العصرية، القاهرة، ٢٠٢٠، ص١٧.

(٢) Retell, Wolfgang, Introductions to artificial intelligence, 2 edition, publishers by springer nature, 2018, p 1.

هو بناء نظام متكامل يتصف بالذكاء والقابلية علي التعلم وبناء أنظمة يتصف نظامها بالذكاء حتي لو كان القائم بها إنساناً.<sup>(1)</sup>

ويري "Alex" إنه مجال قائم علي الأحصاءات والاحتمالات ويتقدم بسرعة رهيبية من خلال التطبيقات الحديثة، التي تبحث عن أساليب برمجية متطورة للقيام بأعمال واستنتاجات تشابه - ولو في حدود حقيقية- تلك الأساليب التي تنسب لذكاء الإنسان، فهو بذلك علم يبحث أولاً في تعريف ذكاء الإنسان وتحديد أبعاده، ثم محاكاة بعض خواصه.<sup>(2)</sup>

ويعرف الذكاء الاصطناعي بأنه أحد فروع علم الحاسوب، وإحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها صناعة التكنولوجيا في العصر الحالي، ومصطلح الذكاء الاصطناعي- الذي يشار إليه قدرة الآلات والحواسيب الرقمية علي القيام بمهام معينة تحاكي وتشابه تلك التي تقوم بها الكائنات الذكية كالقدرة علي التفكير أو التعلم من التجارب السابقة أو غيرها من العمليات الأخرى التي تتطلب عمليات ذهنية، كما يهدف الذكاء الاصطناعي إلي الوصول إلي أنظمة تتمتع بالذكاء وتصرف علي النحو الذي يتصرف به البشر حيث التعلم والفهم، بحيث تقدم تلك الأنظمة لمستخدميها خدمات مختلفة من التعليم والإرشاد والتفاعل وما إلي ذلك، وإن الإدارة الرقمية في جوهرها عملية إدارة المعلومات من خلال تسهيلات وقدرات في التكنولوجيا الحديثة للمعلومات وعلي رأسها تكنولوجيا الأنترنت، لذا فإن منظمات الأعمال العربية لن تكون في أحسن الأحوال إلا المنظمات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات في جانبها المادي الأجهزة والمعلوماتي الفكري من قواعد البيانات وبرمجيات التطبيق، وكل ذلك في إطار الإستفادة القصور من الاتصالات عن بعد، وصلات التشبيك الفائق والشبكات الداخلية (Intranets) والتي يتم توظيفها لغرض التفاعل بين أفراد

(1) Barito A، G، Sutton، R.S Neurolike adaptive elements that can solve difficult learning control problems, IEE Transactions on systems. Man, and cybernetics smc13 K 2016.

(2) Alex, cistrons AI for people and Business.1edition, publisher by OCTAL 2019, P4.

المنظمة، وهذه الشبكة الداخلية لا يمكن دخولها إلا للمرخص لهم بما يسهل عملية تبادل المعلومات والتعليمات والبرامج بين أفراد المنظمة، والخارجية Extranets من خلال إشراك بعض الأطراف من ذوي المصلحة مثل الموردين وأحياناً الزبائن بما يسهل أعمال المنظمة وسرعة تبادل المعلومات والإستجابة لطلبات أصحاب المصلحة من موردين، المؤسسات المالية، المساهمة في إرضاء الأفراد العاملين والزبائن (ورصد والتنبؤ بالتغيرات المحيطة بها في البيئة الداخلية والخارجية ما يمكن المنظمة من فهم الابتكار ومبرراته لكسب اليقظة التنافسية وتحسين الأداء التنافسي).<sup>(١)</sup>

### ٢-٦-٣ أهمية الذكاء الاصطناعي<sup>(٢)</sup>

تعمل تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي علي تحسين أداء المؤسسات وإنتاجيتها عن طريق أتمتة العمليات أو المهام التي كانت تتطلب القوة البشرية فيما مضي، كما يمكن للذكاء الاصطناعي فهم البيانات علي نطاق واسع لا يمكن لأي إنسان تحقيقه، وهذه القدرة يمكن أن تعود بمزايا كبيرة علي الأعمال.

وتتمثل أهمية الذكاء الاصطناعي في التالي:-

- يسهم الذكاء الاصطناعي في المحافظة علي الخبرات البشرية المتراكمة بنقلها إلي الآلات الذكية.
- بسبب الذكاء الاصطناعي، يتمكن الإنسان من استخدام اللغة الإنسانية في التعامل مع آلات عوضاً لغات البرمجة الحاسوبية مما يجعل آلات واستخدامها في

<sup>(١)</sup> وفاء ضيف الله العبد اللات، أثر تنوع الموارد البشرية علي الذكاء الاصطناعي، دراسة تطبيقية دائرة الأحوال المدنية والجوازات الأردنية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الثاني، تشرين الأول، ٢٠٢٠، ص ٢١٩.

<sup>(٢)</sup> د. عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية علي الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية علي موظفي العمادات، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد العاشر، ٢٠١٤، ص ص ٧٣-٧٤.

متناول كل شرائح المجتمع، حتي من ذوي الاحتياجات الخاصة بعد إن كان التعامل مع آلات المتقدمة حكرا علي ذوي الخبرات والمختصين في مجال التكنولوجيا والبرمجة.

- الذكاء الذكاء الاصطناعي قد يكون أكثر قدرة علي البحوث العلمية ويسهل الوصول إلي مزيد من الأكتشافات، وبالتالي في زيادة تسارع النمو والتطور في الميادين العلمية كافة.
- يعود الذكاء الاصطناعي بالنفع علي الإنسان في العديد من الجوانب والمجالات من خلال قيام الحاسب الالكتروني بمحاكاة عمليات الذكاء التي تتم داخل العقل البشري بحيث يصبح لدي الحاسوب المقدرة علي حل المشكلات المعقدة واتخاذ قرارات سريعة بأسلوب منطقي وبتفكير العقل البشري نفسه.

## ٢-٦-٤ مجالات الذكاء الاصطناعي

تتضمن مجالات الذكاء الاصطناعي ما يلي:-

- يدخل الذكاء الاصطناعي في جميع المجالات التقنية التي تحتاج إلي التفكير المنطقي والمعرفة والتخطيط والإدراك الافتراضي القائم علي تطبيق النظريات واختيار الحلول الصحيحة.
- من أبرز المجالات التي يتميز فيها برامج وتطبيقات محاكاة الواقع.
- الصناعة من خلال الروبوتات القادرة علي أداء مهام الجنس البشري.
- تطوير البرامج والتطبيقات الحاسوبية في مختلف المجالات، ومنها الطب والهندسة والتجارة والاستثمار وغيرها من الوظائف.
- تطوير المحاكاة المعرفية من خلال اختبار النظريات، والتعرف علي الوجوه، وتفعيل الذاكرة، وغيرها من الوظائف.
- تطوير المحركات ذات القدرات الذكية، مثل السيارات دون سائق، والطائرات بدون طيار.

## ٢-٦-٥ تقنيات الذكاء الاصطناعي وأثرها في تطور القرار الإداري

إن التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والثورة الصناعية الرابعة كان له تأثيرات في مختلف جوانب الحياة، ولعل أبرز هذه التطورات استخدام قواعد البيانات والتعامل مع شبكة الأنترنت والتوجه نحو إدارة التكنولوجيا الحديثة، ومن ثم سيؤثر ذلك في آليه إصدار القرارات الإدارية الخاصة بالموظف العام.

إذ يعد القرار الإداري الإلكتروني أحد مظاهر تقنيات المعلومات، ومن أهم الوسائل والأدوات القانونية التي تستعملها الإدارة لممارسة الأعمال المناطة بها ولسان حال الإدارة والمعبر عن إرادتها التي من خلالها تهدف إلى تحقيق الصالح العام، وأهم الأمور الواجب توفرها في القرارات الإدارية الإلكترونية هو إن يحتوي القرار علي التوقيع الإلكتروني كإجراءات شكلية إلا اذا نص المشرع عليها صراحة، فالتوقيع الإلكتروني هو مجموعة من الإجراءات الفنية التي تسمح بتحرير شخصية مصدر القرار وقبوله بمضمون التصرف الذي يصدر التوقيع بمناسبته<sup>(١)</sup>.

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أسهمت بشكل جيد بالتأثير في تطوير الإدارة، وبالتالي تطوير عملية اتخاذ القرار الإداري الذي يخاطب شريحة واسعة من الأفراد بصفاتهم وليس بأشخاصهم، وهذا النوع من القرارات يتطلب توفر بيانات ومعلومات للجهة مصدرة القرار، وقد يجري تناقل المعلومات نفسها إلي أكثر من جهة، في الوقت الذي كان التناقل يجري يدويا بالطريقة التقليدية، أما في الوقت الحالي فأصبح هذا التناقل أسرع جدا وأقل تكلفة وأكثر دقة عن طريق استخدام شبكة المعلومات الدولية (الأنترنت)<sup>(٢)</sup>.

(١) ناجح احمد عبد الوهاب، التطور الحديث للقانون الإداري في ظل الحكومة الإلكترونية، القاهرة،

مصر، دار النهضة العربية، ٢٠١٢، ص ٢٨٨

(٢) أسامة أحمد المنعسة، جلال محمد الزعبي، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، عمان،

دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط١، ٢٠١٣، ص ١٠٣ - ١٠٤.



وفيما يتعلق بالقرارات الإدارية الخاصة بالأفراد فقد أسهمت التكنولوجيا بالتأثير فيها من جهتين هما:-

- من خلال الطلب الإلكتروني الذي يحتوي علي بيانات مقدمة والذي يطلب من الإدارة إصدار قرار بخصوص طلبه.
- إعلام الجهة مقدمة الطلب، ويجري ذلك عادة بواسطة البريد الإلكتروني الخاص بها.

## ٧-٢ الرقمنة

ماذا تعني "الرقمنة"؟

- هي عملية تحويل مصادر المعلومات علي اختلاف أشكالها من (الكتب، والدوريات، والتسجيلات الصوتية، والصور، والصور المتحركة....) إلي شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (البيئات Bits) والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلي الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلي مجموعة من الأرقام الثنائية، ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلي مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.
- مفهومًا آخرًا تبنته المكتبة الوطنية الكندية، ويعتبر فيه الرقمنة عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح علي وسيط تخزين فيزيائي تقليدي، مثل (مقالات الدوريات، والكتب، والمخطوطات، والخرائط....) إلي شكل رقمي، وبهذا عملية الرقمنة لا تعني فقط الحصول علي مجموعات من النصوص الإلكترونية وإدارتها، ولكن تتعلق في الأساس بتحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي أو علي وسيط تخزين تقليدي إلي شكل إلكتروني، وبالتالي يصبح النص التقليدي نصًا رقميًا يمكن الاطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسبات الآلية.

## ٢-٧-١ تعريف الرقمنة

الرقمنة هي عملية تحويل صورة أو إشارة (عادة ما تكون تناظرية) إلى مجموعة منفصلة من النقاط، القيم، لتكوين نسخة رقمية من مصدر مرئي أو مطبوع أو مسموع، حيث أوضحت أن الرقمية التناظرية.<sup>(١)</sup> فالرقمنة هي عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي، وذلك من أجل معالجتها استخدام الحاسب الإلكتروني.

- وقد عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق علي إنها عملية الكترونية لإنتاج رموز الكترونية أو رقمية، سواء من خلال وثيقة أو أي شيء مادي، أو من خلال اشارات الكترونية تناظرية.<sup>(٢)</sup>

- وقد استخدمت مؤسسة (DPC) Digital Preservation Coalition وهي مؤسسة بريطانية غير هادفة للربح تتألف من حوالي ٢٠ منظمة من ضمنها المكتبة البريطانية، شكلت عام ٢٠٠١ وكان لها الفضل في وضع القضايا الرقمية ضمن الأعمال السياسية مصطلح Digitalisation وعرفته بأنه عملية خلق ملفات رقمية سواء بالمسح الضوئي أو بتحويل المواد التناظرية إلى مواد رقمية، وتكون نتيجتها نسخة رقمية أو دليل رقمي تصنف كمادة رقمية.<sup>(٣)</sup>

- وتعرف الرقمنة بأنها عملية نقل أو تحويل البيانات إلى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الإلكتروني ويشار إلى الرقمنة علي إنها تحويل النص المطبوع

(١) أحمد يس، نجلاء، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، ص ١٣، ٢٠١٧.

(٢) الدلهومي، صالح، إشكالية ومستفيديها، أعمال المؤتمر العاشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، المكتبة الإلكترونية والنشر الإلكتروني وخدمات المعلومات في الوطن العربي، تونس: المعهد الأعلى، ص ٧٢، ٢٠١٦.

(٣) أحمد يس، نجلاء، الرقمنة في المكتبات العربية- التقنيات والمراحل والمتطلبات- مجلة المكتبات والمعلومات، العدد العشرون أبحاث ودراسات، يونيو، ص ١٥، ٢٠١٨.

أو الصور إلي إشارات ثنائية بإستخدام وسيلة للمسح الضوئي لإمكان عرض النتيجة علي شاشة حاسب آلي. (1)

لإسترجاع تعريف أكثر شمولية لمصطلح الرقمنة نعرض لطائفة آخري من التعريفات التي وردت في قواميس المصطلحات أو دوائر المعارف المتخصصة أو كتابات وأبحاث المتخصصين كما يلي:-

- عرف الرقمنة Digitalization بإنها العملية التي أحالت جميع أنساق الرموز من إعداد ونصوص وأشكال صور ثابتية ومتحركة إلي سلاسل من الأرقام قوامها الصفر الواحد وفقا لنظام الأعداد الثنائي لتتصهر هذه الأنساق في توليفات مثيرة في ظل تقنيات الوسائط المتعددة.

- أشار المعجم الموسعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات والأرشيف للرقمنة علي إنها عملية تحويل المواد التناظرية Analog Material إلي شكل الكتروني.

#### ٢-٧-٢ أهمية الرقمنة (٢)

- تعتبر الرقمنة مبادرة أصبحت لها قيمة متزايدة لمؤسسات المعلومات علي اختلاف أنواعها، كما أنها تتمتع بأهمية كبيرة بين أوساط المكتبيين واختصاصيي المعلومات، حيث يستلزم تشييد مكتبة رقمية أن تكون محتوياتها من مصادر المعلومات متاحة في شكل إلكتروني.

- هناك الكثير من المبادرات التي تدور حول مفهوم "الطريق السريع للمعلومات" والتي أعطت الدافع نحو تحويل الكثير من مصادر المعلومات من الشكل التقليدي إلي مجموعات متاحة علي وسائط رقمية حديثة.

(1) محمد فتحي عبد الهادي، رقمنة الكتب النادرة وتقنياتها" المكتبة التراثية بجامعة القاهرة نموذجاً، مجلة علمية محكمة، كلية الأدب، القاهرة يوليو، ص ١٧٩، ٢٠١٥.

(2) <http://goo.gl/OISUR4>

- كما تتميز المجموعات الرقمية بسهولة الوصول إليها من جانب المستفيدين، وإمكانية مشاركتها بين عدة مستفيدين في الوقت نفسه، وبالتالي يمكن أن تستوعب الزيادة المتنامية في أعداد المستفيدين، وذلك بالمقارنة مع المجموعات التقليدية، ويتم ذلك من خلال نشر وإتاحة مجموعات النصوص علي الخط المباشر عبر الشبكة العالمية أو الشبكة الداخلية أو مؤسسة المعلومات "Intranet".
- وجدير بالذكر أن الرقمنة لا تستهدف فقط استبدال مقتنيات وخدمات المكتبات التقليدية بمجموعات وخدمات إلكترونية، فالهدف الرئيسي لها يكمن في تطوير وتحسين الاستفادة من مقتنيات المكتبات جنباً إلى جنب مع تطوير الخدمات المقدمة.

### ٢-٧-٣ ما هو الفرق بين الرقمنة وعملية الرقمنة؟

- الرقمنة عبارة عن تحويل للبيانات والعمليات إلي موارد رقمية.
- عملية الرقمنة هي تحول الأعمال إلي العالم الرقمي، أكثر من مجرد جعل البيانات الحالية رقمية.
- فإن الرقمنة تتضمن قدرة التكنولوجيا الرقمية علي جمع البيانات وتحديد الاتجاهات واتخاذ قرارات أعمال أفضل.

### ٢-٧-٤ ما هو الغرض من الرقمنة؟

- الغرض من الرقمنة هو تمكين الأتمتة وزيادة جودة البيانات وجمع كل تلك البيانات وهيكلها حتي نتمكن من تطبيق التكنولوجيا المتقدمة، مثل البرامج الأفضل والأكثر ذكاءً.
- الرقمنة الإدارية يمكن أن تكون استراتيجية الرقمنة تدريجية، تتخذ الشركات الكبرى خطوات كبيرة لإعادة اختراع نفسها من أجل البيئة الرقمية.
- يوازن القادة أولوياتهم الاستراتيجية بين رقمنة أعمالهم الأساسية وخلق نماذج أعمال رقمية مبتكرة، بما في ذلك النماذج المبنية علي منصات رقمية.

- كما أنها تزيد من سرعة إعداد الإستراتيجية، بدءاً من التخطيط السنوي القديم إلي عملية مستمرة تساعدهم علي الاستجابة بسرعة أكبر للتطورات الجديدة.
- تتجه غالبية الشركات نحو عملية الرقمنة في الوقت الحاضر بسبب فوائدها، بشكل أساسي جعل انتشار تقنيات الكمبيوتر والهاتف المحمول من الضروري للأعمال التجارية أن تصبح رقمية.
- في حين أن بعض الشركات قادرة علي تحويل السلع والخدمات إلي شكل رقمي، إلا أن بعضها لا يزال غارقاً في تحديات عملية التنفيذ.
- بشكل عام تفوق الفوائد التي تأتي مع التحول الرقمي التحديات، لذلك فإن التغلب علي التحديات أمر بالغ الأهمية.
- تتوافق الشركات الناجحة مع القوي العاملة لديها مع أولوياتها الرقمية وتكرس مجهوداً إضافياً للتوظيف والتدريب.
- لتلبية الطلب المتزايد علي منتجات التكنولوجيا والعوامل التمكينية للأعمال، تضيف الشركات أخصائيين رقميين مع مجموعات مهارات أعمق وأوسع نطاقاً وفريقهم مع زملائهم من مجالات العمل القياسية.
- كما يقومون بزيادة مهارات الموظفين الحاليين، علي سبيل المثال تقدم أكاديميات التحليلات تدريبات مخصصة لجميع العمال، من المديرين التنفيذيين إلي المدربين في الخطوط الأمامية.
- إن وجود بيئة عمل رقمية يزيد الإنتاجية ويسمح للموظفين بالتكيف بسهولة مع أي تغييرات تكنولوجية داخل الشركة، تطور الثقافة الرقمية إبداعات الموظفين وبالتالي تؤدي إلي الابتكار.
- فيما يتعلق بتحسين مجموعة المهارات، تشجع البيئة الرقمية التعلم المستمر بين الموظفين، بالإضافة إلي ذلك، فإنه يحافظ علي تحفيز الموظفين ورشاقهم في جميع الأوقات.

- مع استمرار الشركات في تبني تقنيات جديدة، سيُطلب من الموظفين تحديث مهاراتهم من أجل تلبية البيئة التكنولوجية المتغيرة، في هذا الصدد سيتم رفع معارف ومهارات الموظفين.
- من خلال مجموعة المهارات المتزايدة لموظفي الشركة، فإنها تخلق مرونة وتواصلًا أفضل بين جميع الإدارات في الشركة. علاوة على ذلك يتم تحسين جودة العمل باستمرار.

## ٨-٢ التحول الرقمي

وفيما يلي يتم استعراض المفهوم، وأهداف، ومتطلبات التحول الرقمي:-

### ٢-٨-١ مفهوم التحول الرقمي:<sup>(١)</sup>

تعد ظاهرة التحول الرقمي أو الرقمنة هي الأكثر بروزاً في عالم اليوم، وتحظى باهتمام العديد من المؤسسات وأصحاب المصالح حتي صار حقلًا للعديد من النظريات والتفسيرات وحلبة نقاش بين جميع فئات المجتمع القيادية والعلمية والعملية والأكاديمية بالرغم من تباين خلفياتهم وأهدافهم ومشاربهم.

وبهذا فقد حفز التحول الرقمي انتقال المؤسسات من بيئة محلية داخلية إلي وضعية، متميزة متكاملة مع البيئات الأخرى تولد انعكاسات مباشرة وتنتج نمواً مستمراً، وبناء التميز يتطلب مساهمة جميع الفعاليات الوظيفية والإدارية والرقابية لإنتاج تفاعل طبيعي، وتحفيز متغيرات جذرية تنشئ حركة طوعية مستمرة، وتولد نوعاً من الاستقطاب الصحيح الذي يشغل قفزة انتقالية تؤدي إلي إدماج العديد من قطاعات المؤسسة.

<sup>(١)</sup> محمد علي حسن شعلان، حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية ٢٠٣٠، مجلة المهندسين، تصدر عن الهيئة السعودية للمهندسين، العدد، ٩٩ ذو القعدة ١٤٣٧هـ، أغسطس، ٢٠١٦، ص ٤٩.

وقد أطلق المنتدى الاقتصادي العالمي عام ٢٠١٥ مبادرة تسمى "مبادرة مشروع التحول الرقمي أطلقه العالم كجزء من المبادرات المنظمة بشأن تشكيل المستقبل". "The Digital Transformation Initiative".

وأن إشكالية كلمة "التحول" كمفهوم مجرد يدعو إلي رؤية المفاهيم الأساسية للإصلاح، فمن ناحية يشير صناع القرار والكتاب إلي كلمة "التحول" ماديا علي أنها عملية تغيير الشكل دون تغيير المضمون، ومن ناحية أخرى يقصد "بالتحول" عمليا تحسين كفاءة وفعالية الخدمة العامة في ضوء احتياجات الأفراد.

وجاء في ويكيبيديا أن التحول الرقمي هو: المرحلة الثالثة من تبني التكنولوجيات الرقمية؛ حيث الكفاءة أو المهارة الرقمية ثم الاستخدام الرقمي ثم التحول الرقمي، فمرحلة التحول تعني أن الاستخدامات الرقمية تمكن بطبيعتها الإبداعات في مجال معين، بدلا من تعزيز ودعم أنواع جديدة من الابتكارات والطرق التقليدية، إذ يشير مفهوم "التحول الرقمي" إلي "الذهاب غير الورقي" بما يؤثر علي كل من الأعمال الفردية، وشرائح المجتمع ككل، مثل الحكومة والاتصالات الجماعية، والفن، والطب، والعلوم.<sup>(١)</sup>

## ٢-٨-٢ فوائد التحول الرقمي

يمكن لأي نشاط تجاري تقريبا في أي سوق أن يستفيد من التحسينات التشغيلية المدفوعة رقميا التي تخلق قيمة أكبر للعملاء والموظفين والشركاء.

تشمل بعض الفوائد التي يمكن أن يقدمها التحول الرقمي ما يلي:<sup>(٢)</sup>

✓ رؤي قابلة للتنفيذ أكثر عمقا علي أساس التحليلات.

✓ عمليات أسرع وأكثر كفاءة.

(1) <https://en.wikipedia.org/>

(2) <https://www.oracle.com/eg-ar/cloud/digital-transformation/#:~:text>

✓ زيادة القدرات.

✓ خفض التكاليف.

✓ تحسين السلامة والجودة والإنتاجية.

يمكن أن توفر الفرصة لدمج تغيير عمليات الأعمال مع الأتمتة من الجيل التالي قيمة أكبر وتلبية التوقعات المتغيرة. لقد حولت الشركات الناجحة إلي التركيز علي بيع العلاقات عبر توليد العملاء المهمين المحتملين؛ وعلي تبسيط عملية الشراء بدلاً من الانخراط في مفاوضات مطولة حول الشروط والأحكام؛ وعلي النجاح التعاوني من خلال تشغيل التكنولوجيا نيابة عن العملاء بدلاً من تكنولوجيا الترخيص التي يأخذها العملاء داخلياً لتنفيذها والتكامل لدفع نجاحهم.

## ٢-٨-٣ متطلبات التحول الرقمي للمنظمات: (١)

من متطلبات التحول الرقمي التي تحتاجها المنظمات والتي تتمثل في الإجابة علي الأسئلة التالية:-

- ما إستراتيجية المنظمة؟
- ما الرسالة والرؤية للمنظمة خلال السنوات القادمة؟
- ما درجة التغيير في النشاط الذي تنتمي له المنظمة؟
- ما حجم ونوع تكنولوجيا المعلومات في المنظمة؟
- ما الخطة الإستراتيجية المقترحة لتحويل المنظمة إلي منظمة رقمية؟
- ما الميزانية التقديرية المخصصة لتحويل المنظمة إلي منظمة رقمية؟
- ما المكاسب المتوقعة لتحويل المنظمة إلي منظمة رقمية؟

(١) فريد راغب حمد النجار، دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة بعنوان: "الإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز"، في الفترة من ٢٧ - ٢٩ نوفمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، شرم الشيخ، ٢٠١٤.



وأن عملية التحول الرقمي يجب أن تتضمن ثلاثة متطلبات رئيسية هي<sup>(١)</sup>:

١. تحديد الإستراتيجية المناسبة للتحول الرقمي.
٢. معرفة آليات العمل المتوفرة داخل المؤسسة، درجة أهمية وفاعلية كل منها.
٣. توفير التدريب المناسب لجميع المهتمين لبيان الكيفية المناسبة للتحول، وضمان السير على النهج المناسب ضمن خطوات فعالة.

➤ ثلاثة عناصر رئيسية في التحول الرقمي:

فالتحول الرقمي أكثر بكثير من مجرد توصيل التكنولوجيا الجديدة. وهو يتطلب نهجا استراتيجياً يعالج ثلاثة عناصر أساسية:-

- **فعلي:** يُعد التحول الرقمي فعلياً حيث يتضمن استخدام التكنولوجيا لترحيل الأعمال بعيداً عن الدليل وإلى العمليات الرقمية. إن الانتقال من مسك السجلات الورقية إلى جمع البيانات المحوسبة؛ وتنفيذ الروبوتات والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي؛ وتركيب مستشعرات البيانات التي تنقل المعلومات كلها أمثلة على التحول المادي.
- **الإدراك:** يُعد التحول الرقمي إدراكي في ذلك التحول الرقمي، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، تمكين تحليل بيانات متطور حيث تقوم الآلات بتحليل متقدم يشبه التفكير. تعمل هذه القدرات على تغيير أدوار علماء البيانات ومحلليها ودفع الحاجة إلى عمال المعرفة على مستوى الخبراء.
- **ثقافي:** التحول الرقمي ثقافياً لأنه يتضمن كائنات بشرية تستخدم للعمل والتفاعل بطريقة معينة في بيئتها (العمل أو المنزل، على سبيل المثال). في العالم الرقمي، يعمل العمال جنباً إلى جنب مع الآلات "الذكية". تتغير أدوار العمال لاستيعاب العمليات والإمكانات الجديدة التي تدعم التكنولوجيا. ضمان أن الجميع يفهم قيمة التحول ومجهزة لجعل التغيير يساعد على خلق أساس قوي للنجاح.

(١) محمد علي حسن شعلان، المرجع السابق، ص ٤٩.

## ➤ ستة خطوات للتحويل الرقمي

لديك العديد من الأشياء التي يجب وضعها في الاعتبار عندما تكون علي وشك البدء في التحويل الرقمي، يعتمد النجاح علي خطة استراتيجية قوية. مع الخطة الصحيحة، سيستفيد العملاء والموظفين عند تبسيط العمليات وتبسيطها: تمكنهم من إتمام الخطوات بشكل مستقل ؛ تسعدهم بتجارب إيجابية؛ وأتمتة أكبر قدر ممكن لتحريرهم من المهام. يمكن أن تساعدك الخطوات التالية علي تطوير مثل هذه الخطة:

- **تحديد رؤيتك الرقمية:** خطوتك الأولى هي الاكتشاف، حيث تحدد سبب تحويلك وما تأمل في تحقيقه. هذا هو العنصر التأسيسي الذي سوف يوجه بقية الخطوات الخاصة بك.
- **تخطيط رحلتك الرقمية:** سواء أكنت تقوم بتحويل عمليات التصنيع أو تسعي إلي ابتكار تجربة أفضل للعملاء، فلا بد من تطوير رؤية حول كيفية ارتباط التحويل الرقمي بالعمليات ومواطن الاختلاف في تحقيق النتائج المنشودة.
- **تحديد نضجك الرقمي:** ومن خلال إجراء تقييم للنضج الرقمي، ستتمكن من معرفة مدي بُعد شركتك بالفعل في الاستفادة من الإمكانيات الرقمية وأين تحتاج إلي تحسينات في التكنولوجيا والعمليات. سيساعدك هذا التقييم أيضاً علي تحديد وتيرة التحويل.
- **مراجعة قدراتك الرقمية:** هذه هي النقطة التي تحدد فيها أي ثغرات حالية في بنيتك الأساسية الرقمية بحيث يمكنك اختيار التكنولوجيا التي تملأ هذه الفجوات. يتمثل هدفك في تطوير نموذج يعمل فيه الأشخاص والعمليات والبيانات والأدوات علي نظام أساسي متكامل واحد يُمكن الجميع من تنفيذ النتائج بسرعة وسرعة.
- **إعداد مخطط إرشادي للتطور:** تشكل الخطوات من ١ إلي ٤ الأساس لخريطة طريق لتحقيق التحويل الذي تقوم به. يجب أن تكون خارطة الطريق هذه

واضحة وقابلة للتنفيذ وأن تحدد الهيكل الذي تحتاج إليه لزيادة القيمة إلي أقصى حد مع تقليل المخاطر والتكلفة لأي من مبادراتك التحويلية. كما يجب أن تتيح المرونة للتكيف مع الأولويات المتغيرة والتكنولوجيا الجديدة عند ظهورها.

- استخدام التطبيقات السحابية لتسريع رؤيتك الرقمية: لمساعدتك علي التفوق علي التغيير، استخدم تطبيقات سحابية مع عمليات أعمال جاهزة للمستقبل ومدمجة وشاملة تحدد لك العمليات التحويلية الكاملة وتساعدك علي تسريع نمو الأعمال.

## ٢-٨-٤ الإطار التنظيمي لتنفيذ أعمال الرقمنة

مما لا شك إن التطوير والتحديث في الأجهزة الإدارية عموماً هي عملية حيوية ومستمرة لتخفيف العبء الإداري والإزدواجية التنظيمية في البيئة الرقمية وتحتاج دائماً إلي تقييم لمتابعة الإنجاز في هذه المجالات والتعديل عليها اذا تطلب الامر. إن تعزيز فرص النجاح للتحويل الرقمي لأي منشأة لايعتمد فقط علي تطوير الإمكانيات التقنية و الجهاز الإداري وهندسة الاجراءات بل لابد أن ينتج عن ذلك نقلة نوعية في كل هذه المجالات بالتركيز عليها جميعاً دون إغفال احدهم نظراً لتكامل هذه المجالات وترابطها الكبير مع بعضها البعض. مع مراعاة انه يجب عند التنفيذ أن يكون هناك تزامن وتوافق في تنفيذ آليات التطوير لهذه المجالات لتحقيق الهدف المنشود والكفاءة القصوي في الأداء.

في إطار سعي الدولة المصرية لتحسين قدرات الجهاز الإداري بوزاراته و وحداته المختلفة لتطوير أساليب وإجراءات العمل، وتماشياً مع الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة ورؤية مصر، ٢٠٣٠. أصدرت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات" الدليل الإجرائي لوحدات نظم المعلومات والتحول الرقمي" بناء علي المنهجيات العملية وأفضل الممارسات العالمية ليشكل المرجعية الأساسية لكافة العاملين بوحدات نظم المعلومات والتحول الرقمي بكافة وحدات الجهاز الإداري

للدولة المصرية، حيث يوضح الدليل دورة العمل والعمليات والإجراءات والنماذج والمخرجات والتقارير الخاصة بالوحدة وتوقيتاتها، والأدوار والمسئوليات الرئيسية في وحدات نظم المعلومات والتحكم الرقمي، وإطار حوكمة العمل، وكذلك العلاقات والتفاعلات الرئيسية مع الأطراف المعنية داخل وخارج الوحدة، ويضع منهجية موحدة لجميع وحدات الجهاز الإداري مما يحقق التكامل بين تلك الوحدات ويساعد علي توحيد الجهود وتحقيق نتائج أفضل وأكثر فاعلية.

هذا الدليل تم بالتعاون مع مشروع تعزيز المبادرات الإصلاحية بالقطاع الحكومي (SRIP) للوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ) نيابة عن الحكومة الألمانية (BMZ) بتاريخ ديسمبر ٢٠٢١<sup>(١)</sup>.

- قرار رئيس الجمهورية رقم ٥٠١ لسنة ٢٠١٧: الخاص بالمجلس الأعلى للمجتمع الرقمي، وفي إطار جهود الدولة للتحول نحو الاقتصاد الرقمي وتحقيق استراتيجية التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠.
- قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١١٤٦ لسنة ٢٠١٨: الخاص باستحداث ستة تقسيمات تنظيمية جديدة في وحدات الجهاز الإداري للدولة.
- قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ٨٦ لسنة ٢٠١٩: الخاص باستحداث تقسيم تنظيمي لنظم المعلومات والتحول الرقمي بالجهاز الإداري للدولة وما يتضمنه من تقسيمات تنظيمية فرعية وهي: البنية الأساسية وتأمين المعلومات، النظم والتطبيقات والدعم الفني، والإحصاء والتقارير والنشر الإلكتروني
- قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم (٨٧) لسنة ٢٠١٩: الخاص باستحداث تقسيم تنظيمي لنظم المعلومات والتحول الرقمي، أنشأت وزارة

(1) [https://mcit.gov.eg/ar/Contact\\_Us](https://mcit.gov.eg/ar/Contact_Us)

الموارد المائية والري وحدة التحول الرقمي، ويتكون التقسيم التنظيمي لنظم المعلومات والتحول الرقمي من أربع تنظيمات فرعية.<sup>(1)</sup>

- التقسيم التنظيمي المختص بنظم المعلومات والتحول الرقمي يهدف إلي تجميع وتخزين واسترجاع وتحليل البيانات والمعلومات الخاصة بالوحدة وأعمالها وأنشطتها وخدماتها وتوفيرها في صورة رقمية لصناع القرار والموظفين بها والمتعاملين معها بما يساهم في قيام الوحدة بأعمالها بكفاءة وفعالية.
- ويتولى التقسيم التنظيمي لنظم المعلومات والتحول الرقمي ممارسة عدة اختصاصات منها:-

✓ وضع الإطار العام لخطة نظم المعلومات والتحول الرقمي للوحدة في ضوء استراتيجية الدولة للتحول الرقمي.

✓ وإعداد الخطط والبرامج والمشروعات والمبادرات الخاصة بالتحول الرقمي للوحدة بالمشاركة مع كافة التقسيمات التنظيمية المعنية داخل الوحدة وعرضها علي السلطة المختصة.

✓ وضع مؤشرات قياس التحول الرقمي للتأكد من تحقيق المستهدفات واستدامة عمليات الرقمنة والميكنة لأعمال وخدمات الوحدة.

✓ توفير البنية التحتية المعلوماتية لإنجاز أعمال وأنشطة الوحدة وتطوير وتوفير وصيانة وتحديث وتأمين النظم والتطبيقات وقواعد البيانات اللازمة لجميع مجالات عمل الوحدة.

- ووفقا للقرار ينبغي علي كل وزارة أو مصلحة أو جهاز حكومي أو هيئة عامة ووحدة محلية إتخاذ الاجراءات اللازمة لاستحداث تقسيم تنظيمي لنظم المعلومات والتحول الرقمي في هيكلها التنظيمي يتبع السلطة المختصة أو الوكيل الدائم أو السكرتير العام أو الأمين العام بحسب الأحوال.

(1) <https://www.caoa.gov.eg/WebForms/Default.aspx>

- ويتكون التقسيم التنظيمي لنظم المعلومات والتحول الرقمي من ثلاثة تقسيمات تنظيمية فرعية وهي:-

✓ التقسيم التنظيمي الفرعي للبنية الأساسية وتأمين المعلومات.

✓ التقسيم التنظيمي الفرعي للنظم والتطبيقات والدعم الفني.

✓ التقسيم التنظيمي الفرعي للإحصاء والتقارير والنشر الإلكتروني.

ويتضمن القرار ما يلي:-

✓ أوضح القرار اختصاصات كل من التقسيمات بالتفصيل.

✓ وضع القرار شرط في من يشغل إحدى الوظائف بالتقسيم التنظيمي لنظم المعلومات والتحول الرقمي اجتياز الاختبارات والبرامج التدريبية التي تحددها الوزارة المعنية بالدعم الفني.

✓ وبناء علي هذا القرار يتعين علي السلطة المختصة بجميع الوحدات المعنية التقدم للجهاز بمقترح تطوير أو استحداث التقسيم التنظيمي لنظم المعلومات والتحول الرقمي وتقسيماته الفرعية في موعد أقصاه ثلاثة أشهر من تاريخ العمل به.

## ٢-٨-٥ أبعاد استراتيجيات تنفيذ التحول الرقمي Transformation Digital

### Strategies:

قامت المنظمات في جميع مجالاتها تقريبا الحديثة بعدد من المبادرات لاستكشاف التقنيات الرقمية واستغلال فوائدها، ويشمل ذلك في كثير من الأحيان تحويلات العمليات التجارية الرئيسية وتأثرها علي المنتجات والعمليات، وكذلك الهياكل التنظيمية ومفاهيم الإدارة. كما تحتاج الشركات إلي إنشاء ممارسات إدارية تحكم هذه التحولات المعقدة، ويتمثل أحد تلك الأساليب الهامة في صياغة استراتيجية للتحول الرقمي تعمل كمفهوم مركزي لدمج التنسيق الكامل وتحديد الأولويات وتنفيذ التحولات الرقمية داخل الشركة.

❖ **استخدام التقنيات/التكنولوجيا Technologies of Use:** يعالج موقف الشركة من التكنولوجيا الجديدة وكذلك قدرتها علي استغلال هذه التقنيات، لذلك يحتوي علي الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات للشركة وطموحها التكنولوجي في المستقبل.

❖ **التغييرات في خلق القيمة Creation Value in Changes:** ويتعلق الأمر هنا بتأثير استراتيجيات التحول الرقمي علي سائل القيمة للشركات، وإلي أي مدي تتحرف الأنشطة الرقمية الجديدة عن الأعمال الأساسية الكلاسيكية التي لا تزال تناظرية في كثير من الأحيان، حيث توفر المزيد من الإنحرافات فرصاً لتوسيع وإثراء مجموعة المنتجات ما تكون مصحوبة باحتياجات أقوى بالجدارات التكنولوجية والخدمات الحالية، لكنها غالباً والمتعلقة بالمنتجات ومخاطر أعلى بسبب الخبرة الأقل في المجال الجديد.

❖ **التغييرات الهيكلية Changes Structural:** غالباً هناك حاجة إلي تغييرات هيكلية لتوفير أساس مناسب للعمليات الجديدة، وتشير ما تكون التغييرات الهيكلية إلي الاختلافات في العادات التنظيمية للمؤسسات، خاصة فيما يتعلق بوضع الأنشطة الرقمية الجديدة داخل هياكل المؤسسات والوحدات الإدارية.

❖ **الجوانب المالية Aspects Financial:** لا يمكن تفعيل الأبعاد الثلاثة السابقة الا بعد النظر في الجوانب المالية ويشمل ذلك قدرة الشركة علي التمويل بسبب تناقص الأعمال الأساسية من أجل تمويل متطلبات التحول الرقمي، فالجوانب المالية هي المحرك والقوة الملزمة لإحداث التحول الرقمي. في حين أن انخفاض الضغط المالي علي الأعمال الأساسية قد يقلل من التوجه الملحوظ للتطبيق، فإن الشركات التي تتعرض بالفعل لضغوط مالية قد تفنقر إلي طرق خارجية لتمويل التحول. لذلك، يتعين علي الشركات مواجهة الحاجة إلي إجراء التحويلات الرقمية واستكشاف خياراتها بشكل مفتوح وفي الوقت المناسب.

## ٢-٨-٦ المعوقات التي تواجه الحكومة المصرية نحو التحول الرقمي (١)

مع تلك الخطوات الجادة نحو التحول الرقمي من الحكومة المصرية، إلا أنه يجب ألا نغض الطرف عن بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة، ومن أهم تلك المعوقات:-

- وجود الإجراءات الإدارية الروتينية والتقليدية لدى بعض المؤسسات الحكومية، يعد من العوائق الرئيسية للتحول الرقمي هناك بعض المؤسسات لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل، وبالتالي فكيف يمكنها الانتقال إلي النظام الرقمي، ولذلك يجب التخلص من الإجراءات والأساليب الإدارية التقليدية، والأعتماد علي أساليب مرنة تستوعب التغيير السريع، وولوج العمل الإداري الالكتروني أو الرقمي.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الرقمية، وكذلك وضع مستوي البنية التحتية بسبب ارتفاع تكاليف التجهيز.
- التخوف وعدم الاقتناع بالتعليمات الالكترونية، أي الهاجس الأمني، وهو من أكبر التحديات التي تواجه الإدارة الرقمية، وللتغلب علي هذا العائق يتطلب الأمر توفير أدوات حماية تقنية تتيح للمستخدم التعامل مع البيئة الرقمية بقدر من الثقة والأمان مع ضرورة توفر عنصرين آخرين هما: البعد القانوني، ويتمثل في التشريعات الالزامية لتنظيم الحماية، والبعد التوعوي، وذلك بتوعية الأفراد بالمخاطر التي تتعرض للبيانات، والتعرف أهم وسائل الحماية.
- الأمية المعلوماتية أو الرقمية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.

(١) فريد راغب حمد النجار، دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة بعنوان: "الإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز"، في الفترة من ٢٧ - ٢٩ نوفمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، شرم الشيخ، ٢٠١٤.



- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي، وكذلك مقاومة التغيير والتجديد، وعدم استيعاب أهدافه.
- إهمال العنصر البشري في المنظومة؛ ففي كثير من الأحيان لا يوجد الحافز المادي والمعنوي للكثير من العاملين في مختل القطاعات من الدولة نحو التحول الرقمي .

إن التحول الرقمي في مصر يعد جزءاً، وتمثل الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ التي وضعتها وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، بالتعاون مع كافة الجهات والوزارات المشاركة بالمنظومة بمنزلة مبادئ توجيهية تهدف إلى تحويل مصر إلى محور مركزي للاتصالات والتكنولوجيا علي المستويين الاقليمي والعالمي، وذلك مع وجود اهتمام كبير بالأمن السيبراني وتأمين البيانات في إطار تنفيذ خطة بناء مصر الرقمية؛ حيث إن هناك جهوداً مبذولة لتطوير البنية المعلوماتية وضمان استدامة تقديم الخدمات التي يحتاجها المواطن علي مدار الساعة بكل سهولة ويسر.

## ٩.٢ الحوكمة الإلكترونية<sup>(١)</sup>

تؤثر العديد من الأبعاد والعوامل علي تعريف الحوكمة الإلكترونية. ويقصد بكلمة «الإلكترونية» في مصطلح الحوكمة الإلكترونية تلك الحوكمة المعتمدة علي التكنولوجيا، ومن خلال الحوكمة الإلكترونية، يتم تقديم الخدمات الحكومية المتاحة للمواطنين بطريقة مريحة وتتسم بالفعالية والشفافية.

<sup>(١)</sup> فريد راغب حمد النجار، دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة بعنوان: "الإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز"، في الفترة من ٢٧ - ٢٩ نوفمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، شرم الشيخ، ٢٠١٤.

والفئات الثلاث الرئيسية المستهدفة التي يمكن تمييزها في مفاهيم الحوكمة هي الحكومة والمواطنون والشركات/مجموعات المصالح. ولا توجد حدود واضحة في الحوكمة الإلكترونية.

بوجه عام، يوجد أربعة نماذج أساسية متاحة هي من الحكومة إلي العملاء (المواطن) ومن الحكومة إلي الموظفين ومن الحكومة إلي الحكومة ومن الحكومة إلي رجال الأعمى كما يلي:-

- (ICT) هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم الخدمات الحكومية، وتبادل معلومات معاملات الاتصالات، وتكامل مختلف الأنظمة والخدمات القائمة بذاتها بين الحكومة والمواطن.
- (G2C) تقديم الخدمات الإلكترونية وبين الحكومة والمواطن.
- (G2B) تقديم الخدمات الإلكترونية بين الحكومة والشركات.
- (G2G) بين الحكومات وبعضها البعض وبين الحكومة والمواطن وبين الحكومات وبعضها البعض وكذلك عمليات الأقسام الإدارية والتفاعلات داخل إطار عمل الحكومة بأكمله.

## ٢-٩-١ الحوكمة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية<sup>(١)</sup>

يتم التعامل مع كلا المصطلحين علي أنهما يحملان نفس المعنى، علي الرغم من وجود بعض الاختلافات بينهما.

- **فالحكومة الإلكترونية:** هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارات العامة، مع التغيير التنظيمي وتعلم مهارات جديدة لتحسين أداء الخدمات العامة والعمليات الديمقراطية وتعزيز الدعم للجمهور". وتكمن المشكلة التي تواجه هذا التعريف كي يتطابق مع تعريف الحوكمة الإلكترونية أنه لا ينص

(1) <https://ar.wikipedia.org/wiki>

علي وجود إدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ففي حقيقة الأمر، تتطلب إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات علي الأرجح زيادة كبيرة في التنظيم وقدرات صناعة السياسات، مع كل الخبرة وعمليات تشكيل الرأي بين مختلف أصحاب المصلحة الاجتماعية المعنيين. ولذلك، فإن منظور الحوكمة الإلكترونية هو "استخدام التكنولوجيا التي تساعد في الحكم ويلزم إدارتها.

- **الحوكمة الإلكترونية:** هي المستقبل حيث تسعى العديد من البلدان جاهدة نحو تشكيل حكومة خالية من الفساد. والحكومة الإلكترونية هي بروتوكول اتصال أحادي الاتجاه في حين أن الحوكمة الإلكترونية هي بروتوكول اتصال ثنائي الاتجاهات. ويتمثل جوهر الحوكمة الإلكترونية في الوصول إلي المستفيدين والتأكد من أن الخدمات المخصصة للوصول إلي الفرد المطلوب قد تم الوفاء بها. لذا، ينبغي أن يكون هناك نظام استجابة تلقائي لدعم جوهر الحوكمة الإلكترونية، حيث تدرك الحكومة من خلاله مدي فعالية إدارتها. يتم تطبيق الحوكمة الإلكترونية من خلال المحكومين بواسطة من يحكمونهم.
- ✓ يعتبر تحديد هوية المستفيد النهائي تحديًا حقيقيًا في جميع الخدمات التي تركز علي المواطن. ويرجع ذلك إلي أن المعلومات الإحصائية التي تنشرها الحكومات والهيئات العالمية لا تنشر دائمًا الحقائق.
- ✓ إن أفضل أشكال الحوكمة الإلكترونية هو ما يقلل عدد المستويات غير المرغوب تدخلها عند تقديم الخدمات الحكومية. ويعتمد ذلك علي إعداد هياكل أساسية جيدة مع دعم التنسيق المحلية والقيم الثابتة للحكومات لتصل إلي مواطنيها أو المستفيدين النهائيين.
- ✓ يمكن التوصل إلي ميزانية التخطيط والتطوير والنمو من خلال الاستخدام الجيد لنظام الحوكمة الإلكترونية.

تقدم الحوكمة الإلكترونية حلول لتخفيف الضغط الإداري علي المؤسسات من خلال أتمتة مهام الموظفين وتسريع ادائهم لخدمة المواطنين، لم يكن التوجه للحكومة الإلكترونية وأتمتة مفاصل الدولة من قبل حكومات الدول نوع من البذخ

أو الرفاهية الإدارية! أو استعراض لبريق التكنولوجيا في المؤسسات والدوائر كما يعتقد البعض! إنما أوجدته حاجة حقيقية وماسة لأنماط إدارية جديدة للمؤسسات التي كانت تعمل وفق السياقات الكلاسيكية المتمثلة بدورة حياة الوثيقة التي لم تعد تكمل دورتها الحياتية إلا بالجهد والروتين، متأخرة بذلك كلما ازدادت الوثائق وتنوعت الأقسام في المؤسسة مع الكم الهائل من المتطلبات الواردة كوئائق من قبل المواطنين والتي تزداد نظروف ترتبط بالزيادة السكانية وتوسع امتداد خدمات المؤسسات الحكومية.

بالإشارة الي الفصل الثالث الخاص بجهة التطبيق الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي والذي تضمن الموضوعات التي تخص جهة التطبيق من التعريف والأهداف والهيكل التنظيمي والمبادئ والاسس التي يقوم عليها أنظمة الهيئة واختلافها وتضمن أيضا الدراسة الميدانية عن طريق اداة الاستبيان وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد الباحث في تجميع البيانات علي (Google Forms) من حيث تصميم الاستمارة الخاصة باستطلاع الرأي الكترونياً وذلك في ظل الاستفادة من التطور التكنولوجي المستمر وبالتطبيق علي الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، لقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث شملت علي مجموعة من الأسئلة التي تم الحصول عليها من الدراسات السابقة، وتضمنت علي معلومات خاصة بموضوع الدراسة، وهذا ما سوف يتم توضيحه في الفصل الثالث.

## الفصل الثالث الدراسة التطبيقية

### مقدمة

تعد التأمينات الاجتماعية من أهم ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول الناهضة، حيث إنها تهدف إلي تعظيم المدخرات الوطنية من أجل الإسهام في خطة التنمية الطموحة، فضلاً عن توفير الحماية والأمان لقوي الإنتاج وتدعيم شبكات الأمان الاجتماعي، وتعتبر محواراً رئيسياً من محاور التنمية الاقتصادية.

وتعتبر نظم التأمين الاجتماعي في الوقت الحاضر من أهم النظم الاجتماعية الحديثة، التي تعالج الآثار الناتجة عن الأخطار التي قد يتعرض لها الإنسان خلال حياته المهنية، وذلك بإيجاد بديل للأجر في حالة انقطاعه، بسبب تحقق أي من هذه الأخطار، كما تهدف سياسة استثمار أموال التأمينات الاجتماعية إلي تنمية الاقتصاد القومي ودعمه، مع توافر مبدأ ضمان الأموال وتحقيق أكبر عائد ممكن. ومن هنا فقد حظي نظام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي في مصر باهتمام كبير لما له من أثر كبير في توفير المعلومات التي تخدم التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

### ١-٣ التعريف بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي<sup>(١)</sup>

الضمان الإجتماعي هو تعبير شامل يعني كل أنواع الحماية الاجتماعية التي تقدم للمواطنين سواء عن طريق التأمين الإجتماعي أو المساعدات الاجتماعية أو غيرها من صنوف الخدمات والرعاية التي تكفل رفاهية المجتمع وأمنه الاقتصادي وعلى الأخص بالنسبة للأطفال وكبار السن والمعوقين وغير ذلك من الجهود التي تبذلها الدولة في الحقل الإجتماعي.

(1) <https://nosi.gov.eg/ar/Pages/HomePage/Home.aspx>

وتعتبر التأمينات الاجتماعية أحد وسائل الضمان الإجتماعي في مجال تحقيق الحماية والأمن الإجتماعي وهي تقتصر علي تلك النظم التي تستهدف تغطية خطر إجتماعي معين في مقابل تجميع اشتراكات يؤديها المؤمن عليهم وأصحاب الأعمال ثم إعادة توزيع هذه الاشتراكات علي من يتحقق بالنسبة لهم وقوع الخطر المؤمن منه، ومن ثم فإذا ما تحملت الدولة في نظام معين عبء المزايا دون مقابل من الاشتراكات انتفي عن النظام صفة التأمين وأصبح نظاما للضمان الإجتماعي.

**الرؤية:** تحقيق شعار الهيئة أمان - وفاء - شفافية.

**الرسالة:** تحقيق الأمان الاجتماعي للمجتمع المصري وتقديم كافة الخدمات التأمينية بسهولة ويسر وفاءً وعرفاناً لمن أفنوا عمرهم في العمل من أجل رفعة الوطن ولأسرهم من بعدهم، في إطار من المساواة والعدالة الاجتماعية وبأعلي درجات الشفافية وذلك من خلال اعتماد استراتيجية التحول الرقمي والشمول المالي مع تطبيق المعايير الدولية ومبادئ الحوكمة، وتحقيق الاستثمار الامثل لأموال التأمينات الاجتماعية بهدف تحقيق الاستدامة المالية للنظام.

**٣-١-١ أهداف الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي**

تدير الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي نظام التأمين الاجتماعي في جمهورية مصر العربية، ويعد مجلس إدارة الهيئة السلطة العليا المهيمنة علي شئونها وتصريف أمورها، ووضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق اغراضها وأهدافها، كما أن للهيئة القومية للتأمين الاجتماعي الشخصية الاعتبارية، والموازنة المستقلة التي يتم إعدادها علي نمط الوحدات الاقتصادية، ولها الاستقلال الفني والمالي والإداري، وتتبع الوزير المختص بالتأمينات الاجتماعية، وتختص الهيئة بتقديم جميع خدمات التأمين الاجتماعي للمؤمن عليهم وأصحاب المعاشات والمستحقين عنهم وعلي الأخص:-

- توفير الحماية الاجتماعية للقوي العاملة في مصر من خلال التأمين عليهم تحت مظلة التأمين الاجتماعي.
- تحصيل الاشتراكات المقررة طبقاً لاحكام القانون.
- الاستثمار الامثل لفائض الاموال من خلال صندوق الاستثمار.
- صرف الحقوق التأمينية في تأمين الشيخوخة والعجز والوفاة وإصابة العمل.
- صرف تعويض عن الاجر المستحق خلال فترات العجز الجزئي المؤقت نتيجة إصابة عمل أو نتيجة مرض و نفقات الانتقال لجهة العلاج وذلك بالنسبة للمؤمن عليهم العاملين بالقطاع الخاص.
- صرف تعويض البطالة المستحق خلال فترات التعطل عن العمل.

### ٣-١-٢ الهيكل التنظيمي للهيئة القومية للتأمين الاجتماعي<sup>(١)</sup>

يتولى إدارة الهيئة مجلس إدارة يشكل علي النحو الآتي:-

- رئيس متفرغ من ذوي الخبرة في مجال المعاشات والتأمين الاجتماعي.
- نواب متفرغين لرئيس الهيئة من ذوي الخبرة في مجال التأمين الاجتماعي أو نظم التأمين، علي أن يكون أحدهم ذا خبرة في مجال الاستثمار.
- رئيس إدارة الفتوي المختصة بمجلس الدولة.
- رئيس مجلس إدارة الهيئة العامة للتأمين الصحي الشامل.
- رئيس قطاع بوزارة المالية، يختاره وزير المالية.
- رئيس الإتحاد العام لنقابات عمال مصر، أو من يفوضه.
- رئيس إتحاد الغرف التجارية، أو من يفوضه.
- رئيس إتحاد الصناعات المصرية، أو من يفوضه.
- ممثلين اثنين عن أصحاب المعاشات، يختارهم مجلس الإدارة.
- ثلاثة من الخبراء المستقلين في مجالات عمل الهيئة، يختارهم مجلس الإدارة.

(١) قانون التأمين الاجتماعي رقم ١٤٨ لسنة ٢٠١٩، المنشور بالجريدة الرسمية، العدد ٣٣ مكرر

(أ) في ١٩ أغسطس لسنة ٢٠١٩، الباب الثاني، الفصل الأول، مادة رقم (٩).

٣-١-٣ أهم المبادئ والأسس التي يقوم عليها نظام التأمين الإجتماعي<sup>(١)</sup>

- الخضوع لقانون التأمين الإجتماعي يكون له الصفة الإجبارية.
- استقلال أموال التأمين الاجتماعي بصناديق خاصة بها ذمة مالية منفصلة عن الذمة المالية للخزانة العامة للدولة.
- أن الهيئة القومية للتأمين الإجتماعي تلتزم بأداء التزاماتها متى تحققت الأخطار المؤمن منها وتوافرت شروط الاستحقاق حتي ولو كان صاحب العمل متهرباً من الاشتراك.
- الحقوق المقررة بقانون التأمين الإجتماعي هي وحدها التي تلتزم الهيئة القومية للتأمين الإجتماعي بها أما خلاف ذلك من زيادات تقررت بمقتضي قوانين أو قرارات خاصة تقوم الهيئة بصرفها علي أن تلتزم الخزانة العامة بها وتؤديها للهيئة.
- يتبع في تدبير الموارد المالية اللازمة لمواجهة إلتزامات النظام علي أسلوب التمويل عن طريق الاشتراكات يساهم فيها كل من المؤمن عليه وصاحب العمل والدولة، وتصب هذه الاشتراكات في معين واحد يتكون منه رصيد مشترك يكفي لمواجهة المزايا المقررة بالقانون ويتم دورياً فحص مركزه المالي وإذا أسفر الفحص عن وجود عجز ألتزمت الدولة بسداده.
- نظام التأمين الإجتماعي يقوم علي فلسفة التكافل الإجتماعي بين فئات المؤمن عليهم بمعنى نقل مسئولية مواجهة الأخطار الاجتماعية — انقطاع الأجر بسبب انتهاء الخدمة لبلوغ سن الشيخوخة والعجز والوفاة — من عاتق الفرد إلي عاتق الجماعة وبحيث يشارك الفرد في التمويل بقدر إمكانياته ويأخذ من المزايا بالقدر المناسب الذي يوفر المستوي المناسب من المعيشة دون النظر إلي ما تحمل به من أعباء في التمويل.

(١) قانون التأمين الاجتماعي رقم ١٤٨ لسنة ٢٠١٩، المنشور بالجريدة الرسمية، العدد ٣٣ مكرر

(أ) في ١٩ أغسطس لسنة ٢٠١٩، الباب الثاني، الفصل الأول، مادة رقم (٥).



▪ المعاش الذي يستحق للمستحقين في حالة وفاة المؤمن عليه أو صاحب المعاش لا يعد تركة وإنما هو حق يتلقاه المستحق من القانون مباشرة بصفته معال مما كان مؤمن عليه.

### ٣-١-٤ الأنظمة الالكترونية بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي<sup>(١)</sup>

تعد نظم المعلومات احد الموارد القيمة في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي ومن اهمية المصادر التي تعمل علي توفير المعلومات ومع ازدياد تعقيد مهام الإدارة لا ان يعمل نظم المعلومات يعمل علي توفير المعلومات اللازمة وذلك بفضل التقدم السريع لتقنية المعلومات، كل ذلك اوجد ضرورة ملحة علي نظم المعلومات التي تتعلق بأنشطة أعمال الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي حيث تعمل الإدارة علي توفير المرتكزات الاساسية لنظام المعلومات الادارية المختلفة التي تتمثل في (أجهزة الحاسوب- الكفاءة البشرية لشبكة المعلومات والاتصالات الداخلية بالإضافة الي قاعدة البيانات) حتي تغطي جميع الادارات واقسام الهيئة من أجل الاستفادة بأكبر درجة ممكنة من تكنولوجيا المعلومات المتاحة التي تساعد علي انجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.

وتساهم تقنية المعلومات في حصول متخذ القرار علي البيانات والمعلومات المطلوبة واذ يعد نظم المعلومات عاملا اساسيا في نجاح او فشل اي مؤسسة من المؤسسات، وتتبع هذه الاهمية من كون المعلومات تستخدم كأداء من اجل التنسيق ودعم العملية الادارية، واتخاذ القرارات الادارية،

**وتهدف نظم المعلومات بالهيئة الي:**

١. دعم الادارات في الهيئة بأنظمة حديثة لتنفيذ الأعمال اليومية في كافة الأنشطة.

(١) الأنظمة الالكترونية المستخدمة بقواعد البيانات بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي والتي تقدم خدماتها التأمينية لأصحاب المعاشات والمستفيدين وأصحاب الأعمال والمؤمن عليهم، وتم إعدادها من خلال الباحث.

٢. دعم إدارة الهيئة للحصول علي البيانات والمعلومات التي تخدم واضعي السياسات ومنتخذي القرارات.
٣. إنشاء نظام معلوماتي بالهيئة تساعد علي سرعة اتخاذ القرارات.
٤. رفع مهارات العاملين في مجال أنظمة المعلومات علي جميع المستويات بالهيئة لمواكبة التطوير.

#### وتتضمن نظم معلومات الهيئة مايلي:

١. نظام معلومات الرقم التأميني للمؤمن عليهم.
٢. نظام معلومات المنشآت.
٣. نظام معلومات التغطية التأمينية.
٤. نظام معلومات المزايا التأمينية.
٥. نظام خدمة المواطنين.
٦. نظام معلومات الإدارة.

#### أولاً: نظام معلومات الرقم التأميني للمؤمن عليهم:

##### يشتمل نظام خدمة المواطنين علي:-

١. استعلام عن بيانات المؤمن عليه بالرقم التأميني.
٢. استعلام عن بيانات المؤمن عليه بالرقم القومي.
٣. استعلام عن بيانات الرقم التأميني بأسم المؤمن عليه.
٤. استعلام عن بيانات المؤمن عليه بشهادة الميلاد ومحافظة الميلاد.
٥. تسجيل بيانات الرقم التأميني للمواطنين.
٦. تعديل بيانات الرقم التأميني للمؤمن عليه.

#### ثانياً: نظام معلومات المنشآت:

##### يشتمل نظام معلومات المنشآت علي:-

١. استعلام برقم المنشأة من قاعدة البيانات.
٢. استعلام عن المنشآت بنوع النشاط.

٣. استعلام عن المنشآت بالعنوان من قاعدة البيانات.
٤. تسجيل بيانات منشآت جديدة.
٥. استعراض عن المنشآت المنهي نشاطها خلال مدة محددة.

#### ثالثاً: نظام معلومات التغطية التأمينية:

يشتمل نظام معلومات التغطية التأمينية علي:-

١. استعلام البيانات الأساسية للمؤمن عليه.
٢. استعلام عن الأجر الثابت والمتغير.
٣. استعلام عن المدد التأمينية للمؤمن عليه.
٤. استعلام عن المنشأة التابع لها المؤمن عليه.
٥. استعلام المدد التأمينية للمؤمن عليه.

#### رابعاً: نظام معلومات المزايا التأمينية:

يشتمل نظام معلومات المزايا التأمينية علي:-

١. استعلام عن المستحقات التأمينية.
٢. حساب مستحقات لها معاملة خاصة.
٣. صرف مستحقات تأمينية.
٤. تحسين وتعديل مستحقات تأمينية.
٥. مزايا تأمينية آخري لأصحاب المعاشات.

#### خامساً: نظام خدمة المواطنين:

يشتمل نظام خدمة المواطنين علي:-

١. نظام معلومات الشكاوي.
٢. نظام ضم المدد بطلب وبدون طلب.
٣. نظام المعاشات الاستثنائية.
٤. نظام غلق المدد التأمينية.
٥. نظام متابعة الطلبات الواردة للمكتب

سادساً: نظام معلومات الإدارة

يعمل نظام التأمينات المركزية علي ما يلي:-

١. نظام معلومات البناء التنظيمي.
٢. نظام معلومات شئون العاملين.
٣. نظام مراسلات الهيئة.
٤. نظم واجراءات العمل.
٥. نظام معلومات الرقابة.
٦. نظام معلومات الشئون القانونية.

### الأنظمة الآلية الجديدة للهيئة القومية لتطوير أداء الخدمة

مصادر الخدمة الفعلية في ظل الأنظمة الآلية الجديدة بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية هي:-

- واجه تقديم الخدمات التأمينية للمتعاملين (الشباك الأمامي).
- البوابة الإلكترونية للهيئة القومية للتأمين الاجتماعي المنصة الإلكترونية
- إدارة التفتيش والرقابة علي المنشآت والعمال.

ويتضح مما سبق ان أنظمة المعلومات الموجودة بالهيئة يتم تحديثها وصيانتها باستمرار لتلبي العمل اليومي في الهيئة، ولكنها مازلت بحاجة الي التطوير المستمر حيث ان هناك بعض التحديات منها:-

- مكافحة كافة صور وأشكال التهرب التأميني في منشآت القطاع العام والخاص.
- الربط الإلكتروني مع بعض الجهات الحكومية الأخرى ذات الصلة بأعمال الهيئة لتوفير خدمات متكاملة دون الحاجة لطلب مستندات من أصحاب الشأن.
- توفير منظومة مراكز أداء الخدمات التأمينية المتكاملة ومكاتب خدمة المواطنين بما يؤدي تقديم جميع الخدمات التأمينية آليا للمواطنين.

- التدريب الدائم والممنهج للعاملين لتتوافق مع المنظومة الجديدة للتحويل الرقمي وما تتطلبه الفترة الحالية من تحديات جديدة تتطلب مؤهلات ومهارات تتناسب مع حجم المسؤولية الملقاة.
- الاستعداد الجيد لمواجهة التحويل الرقمي وتعظيم قيمة الهيئة من الاحتياجات المطلوبة من القدرات البشرية والتقنية التكنولوجية الحديثة.
- الإستثمار في أعمال تجهيز البنية التحتية بما يواكب التغير الحالي للتحويل الرقمي.
- التطوير المستمر في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وزيادة سرعة خطوط نقل المعلومات لأعمال الربط من والي المركز الرئيسي لانخفاض سرعة خطوط المعلومات.

بحيث تحقق الترابط الالكتروني والشمول بين جميع الأنظمة الادارية الالكترونية بالهيئة والاستفادة من التطور التقني والتكنولوجي المتسارع وتحقيق جودة للمعلومات ومبادئ موثوقة نظم المعلومات الالكترونية، وهو ما سوف يتم معالجته من خلال الدراسة التطبيقية" رصد وتحليل وتقييم مستوي تطور الخدمات الرقمية بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي".

### ٢-٣ الدراسة التطبيقية

"رصد وتحليل وتقييم مستوي تطور الخدمات الرقمية بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي"

تناول الباحث في الجزء السابق من الدراسة الإطار العام للدراسة موضحا فيه اهمية الدراسة ومشكلة الدراسة وكذلك فروض الدراسة وغيرها من الجوانب العامة للدراسة، كما تناول أيضاً الباحث الاطار النظري والفكري للدراسة مستعينا في ذلك بمجموعة من الدراسات والابحاث السابقة التي تناولت تطور الخدمات الرقمية علي أداء الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، وعلي ذلك يعتبر هذا الفصل

استكمالاً للمنهج العلمي الذي اتبعه الباحث من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، حيث ترجع أهمية الدراسة التطبيقية في أنها تعتبر محاولة لدعم الجانب النظري للدراسة وإمكانية رصد وتحليل وتقييم مستوى تطور الخدمات الرقمية بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

يتناول هذا الفصل من الدراسة وصفاً للمنهجية والإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ هذه الدراسة الميدانية بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، بالإضافة إلى تحليل نتائج الدراسة، ومعرفة انعكاسات تطور الخدمات الرقمية على أداء الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي. وعلي ذلك فقد قام الباحث بتقسيم هذا الفصل كما يلي:-

أولاً: منهجية وأسلوب الدراسة

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

ثالثاً: أداة الدراسة واختبارها

رابعاً: التحليل الإحصائي الوصفي للمتغيرات

خامساً: اختبارات الفروض الإحصائية

٣-٢-١: منهجية وأسلوب الدراسة

أولاً: منهجية الدراسة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تتناول منهجية الدراسة وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما تتضمن الأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، وتنتهي

بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### ثانياً: أسلوب الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى الي تحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة، كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من اجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه الي التحليل والربط والتفسير للوصول الي استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسين للمعلومات:

- أ - المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- ب - المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

### ٣-٢-٢ مجتمع وعينة الدراسة

#### أولاً: مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد التي تقع ضمن موضوع مشكلة الدراسة، بناءً على أهداف الدراسة تم تحديد المجتمع المستهدف من السادة العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، وذلك لقياس مدى تطور الخدمات الرقمية.

والجدول التالي يوضح اعداد السادة العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي موزعة حسب قوة العمل بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي وذلك كما يلي:-

### جدول رقم (٣-١)

أعداد السادة العاملين بالمركز الرئيس ومناطق القاهرة الكبرى حتى ٢٠٢٣

| م | البيان                      | العدد |
|---|-----------------------------|-------|
| ١ | المركز الرئيسي وسط البلد    | ٦٢٥   |
| ٢ | منطقة وسط القاهرة للتأمينات | ٣٥٢   |
| ٣ | منطقة شرق القاهرة للتأمينات | ٥٤٠   |
| ٤ | منطقة شمال القاهرة          | ٦٠١   |
| ٥ | منطقة جنوب القاهرة          | ٣٥٤   |
| ٦ | منطقة حلوان للتأمينات       | ١٧٤   |
| ٧ | منطقة الجيزة للتأمينات      | ٦١٠   |
| ٨ | منطقة اكتوبر للتأمينات      | ١٤٩   |
| ٩ | منطقة العاشر من رمضان       | ١٣٥   |

\* المصدر الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي - سنة ٢٠٢٣

### ثانياً: عينة الدراسة

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع (١٦٠) إستبانة علي مجتمع الدراسة واعتمد الباحث في تجميع البيانات علي (Google Forms) من حيث تصميم الاستمارة الخاصة باستطلاع الرأي إلكترونياً وذلك في ظل الاستفادة من التطور التكنولوجي المستمر وبالتطبيق علي الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، حيث تم توزيع الاستمارة الرقمية إلكترونياً عن طريق إحدى خدمات جوجل درايف Google Drive وهي نماذج جوجل Google Forms، التي تتميز بسهولة إنشائها وتعبئتها، كما أنها تقوم بجمع البيانات تلقائياً وبلغت نسبة الاستجابة علي الاستبيانات ٨٦%، حيث بلغ الاستمارات الصالحة (١٣٨) والاستمارات غير الصالحة التي تم استبعادها (٢٢) استبانة وذلك نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة ويرى الباحث إنه عدد كافي لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، والجدول التالي يبين توزيع الاستمارات المستخدمة في التحليل الاحصائي كما يلي:



## جدول رقم (٣-٢)

## توزيع الاستثمارات المستخدمة في التحليل الإحصائي

| الجهة                      | عدد | نسبة   |
|----------------------------|-----|--------|
| الاستثمارات الصالحة        | ١٣٨ | %٨٦.٢٥ |
| الاستثمارات غير صالحة      | ٢٢  | %١٣.٧٥ |
| اجمالي الاستثمارات المرسله | ١٦٠ | ١٠٠    |

المصدر من اعداد الباحث، ويرى الباحث إنه عدد كافي لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة.

٣-٢-٣: اداة الدراسة واختبارها

## اولا: أداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول "رصد وتحليل وتقييم مستوي تطور الخدمات الرقمية بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي" تتكون استبانة الدراسة من ثمانية محاور:-

محور البيانات الأولى: وهي عبارة عن المعلومات العامة عن المستجيب (النوع - السن - المستوي التعليمي - المستوي الوظيفي - عدد سنوات الخبرة).

المحور الأول: الموارد المالية والبشرية بالهيئة يتضمن مجموعة من الاسئلة بلغ عددهم (٦) سؤال.

المحور الثاني: الإجراءات الرقمية بالهيئة يتضمن مجموعة من الاسئلة بلغ عددهم (٩) سؤال.

المحور الثالث: تكنولوجيا المعلومات بالهيئة يتضمن مجموعة من الاسئلة بلغ عددهم (٦) سؤال.

المحور الرابع: الحوكمة الرقمية لعملية التحول الرقمي بالهيئة يتضمن مجموعة من الاسئلة بلغ عددهم (٣) سؤال.

المحور الخامس: تحديث وتطوير الخدمات الرقمية بالهيئة يتضمن مجموعة من الاسئلة بلغ عددهم (٧) سؤال.

المحور السادس: مستوى التوعية والتواصل والحماية يتضمن مجموعة من الاسئلة بلغ عددهم (٨) سؤال.

المحور السابع: إدارة عمليات الصيانة والبنية الاساسية يتضمن مجموعة من الاسئلة بلغ عددهم (٥) سؤال.

ونظراً لطبيعة تساؤلات الدراسة ومشكلتها فقد قام الباحث باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (غير متوفر نهائياً - متوفر بشكل منخفض - متوفر بشكل متوسط - متوفر بشكل مرتفع - متوفر بشكل نهائي) والتي تأخذ الأوزان التالية (١ - ٢ - ٣ - ٤ - ٥) وقد تم توزيع هذه العبارات علي فرضيات الدراسة.

مرت الاستبانة بالخطوات العملية التالية:

١. مراجعة أدوات الأبحاث والرسائل العلمية والدراسات السابقة والتي هدفت رصد وتحليل وتقييم مستوى تطور الخدمات الرقمية.
٢. تحديد الغرض العام للأداة وأهداف الاستبانة: حيث تمثل الهدف العام من أداة الدراسة قياس مستوى تطور الخدمات الرقمية.
- وإستخدام الباحث الأدوات الإحصائية التالية وذلك من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences:

١. النسب المئوية والتكرارات، وتستخدم في وصف عينة الدراسة.
٢. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي، وذلك لمعرفة الترتيب والأهمية النسبية للعبارات داخل كل مجموعة.
٣. اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، وذلك لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
٤. اختبار كولموجوروف- سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S): يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

٥. معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient: لقياس درجة الارتباط، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.

٦. اختبار T-Test في حالة عينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة "متوفر بشكل متوسط" وهي ٣ أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

٧. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) ANOVA لمعرفة ما إذا كانت، وهناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين المجموعات.

## ٢ - صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

### أ - صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض الاستبانة علي مجموعة من الاساتذة المتخصصين، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

### ب - صدق المقياس:

ويمكن التحقق منه من خلال:-

### أولا: الاتساق الداخلي: Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

ويوضح الجدول التالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الموارد المالية والبشرية بالهيئة"، والذي يتضح من خلاله أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المحور مناسباً وليس صادقاً.

## جدول رقم (٣-٣)

## معامل الارتباط الخاص بمحور الموارد المالية والبشرية

| البيان  | معامل الارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية .sig |
|---|-----------------------|------------------------|
| 1 يوجد بالهيئة إدارة أو قسم مختص بالتحول الرقمي يعمل وفق منهجية واضحة   | 0.734                 | 0.026                  |
| 2 يتوفر بالهيئة خطة عمل للتحويل للخدمات الرقمية متوائمة مع رؤية واستراتيجية الهيئة.   | 0.805                 | 0.036                  |
| 3 يتم تخصيص موازنة كافية لدعم مبادرات التحويل الرقمي للخدمات في الهيئة.   | 0.623                 | 0.048                  |
| 4 يتوفر لدي الهيئة خطط مالية طويلة الأجل لموازنة التحويل الرقمي الالكتروني.   | 0.727                 | 0.021                  |
| 5 يتوفر لدي الهيئة موارد بشرية ذات قدرات وخبرات ومهارات عالية تعمل في مجال التحويل الرقمي.                                  | 0.618                 | 0.034                  |
| 6 تحدد الأدوار والمسؤوليات ضمن فريق التحويل الرقمي وتحدد مسمياتها حسب الأنشطة الوظيفية وطبيعة العمل والمهام لكل نشاط وظيفي. | 0.6212                | 0.016                  |

ويوضح الجدول التالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الإجراءات الرقمية بالهيئة"، والذي يتضح من خلاله أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المحور مناسباً وليس صادقاً وضع لقياسه.

جدول رقم (٣-٤)  
الإجراءات الرقمية بالهيئة

| القيمة الاحتمالية .sig | معامل الارتباط بيرسون | البيانات   |   |
|------------------------|-----------------------|--|---|
| 0.029                  | 0.874                 | يوجد بالهيئة إجراءات واضحة لتنفيذ عمليات التحول الرقمي للخدمات التأمينية.                          | 1 |
| 0.029                  | 0.938                 | لدي الهيئة الية محددة لتحديد أولويات تحسين الخدمات الرقمية.  | 2 |
| 0.018                  | 0.765                 | لدي الهيئة الية لتصميم خدمات رقمية جديدة تتناسب مع سير الإجراءات في الهيئة.                        | 3 |
| 0.022                  | 0.934                 | تتوفر في الهيئة البرمجيات وقواعد البيانات اللازمة للتحول الرقمي.                                   | 4 |
| 0.008                  | 0.543                 | لدي الهيئة الية محددة لإدارة ومتابعة خطط التحول الرقمي بالهيئة.                                    | 5 |
| 0.048                  | 0.698                 | يتوفر في الهيئة محافظة خدمات رقمية مركزية وهناك مسؤول محدد عنها.                                   | 6 |
| 0.018                  | 0.897                 | لدي الهيئة عمليات لإدارة محافظة الخدمات الرقمية والتي تشتمل علي اليات إضافة وتحديث وإلغاء الخدمات. | 7 |
| 0.022                  | 0.764                 | لدي الهيئة الية محددة لقياس ومتابعة عمليات تحول الخدمات الي رقمية الكترونية.                       | 8 |
| 0.026                  | 0.506                 | لدي الهيئة الية محددة لإدارة الشكاوي والبلاغات والاستفسارات عن الخدمات الرقمية الالكترونية المقدمة | 9 |

ويوضح الجدول التالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "تكنولوجيا المعلومات بالهيئة"، والذي يتضح من خلاله أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المحور مناسباً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٣-٥)  
تكنولوجيا المعلومات بالهيئة

| القيمة الاحتمالية .sig | معامل الارتباط بيرسون | البيان   |   |
|------------------------|-----------------------|--|---|
| 0.039                  | 0.762                 | لدي الهيئة نظام يمنح الصلاحيات للمتعاملين لإدارة دخول استخدام الخدمات الرقمية.                       | 1 |
| 0.000                  | 0.7308                | لدي الهيئة منصة للاشعارات عبر البريد الالكتروني او الرسائل النصية.                                   | 2 |
| 0.020                  | 0.571                 | لدي الهيئة أدوات أو أنظمة لمراقبة وقياس جودة الخدمات الرقمية الالكترونية.                            | 3 |
| 0.022                  | 0.821                 | لدي الهيئة بوابة الكترونية مركزية موحدة لجميع الخدمات الرقمية الالكترونية.                           | 4 |
| 0.022                  | 0.631                 | يتم تبادل جميع المعلومات الكترونيا وتوفيرها بين الجهات الحكومية المختلفة لتقديم خدمات رقمية متكاملة. | 5 |
| 0.046                  | 0.6176                | يتوفر لدي الهيئة نظام الكتروني لإدارة المستندات والسجلات الخاصة بالخدمة الارشيفية.                   | 6 |

ويوضح الجدول التالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الحكومة الرقمية لعملية التحول الرقمي بالهيئة"، والذي يتضح من خلاله أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المحور مناسباً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٣-٦)  
الحكومة الرقمية لعملية التحول الرقمي بالهيئة

| القيمة الاحتمالية .sig | معامل الارتباط بيرسون | البيان   |   |
|------------------------|-----------------------|--|---|
| 0.024                  | 0.530                 | تدعم الإدارة العليا عملية التحول الرقمي في الهيئة  | 1 |
| 0.028                  | 0.859                 | يتم اعداد تقارير الأداء الخاصة بالخدمات الرقمية واتخاذ القرارات المناسبة للتحسين بشكل دوري.        | 2 |
| 0.011                  | 0.592                 | يوجد بالهيئة مؤشرات نتائج رئيسية لكل مرحلة من مراحل تطوير الخدمة الرقمية ويتم متابعتها بصور دورية. | 3 |

ويوضح الجدول التالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "تحديث وتطوير الخدمات الرقمية بالهيئة"، والذي يتضح من خلاله أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المحور مناسباً لما وضع لقياسه.

## جدول رقم (٣-٧)

## تحديث وتطوير الخدمات الرقمية بالهيئة

| القيمة الاحتمالية .sig | معامل الارتباط بيرسون | البيان  |   |
|------------------------|-----------------------|---|---|
| 0.039                  | 0.528                 | يوجد بطاقة للخدمة الرقمية متوفرة الكترونياً باللغتين العربية والانجليزية.   | 1 |
| 0.021                  | 0.885                 | يوجد بطاقة للخدمة الرقمية تحتوي علي متطلبات تقديم الخدمة وانجازها.  | 2 |
| 0.027                  | 0.848                 | يتم توفير نماذج الخدمة من الموقع الالكتروني ويستطيع المتعامل تحميلها.   | 3 |
| 0.035                  | 0.834                 | تمكن نماذج الخدمة المتعامل من تعبئتها قبل التوجه لمركز خدمة الجمهور في حال الخدمة نصف الكترونية (جزئية).            | 4 |
| 0.022                  | -0.620                | يتم دفع معظم رسوم خدمات الهيئة الرقمية الكترونياً.  | 5 |
| 0.044                  | 0.566                 | يمكن للمتعامل استلام الخدمة رقمياً/ الكترونياً او عن طريق التوصيل/ البريد الالكتروني.                               | 6 |
| 0.003                  | 0.5257                | يمكن للمتعامل التقديم للخدمة وانجازها من نقطة تواصل واحدة دون مراجعة اكثر من جهة للحصول علي الموافقات اللازمة منها. | 7 |

ويوضح الجدول التالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "مستوي التوعية والتواصل والحماية"، والذي يتضح من خلاله أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المحور مناسباً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٣-٨)  
مستوي التوعية والتواصل والحماية

| القيمة الاحتمالية .sig | معامل الارتباط بيرسون | البيانات   |
|------------------------|-----------------------|--|
| 0.015                  | 0.750                 | 1 تتوافق الخدمة الرقمية مع معظم الأجهزة المحمولة للجمهور ومتصفحات الانترنت المتاحة.                            |
| 0.047                  | 0.679                 | 2 يتيح الموقع الالكتروني للمتعاملين خيار انشاء حساب شخصي لحفظ بياناتهم.  |
| 0.041                  | 0.593                 | 3 يتم توفير دعم لمستخدمي الخدمات الرقمية من خلال دردشة او قنوات تواصل مباشرة.                                  |
| 0.023                  | 0.745                 | 4 يتم اشعار المتعامل بحالة الطلب عن طريق استخدام رقم الطلب والرسائل النصبة القصيرة.                            |
| 0.028                  | 0.692                 | 5 يتم قياس مدي رضي المتعاملين عن الخدمات الرقمية الالكترونية بصورة دورية.                                      |
| 0.014                  | 0.590                 | 6 لدي الهيئة خطة مواجهة المخاطر لتقليل اثار مخاطر الهجمات والاختراقات الممكنة علي الخدمات الرقمية الالكترونية. |
| 0.025                  | 0.535                 | 7 لدي الهيئة أنظمة لضمان حماية نظم الأعمال واستمراريتها وتقديم الخدمات دون انقطاع.                             |
| 0.035                  | 0.823                 | 8 لدي الهيئة أنظمة انذار حريق لمواجهة الاخطار والحفاظ علي الأرواح والممتلكات                                   |

ويوضح الجدول التالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "إدارة عمليات الصيانة والبنية الاساسية"، والذي يتضح من خلاله أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المحور مناسباً لما وضع لقياسه.



## جدول رقم (٣-٩)

## إدارة عمليات الصيانة والبنية الأساسية

| القيمة الاحتمالية .sig | معامل الارتباط بيرسون | البيانات  |   |
|------------------------|-----------------------|---|---|
| 0.040                  | 0.755                 | يتوفر بالهيئة فرق صيانة مدربة وذات كفاءة وخبرة عالية لتأدية الأعمال المطلوبة                        | 1 |
| 0.013                  | 0.625                 | الأدوات والأساليب والموارد المتاحة بالهيئة تمكن فريق الصيانة من إتمام الأعمال المطلوبة بجودة وكفاءة | 2 |
| 0.044                  | 0.5178                | البنية الأساسية لشبكات البيانات والمعلومات بالهيئة مناسبة لخطة التحول الرقمي بالهيئة                | 3 |
| 0.013                  | 0.477                 | يشارك القطاع الخاص في أعمال تطوير خدمات التحول الرقمي بالهيئة (برمجيات- بنية أساسية)                | 4 |
| 0.015                  | 0.894                 | يوجد معايير محددة لقياس مستوى أداء فريق الصيانة بالهيئة   | 5 |

## ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول (١٠) أن جميع معاملات الارتباط لجميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المحور مناسباً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٣-١٠)  
معامل الارتباط للمحاور للاستبانة

| القيمة الاحتمالية .sig | معامل الارتباط بيرسون | البيانات                                       |
|------------------------|-----------------------|--|
| 0.000                  | .593**                | 1 الموارد المالية والبشرية بالهيئة             |
| 0.000                  | .546**                | 2 الإجراءات الرقمية بالهيئة                    |
| 0.000                  | .511**                | 3 تكنولوجيا المعلومات بالهيئة                  |
| 0.000                  | .655**                | 4 الحوكمة الرقمية لعملية التحول الرقمي بالهيئة |
| 0.000                  | .801**                | 5 تحديث وتطوير الخدمات الرقمية بالهيئة         |
| 0.000                  | .752**                | 6 مستوي التوعية والتواصل والحماية              |
| 0.000                  | .736**                | 7 إدارة عمليات الصيانة والبنية الاساسية        |

### ثالثاً: ثبات الاستبانة Reliability

يقصد بالثبات أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال: معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، والذي تم استخدامه لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول الجدول التالي:-

جدول رقم (٣-١١)  
قياس ثبات محاور الاستبانة

| الصدق الذاتي * | معامل الفا كرونباخ | عدد الفقرات | البيانات                                       |
|----------------|--------------------|-------------|--|
| 0.876          | 0.768              | 6           | 1 الموارد المالية والبشرية بالهيئة             |
| 0.983          | 0.966              | 9           | 2 الإجراءات الرقمية بالهيئة                    |
| 0.984          | 0.968              | 6           | 3 تكنولوجيا المعلومات بالهيئة                  |
| 0.976          | 0.953              | 3           | 4 الحوكمة الرقمية لعملية التحول الرقمي بالهيئة |
| 0.983          | 0.966              | 7           | 5 تحديث وتطوير الخدمات الرقمية بالهيئة         |
| 0.971          | 0.943              | 8           | 6 مستوي التوعية والتواصل والحماية              |
| 0.865          | 0.749              | 5           | 7 إدارة عمليات الصيانة والبنية الأساسية        |
| 0.947          | 0.898              | 44          | المحاور ككل                                    |

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (١١) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لجميع الاجزاء تتراوح بين (٠.٧٤٩ و ٠.٩٦٨) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة ٠.٨٩٨ وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل محور حيث تتراوح بين (٠.٨٦٥ - ٠.٩٨٤) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة ٠.٩٤٧ وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

يمكن استخدام جميع العبارات الواردة في الاستبانة حيث قد تأكد الباحث من صدق وثبات الاستبانة مما يجعلها في صورتها الحالية صالحة للاستخدام في هذه الدراسة.

## رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول التالي:-

جدول رقم (٣-١٢)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

| القيمة الاحتمالية<br>.sig | المحاور                                      |
|---------------------------|--|
| 0.301                     | الموارد المالية والبشرية بالهيئة             |
| 0.130                     | الإجراءات الرقمية بالهيئة                    |
| 0.328                     | تكنولوجيا المعلومات بالهيئة                  |
| 0.245                     | الحكومة الرقمية لعملية التحول الرقمي بالهيئة |
| 0.175                     | تحديث وتطوير الخدمات الرقمية بالهيئة         |
| 0.218                     | مستوي التوعية والتواصل والحماية              |
| 0.193                     | إدارة عمليات الصيانة والبنية الأساسية        |
| 0.258                     | الاستقصاء ككل                                |

النتائج الموضحة في جدول السابق تبين أن القيمة الاحتمالية sig. لجميع اجزاء الدراسة كانت أكبر من مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه الاجزاء يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة علي فرضيات الدراسة.

## ٣-٢-٤ التحليل الإحصائي الوصفي للمتغيرات

يتضمن التحليل الإحصاء الوصفي للمتغيرات تنظيم ووصف البيانات بطريقة تجعلها مفهومة للمستخدم، ولقد قام الباحث بوضع إجابات الاستبانة في جداول تكرارية لكل سؤال وذلك لمعرفة حالات تكرار كل قيمة من قيم المتغير ونسبته، والوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب النسبي لكل متغير الي باقي متغيرات المجموعة داخل كل محور.

## ١- الجداول التكرارية لخصائص عينة الدراسة

استخدام أسلوب التحليل الوصفي (Descriptive Analysis) للبيانات التي تم تجميعها؛ للتعرف علي الخصائص الأساسية لعينة ومتغيرات الدراسة، حيث اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي، كما يلي:-

## الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفقا لكل محور من محاور الاستبانة.

## محور البيانات الشخصية

ويتضمن هذا المحور مجموعة البيانات الأولية المتعلقة بخصائص المبحوثين

## • توزيع عينة الدراسة حسب النوع

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب النوع.

## جدول رقم (٣-١٣)

## توزيع عينة الدراسة حسب النوع

| النسبة | العدد | النوع   |
|--------|-------|---------|
| 60.9   | 84    | ذكر     |
| 39.1   | 54    | انثي    |
| 100.0  | 138   | المجموع |

يتضح من الجدول السابق أن ٦٠.٩% من عينة الدراسة من الذكور وأن ٣٩.١% من الإناث.

• توزيع العينة حسب الفئة العمرية

جدول رقم (٣-١٤)

توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

| النسبة | العدد | الفئة العمرية             |
|--------|-------|---------------------------|
| 13.0   | 18    | أقل من ٣٠ عاماً           |
| 26.1   | 36    | من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ عاماً |
| 34.1   | 47    | من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ عاماً |
| 26.8   | 37    | من ٥٠ عاماً فأكثر         |
| 100.0  | 138   | المجموع                   |

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة كانت في الفئة من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ حيث بلغت ٣٤.١% من عينة الدراسة وهي الفئة التي تعتبر فئة كبيرة في مجال العمل الحكومي أما أقل نسبة فكانت في الفئة أقل من ٣٠ حيث بلغت ١٣.٠% من عينة الدراسة وهذه الفئة حديثة التعيين في العمل الحكومي.

• توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (٣-١٥)

توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| النسبة | العدد | المستوى التعليمي |
|--------|-------|------------------|
| 86.2   | 119   | مؤهل عالي        |
| 9.4    | 13    | ماجستير          |
| 4.3    | 6     | دكتوراه          |
| 100.0  | 138   | المجموع          |

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة كانت في الفئة مؤهل عالي (بكالوريوس/ ليسانس) حيث بلغت ٨٦.٢% من عينة الدراسة يليها فئة ماجستير فكانت ٩.٤% أما أقل نسبة فكانت في الفئة الدكتوراه حيث بلغت ٤.٣% من عينة الدراسة.

• توزيع العينة حسب المستوي الوظيفي

جدول رقم (٣-١٦)

توزيع عينة الدراسة حسب المستوي الوظيفي

| النسبة | العدد | المستوي الوظيفي       |
|--------|-------|-----------------------|
| 43.5   | 60    | مدير إدارة            |
| 28.3   | 39    | مدير عام              |
| 22.5   | 31    | رئيس منطقة            |
| 5.8    | 8     | رئيس الإدارة المركزية |
| 100.0  | 138   | المجموع               |

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة كانت في الفئة مدير إدارة حيث بلغت ٤٣.٥% من عينة الدراسة يليها فئة مدير عام فكانت ٢٨.٣% يليها فئة رئيس منطقة عام فكانت ٢٢.٥% أما أقل نسبة فكانت في الفئة رئيس الإدارة المركزية حيث بلغت ٥.٨% من عينة الدراسة.

• توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (٣-١٧)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

| النسبة | العدد | سنوات الخبرة                |
|--------|-------|-----------------------------|
| 15.9   | 22    | أقل من ٥ سنوات              |
| 46.4   | 64    | من ٥ - الي أقل من ١٠ سنوات  |
| 26.1   | 36    | من ١٠ - الي أقل من ١٥ سنوات |
| 11.6   | 16    | من ١٥ سنة فأكثر             |
| 100.0  | 138   | المجموع                     |

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة كانت في الفئة من ٥ - الي أقل من ١٠ سنوات حيث بلغت ٤٦.٤% من عينة الدراسة يليها فئة من ١٠ - ١٥ سنوات فكانت ٢٦.١% أما أقل نسبة فكانت في الفئة من ١٥ سنة فاكتر حيث بلغت ١١.٦% من عينة الدراسة.

### المحور الأول: الموارد المالية والبشرية بالهيئة

يوضح الجدول التالي التكرارات لكل سؤال ونسبته، والوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب النسبي الخاص "الموارد المالية والبشرية بالهيئة".

#### جدول رقم (٣-١٨)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الاول: الموارد المالية والبشرية بالهيئة.

| الترتيب | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المجموع | متوفر      | متوفر      | متوفر      | متوفر      | غير          | محور الموارد المالية والبشرية بالهيئة |  |
|---------|-------------------|---------------|---------|------------|------------|------------|------------|--------------|---------------------------------------|--|
|         |                   |               |         | بشكل نهائي | بشكل مرتفع | بشكل متوسط | بشكل منخفض | متوفر نهائيا |                                       |  |
| 5       | 1.32              | 3.49          | 138     | 38         | 45         | 11         | 34         | 10           | عدد                                   | ١ - يوجد بالهيئة إدارة أو قسم مختص بالتحول الرقمي يعمل وفق منهجية واضحة  |
|         |                   |               | 100.0   | 27.5       | 32.6       | 8.0        | 24.6       | 7.2          | %                                     |  |
| 4       | 1.38              | 3.54          | 138     | 44         | 41         | 14         | 24         | 15           | عدد                                   | ٢ - يتوفر بالهيئة خطة عمل للتحويل للخدمات الرقمية متوائمة مع رؤية واستراتيجية الهيئة.  |
|         |                   |               | 100.0   | 31.9       | 29.7       | 10.1       | 17.4       | 10.9         | %                                     |  |
| 6       | 1.33              | 3.45          | 138     | 31         | 57         | 10         | 23         | 17           | عدد                                   | ٣ - يتم تخصيص موازنة كافية لدعم مبادرات التحول الرقمي للخدمات في الهيئة.   |
|         |                   |               | 100.0   | 22.5       | 41.3       | 7.2        | 16.7       | 12.3         | %                                     |  |
| 3       | 1.33              | 3.59          | 138     | 39         | 53         | 11         | 20         | 15           | عدد                                   | ٤ - يتوفر لدي الهيئة خطط مالية طويلة الأجل لموازنة التحول الرقمي الالكتروني.   |
|         |                   |               | 100.0   | 28.3       | 38.4       | 8.0        | 14.5       | 10.9         | %                                     |  |
| 2       | 1.31              | 3.62          | 138     | 39         | 55         | 10         | 20         | 14           | عدد                                   | ٥ - يتوفر لدي الهيئة موارد بشرية ذات قدرات وخبرات ومهارات عالية تعمل في مجال التحول الرقمي.                                  |
|         |                   |               | 100.0   | 28.3       | 39.9       | 7.2        | 14.5       | 10.1         | %                                     |  |
| 1       | 1.32              | 3.83          | 138     | 53         | 49         | 12         | 8          | 16           | عدد                                   | ٦ - تحدد الأنوار والمسؤوليات ضمن فريق التحول الرقمي وتحدد مسمياتها حسب الأنشطة الوظيفية وطبيعة العمل والمهام لكل نشاط وظيفي. |
|         |                   |               | 100.0   | 38.4       | 35.5       | 8.7        | 5.8        | 11.6         | %                                     |  |
|         | 0.80              | 3.67          | 138     | 22         | 56         | 53         | 7          | 0            | عدد                                   | المحور الأول   |
|         |                   |               | 100.0   | 15.9       | 40.6       | 38.4       | 5.1        | 0.0          | %                                     |  |



يتضح من الجدول السابق ان:-

١. جاءت المتغير "تحدد الأدوار والمسؤوليات ضمن فريق التحول الرقمي وتحدد مسمياتها حسب الأنشطة الوظيفية وطبيعة العمل والمهام لكل نشاط وظيفي". في المرتبة الأولى حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٨٣ والانحراف المعياري بلغ ٠.٨ كما بلغت نسبة متوفرة بشكل نهائي ٣٨.٤% ونسبة متوفرة بشكل مرتفع بلغت ٣٥.٥% كما بلغت نسبة متوفرة بشكل متوسط ٨.٧% وبلغت نسبة متوفرة بشكل منخفض ٥.٨% أما غير متوفرة بشكل نهائي فقد بلغت ١١.٦%.
٢. جاءت المتغير " يتوفر لدي الهيئة موارد بشرية ذات قدرات وخبرات ومهارات عالية تعمل في مجال التحول الرقمي". في المرتبة الثانية حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٦٢ والانحراف المعياري بلغ ١.٣١ كما بلغت نسبة متوفرة بشكل نهائي ٢٨.٣% ونسبة متوفرة بشكل مرتفع بلغت ٣٩.٩% كما بلغت نسبة متوفرة بشكل متوسط ٧.٢% وبلغت نسبة متوفرة بشكل منخفض ١٤.٥% أما غير متوفرة بشكل نهائي فقد بلغت ١٠.١%.
٣. جاءت المتغير "يتوفر لدي الهيئة خطط مالية طويلة الأجل لموازنة التحول الرقمي الالكتروني". في المرتبة الثالثة حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٥٩ والانحراف المعياري بلغ ١.٣٣ كما بلغت نسبة متوفرة بشكل نهائي ٢٨.٣% ونسبة متوفرة بشكل مرتفع بلغت ٣٨.٤% كما بلغت نسبة متوفرة بشكل متوسط ٠.٨% وبلغت نسبة متوفرة بشكل منخفض ١٤.٥% أما غير متوفرة بشكل نهائي فقد بلغت ١٠.٩%.
٤. جاءت المتغير "يتوفر بالهيئة خطة عمل للتحول للخدمات الرقمية متوائمة مع رؤية واستراتيجية الهيئة". في المرتبة الأخيرة حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٤٥ والانحراف المعياري بلغ ١.٣٣ كما بلغت نسبة متوفرة بشكل نهائي ٢٢.٥% ونسبة متوفرة بشكل مرتفع بلغت ٤١.٣% كما بلغت نسبة متوفرة بشكل متوسط ٧.٢% وبلغت نسبة متوفرة بشكل منخفض ١٦.٧% أما غير متوفرة بشكل نهائي فقد بلغت ١٢.٣%.

## المحور الثاني: الإجراءات الرقمية بالهيئة

يوضح الجدول التالي التكرارات لكل سؤال ونسبته، والوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب النسبي الخاص "محور الإجراءات الرقمية بالهيئة".

## جدول رقم (٣-١٩)

## الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الإجراءات الرقمية بالهيئة

| الترتيب | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المجموع | متوفر      | متوفر      | متوفر      | متوفر      | غير           | المحور الثاني |  |
|---------|-------------------|---------------|---------|------------|------------|------------|------------|---------------|---------------|--|
|         |                   |               |         | بشكل نهائي | بشكل مرتفع | بشكل متوسط | بشكل منخفض | متوفر نهائياً |               |  |
| 5       | 1.26              | 3.78          | 138     | 47         | 51         | 16         | 11         | 13            | عدد           | ١ - يوجد بالهيئة إجراءات واضحة لتنفيذ عمليات التحول الرقمي للخدمات التأمينية.                            |
|         |                   |               | 100.0   | 34.1       | 37.0       | 11.6       | 8.0        | 9.4           | %             |  |
| 3       | 1.31              | 3.80          | 138     | 57         | 39         | 7          | 28         | 7             | عدد           | ٢ - لدي الهيئة البنية محددة لتحديد أولويات تحسين الخدمات الرقمية.  |
|         |                   |               | 100.0   | 41.3       | 28.3       | 5.1        | 20.3       | 5.1           | %             |  |
| 8       | 1.28              | 3.59          | 138     | 38         | 52         | 13         | 24         | 11            | عدد           | ٣ - لدي الهيئة البنية لتصميم خدمات رقمية جديدة تتناسب مع سير الإجراءات في الهيئة.                        |
|         |                   |               | 100.0   | 27.5       | 37.7       | 9.4        | 17.4       | 8.0           | %             |  |
| 1       | 1.14              | 3.90          | 138     | 46         | 62         | 7          | 16         | 7             | عدد           | ٤ - تتوفر في الهيئة البرمجيات وقواعد البيانات اللازمة للتحول الرقمي.                                     |
|         |                   |               | 100.0   | 33.3       | 44.9       | 5.1        | 11.6       | 5.1           | %             |  |
| 4       | 1.00              | 3.80          | 138     | 29         | 79         | 5          | 23         | 2             | عدد           | ٥ - لدي الهيئة البنية محددة لإدارة ومتابعة خطط التحول الرقمي بالهيئة.                                    |
|         |                   |               | 100.0   | 21.0       | 57.2       | 3.6        | 16.7       | 1.4           | %             |  |
| 7       | 1.20              | 3.64          | 138     | 35         | 57         | 15         | 23         | 8             | عدد           | ٦ - يتوفر في الهيئة محافظة خدمات رقمية مركزية وهناك مسؤول محدد عنها.                                     |
|         |                   |               | 100.0   | 25.4       | 41.3       | 10.9       | 16.7       | 5.8           | %             |  |
| 6       | 1.13              | 3.67          | 138     | 33         | 61         | 13         | 27         | 4             | عدد           | ٧ - لدي الهيئة عمليات لإدارة محافظة الخدمات الرقمية والتي تشمل على البنية إضافة وتحديث وإلغاء الخدمات.   |
|         |                   |               | 100.0   | 23.9       | 44.2       | 9.4        | 19.6       | 2.9           | %             |  |
| 9       | 1.22              | 3.39          | 138     | 21         | 65         | 10         | 31         | 11            | عدد           | ٨ - لدي الهيئة البنية محددة لقياس ومتابعة عمليات تحول الخدمات الرقمية الإلكترونية.                       |
|         |                   |               | 100.0   | 15.2       | 47.1       | 7.2        | 22.5       | 8.0           | %             |  |
| 2       | 1.17              | 3.86          | 138     | 48         | 53         | 13         | 17         | 7             | عدد           | ٩ - لدي الهيئة البنية محددة لإدارة الشكاوي والبلاغات والاستفسارات عن الخدمات الرقمية الإلكترونية المقدمة |
|         |                   |               | 100.0   | 34.8       | 38.4       | 9.4        | 12.3       | 5.1           | %             |  |
|         | 0.66              | 3.68          | 138     | 12         | 73         | 50         | 3          | 0             | عدد           | المحور الثاني  |
|         |                   |               | 100.0   | 8.7        | 52.9       | 36.2       | 2.2        | 0.0           | %             |  |

يتضح من الجدول السابق ان:-

١. جاءت المتغير "تتوفر في الهيئة البرمجيات وقواعد البيانات اللازمة للتحويل الرقمي". في المرتبة الأولى حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٩٠ والانحراف المعياري بلغ ١.١٤ كما بلغت نسبة متوفرة بشكل نهائي ٣٣.٣% ونسبة متوفرة بشكل مرتفع بلغت ٤٤.٩% كما بلغت نسبة متوفرة بشكل متوسط ٥.١% وبلغت نسبة متوفرة بشكل منخفض ١١.٦% أما غير متوفرة بشكل نهائي فقد بلغت ٥.١%.
٢. جاءت المتغير "لدي الهيئة الية محددة لإدارة الشكاوي والبلاغات والاستفسارات عن الخدمات الرقمية الالكترونية المقدمة" في المرتبة الثانية حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٨٦ والانحراف المعياري بلغ ١.١٧ كما بلغت نسبة متوفرة بشكل نهائي ٣٤.٨% ونسبة متوفرة بشكل مرتفع بلغت ٣٨.٤% كما بلغت نسبة متوفرة بشكل متوسط ٩.٤% وبلغت نسبة متوفرة بشكل منخفض ١٢.٣% أما غير متوفرة بشكل نهائي فقد بلغت ٥.١%.
٣. جاءت المتغير "لدي الهيئة الية محددة لتحديد أولويات تحسين الخدمات الرقمية". في المرتبة الثالثة حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٨ والانحراف المعياري بلغ ١.٣١ كما بلغت نسبة متوفرة بشكل نهائي ٤١.٣% ونسبة متوفرة بشكل مرتفع بلغت ٢٨.٣% كما بلغت نسبة متوفرة بشكل متوسط ٥.١% وبلغت نسبة متوفرة بشكل منخفض ٢٠.٣% أما غير متوفرة بشكل نهائي فقد بلغت ٥.١%.
٤. جاءت المتغير "في الرقم لدي الهيئة الية محددة لقياس ومتابعة عمليات تحول الخدمات الي رقمية الكترونية". في المرتبة الاخيرة حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٣٩ والانحراف المعياري بلغ ١.٢٢ كما بلغت نسبة متوفرة بشكل نهائي ١٥.٢% ونسبة متوفرة بشكل مرتفع بلغت ٤٧.١% كما بلغت نسبة متوفرة بشكل متوسط ٧.٢% وبلغت نسبة متوفرة بشكل منخفض ٢٢.٥% أما غير متوفرة بشكل نهائي فقد بلغت ٨.٠%.

## المحور الثالث: تكنولوجيا المعلومات بالهيئة

يوضح الجدول التالي التكرارات لكل سؤال ونسبته، والوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب النسبي الخاص "محور تكنولوجيا المعلومات بالهيئة".

## جدول رقم (٣-٢٠)

## الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تكنولوجيا المعلومات

| الترتيب | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المجموع | متوفر      | متوفر      | متوفر      | متوفر      | غير           | المحور الثالث |   |
|---------|-------------------|---------------|---------|------------|------------|------------|------------|---------------|---------------|---|
|         |                   |               |         | بشكل نهائي | بشكل مرتفع | بشكل متوسط | بشكل منخفض | متوفر نهائياً |               |   |
| 5       | 1.30              | 3.38          | 138     | 28         | 54         | 14         | 27         | 15            | عدد           | ١ - لدي الهيئة نظام يمنح الصلاحيات للمتعاملين لإدارة دخول استخدام الخدمات الرقمية.                        |
|         |                   |               | 100.0   | 20.3       | 39.1       | 10.1       | 19.6       | 10.9          | %             |   |
| 3       | 1.38              | 3.57          | 138     | 42         | 48         | 11         | 20         | 17            | عدد           | ٢ - لدي الهيئة منصة للاشعارات عبر البريد الالكتروني او الرسائل النصية.                                    |
|         |                   |               | 100.0   | 30.4       | 34.8       | 8.0        | 14.5       | 12.3          | %             |   |
| 6       | 1.24              | 3.25          | 138     | 19         | 57         | 15         | 34         | 13            | عدد           | ٣ - لدي الهيئة أدوات أو أنظمة لمراقبة وقياس جودة الخدمات الرقمية الالكترونية.                             |
|         |                   |               | 100.0   | 13.8       | 41.3       | 10.9       | 24.6       | 9.4           | %             |   |
| 1       | 1.23              | 3.88          | 138     | 52         | 51         | 13         | 11         | 11            | عدد           | ٤ - لدي الهيئة بوابة الكترونية مركزية موحدة لجميع الخدمات الرقمية الالكترونية.                            |
|         |                   |               | 100.0   | 37.7       | 37.0       | 9.4        | 8.0        | 8.0           | %             |   |
| 4       | 1.26              | 3.43          | 138     | 25         | 64         | 8          | 28         | 13            | عدد           | ٥ - يتم تبادل جميع المعلومات الكترونياً وتوفيرها بين الجهات الحكومية المختلفة لتقديم خدمات رقمية متكاملة. |
|         |                   |               | 100.0   | 18.1       | 46.4       | 5.8        | 20.3       | 9.4           | %             |   |
| 2       | 1.15              | 3.62          | 138     | 29         | 66         | 13         | 22         | 8             | عدد           | ٦ - يتوفر لدي الهيئة نظام الكتروني لإدارة المستندات والسجلات الخاصة بالخدمة الارشيفية.                    |
|         |                   |               | 100.0   | 21.0       | 47.8       | 9.4        | 15.9       | 5.8           | %             |   |
|         | 0.75              | 3.62          | 138     | 13         | 68         | 48         | 9          | 0             | عدد           | المحور الثالث   |
|         |                   |               | 100.0   | 9.4        | 49.3       | 34.8       | 6.5        | 0.0           | %             |   |

يتضح من الجدول السابق ان:-

١. جاءت المتغير "لدي الهيئة بوابة الكترونية مركزية موحدة لجميع الخدمات الرقمية الالكترونية." في المرتبة الأولى حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٨٨ والانحراف المعياري بلغ ١.٢٣ كما بلغت نسبة متوفرة بشكل نهائي ٣٧.٧%

ونسبة متوفرة بشكل مرتفع بلغت ٣٧.٠% كما بلغت نسبة متوفرة بشكل متوسط ٩.٤% وبلغت نسبة متوفرة بشكل منخفض ٨.٠% أما غير متوفرة بشكل نهائي فقد بلغت ٨.٠%.

٢. جاءت المتغير "يتوفر لدي الهيئة نظام الكتروني لإدارة المستندات والسجلات الخاصة بالخدمة الارشيفية." في المرتبة الثانية حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٦٢ والانحراف المعياري بلغ ١.١٥ كما بلغت نسبة متوفرة بشكل نهائي ٢١.٠% ونسبة متوفرة بشكل مرتفع بلغت ٤٧.٨% كما بلغت نسبة متوفرة بشكل متوسط ٩.٤% وبلغت نسبة متوفرة بشكل منخفض ١٥.٩% أما غير متوفرة بشكل نهائي فقد بلغت ٥.٨%.

٣. جاءت المتغير "لدي الهيئة منصة للاشعارات عبر البريد الالكتروني أو الرسائل النصية." في المرتبة الثالثة حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٥٧ والانحراف المعياري بلغ ١.٣٨ كما بلغت نسبة متوفرة بشكل نهائي ٣٠.٤% ونسبة متوفرة بشكل مرتفع بلغت ٣٤.٨% كما بلغت نسبة متوفرة بشكل متوسط ٨.٠% وبلغت نسبة متوفرة بشكل منخفض ١٤.٥% أما غير متوفرة بشكل نهائي فقد بلغت ١٢.٣%.

٤. جاءت المتغير "لدي الهيئة أدوات أو أنظمة لمراقبة وقياس جودة الخدمات الرقمية الالكترونية." في المرتبة الاخيرة حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٢٥ والانحراف المعياري بلغ ١.٢٤ كما بلغت نسبة متوفرة بشكل نهائي ١٣.٨% ونسبة متوفرة بشكل مرتفع بلغت ٤١.٣% كما بلغت نسبة متوفرة بشكل متوسط ١٠.٩% وبلغت نسبة متوفرة بشكل منخفض ٢٤.٦% أما غير متوفرة بشكل نهائي فقد بلغت ٩.٤%.

## المحور الرابع: الحوكمة الرقمية لعملية التحول الرقمي بالهيئة

يوضح الجدول التالي التكرارات لكل سؤال ونسبته، والوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب النسبي الخاص "محور الحوكمة الرقمية لعملية التحول الرقمي بالهيئة".

## جدول رقم (٣-٢١)

## الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الحوكمة الرقمية لعملية التحول

## الرقمي

| الترتيب | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المجموع | متوفر      | متوفر      | متوفر      | غير         | المحور الرابع |     |   |
|---------|-------------------|---------------|---------|------------|------------|------------|-------------|---------------|-----|---|
|         |                   |               |         | بشكل نهائي | بشكل مرتفع | بشكل متوسط | متوفر منخفض |               |     | متوفر نهائيا  |
| 1       | 1.22              | 3.96          | 138     | 63         | 36         | 15         | 18          | 6             | عدد | ١- تدعم الإدارة العليا عملية التحول الرقمي في الهيئة  |
|         |                   |               | 100.0   | 45.7       | 26.1       | 10.9       | 13.0        | 4.3           | %   |   |
| 3       | 1.28              | 3.59          | 138     | 38         | 52         | 13         | 24          | 11            | عدد | ٢- يتم اعداد تقارير الأداء الخاصة بالخدمات الرقمية واتخاذ القرارات المناسبة للتحسين بشكل دوري.        |
|         |                   |               | 100.0   | 27.5       | 37.7       | 9.4        | 17.4        | 8.0           | %   |   |
| 2       | 1.14              | 3.90          | 138     | 46         | 62         | 7          | 16          | 7             | عدد | ٣- يوجد بالهيئة مؤشرات نتائج رئيسية لكل مرحلة من مراحل تطوير الخدمة الرقمية ويتم متابعتها بصور دورية. |
|         |                   |               | 100.0   | 33.3       | 44.9       | 5.1        | 11.6        | 5.1           | %   |   |
|         | 0.91              | 3.85          | 138     | 36         | 56         | 36         | 9           | 1             | عدد | المحور الرابع   |
|         |                   |               | 100.0   | 26.1       | 40.6       | 26.1       | 6.5         | 0.7           | %   |   |

يتضح من الجدول السابق أن:-

١. جاءت المتغير "تدعم الإدارة العليا عملية التحول الرقمي في الهيئة" في المرتبة الأولى حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٩٦ والانحراف المعياري بلغ ١.٢٢ كما بلغت نسبة متوفرة بشكل نهائي ٤٥.٧% ونسبة متوفرة بشكل مرتفع بلغت ٢٦.١% كما بلغت نسبة متوفرة بشكل متوسط ١٠.٩% وبلغت نسبة متوفرة بشكل منخفض ١٣.٠% أما غير متوفرة بشكل نهائي فقد بلغت ٤.٣%.
٢. جاءت المتغير "لدي الهيئة أدوات أو أنظمة لمراقبة وقياس جودة الخدمات الرقمية الالكترونية." في المرتبة الثانية حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٩ والانحراف المعياري بلغ ١.١٤ كما بلغت نسبة متوفرة بشكل نهائي ٣٣.٣%

ونسبة متوفرة بشكل مرتفع بلغت ٤٤.٩% كما بلغت نسبة متوفرة بشكل متوسط ٥.١% وبلغت نسبة متوفرة بشكل منخفض ١١.٦% أما غير متوفرة بشكل نهائي فقد بلغت ٥.١%.

٣. جاءت المتغير "يتم إعداد تقارير الأداء الخاصة بالخدمات الرقمية واتخاذ القرارات المناسبة للتحسين بشكل دوري." في المرتبة الأخيرة حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٥٩ والانحراف المعياري بلغ ١.٢٨ كما بلغت نسبة متوفرة بشكل نهائي ٢٧.٥% ونسبة متوفرة بشكل مرتفع بلغت ٣٧.٧% كما بلغت نسبة متوفرة بشكل متوسط ٩.٤% وبلغت نسبة متوفرة بشكل منخفض ١٧.٤% أما غير متوفرة بشكل نهائي فقد بلغت ٨.٠%.

### المحور الخامس: تحديث وتطوير الخدمات الرقمية بالهيئة

يوضح الجدول التالي التكرارات لكل سؤال ونسبته، والوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب النسبي الخاص "محور تحديث وتطوير الخدمات الرقمية بالهيئة".

### جدول رقم (٣-٢٢)

#### الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تحديث وتطوير الخدمات الرقمية

| الترتيب | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المجموع | متوفر بشكل نهائي | متوفر بشكل مرتفع | متوفر بشكل متوسط | متوفر بشكل منخفض | غير متوفر نهائيًا | المحور الخامس |  |
|---------|-------------------|---------------|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|---------------|--|
| 1       | 1.00              | 3.80          | 138     | 29               | 79               | 5                | 23               | 2                 | عدد           | ١- يوجد بطاقة للخدمة الرقمية متوفرة الكترونياً باللغتين العربية والانجليزية.                               |
|         |                   |               | 100.0   | 21.0             | 57.2             | 3.6              | 16.7             | 1.4               | %             |  |
| 3       | 1.20              | 3.64          | 138     | 35               | 57               | 15               | 23               | 8                 | عدد           | ٢- يوجد بطاقة للخدمة الرقمية تحتوي على متطلبات تقديم الخدمة وانجازها.                                      |
|         |                   |               | 100.0   | 25.4             | 41.3             | 10.9             | 16.7             | 5.8               | %             |  |
| 2       | 1.13              | 3.67          | 138     | 33               | 61               | 13               | 27               | 4                 | عدد           | ٣- يتم توفير نماذج الخدمة من الموقع الالكتروني ويستطيع المتعامل تحميلها.                                   |
|         |                   |               | 100.0   | 23.9             | 44.2             | 9.4              | 19.6             | 2.9               | %             |  |
| 6       | 1.21              | 3.15          | 138     | 12               | 64               | 8                | 41               | 13                | عدد           | ٤- تمكن نماذج الخدمة المتعامل من تعبئتها قبل توجهه لمركز خدمة الجمهور في حال الخدمة نصف الكترونية (جزئية). |
|         |                   |               | 100.0   | 8.7              | 46.4             | 5.8              | 29.7             | 9.4               | %             |  |

| الترتيب | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المجموع | متوفر بشكل نهائي | متوفر بشكل مرتفع | متوفر بشكل متوسط | متوفر بشكل منخفض | غير متوفر نهائيا | المحور الخامس |  |
|---------|-------------------|---------------|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------|--|
| 4       | 1.16              | 3.51          | 138     | 24               | 66               | 13               | 27               | 8                | عدد           | ٥- يتم دفع معظم رسوم خدمات الهيئة الرقمية الكترونيا.   |
|         |                   |               | 100.0   | 17.4             | 47.8             | 9.4              | 19.6             | 5.8              | %             |  |
| 5       | 1.40              | 3.24          | 138     | 29               | 44               | 20               | 21               | 24               | عدد           | ٦- يمكن للمتعامل استلام الخدمة رقميا/ الكترونيا او عن طريق التوصليل/ البريد الالكتروني.                                |
|         |                   |               | 100.0   | 21.0             | 31.9             | 14.5             | 15.2             | 17.4             | %             |  |
| 7       | 1.33              | 2.91          | 138     | 14               | 46               | 19               | 32               | 27               | عدد           | ٧- يمكن للمتعامل التقديم للخدمة وانجازها من نقطة تواصل واحدة دون مراجعة اكثر من جهة للحصول علي الموافقات اللازمة منها. |
|         |                   |               | 100.0   | 10.1             | 33.3             | 13.8             | 23.2             | 19.6             | %             |  |
|         | 0.75              | 3.37          | 138     | 8                | 49               | 67               | 14               | 0                | عدد           | المحور الخامس  |
|         |                   |               | 100.0   | 5.8              | 35.5             | 48.6             | 10.1             | 0.0              | %             |  |

يتضح من الجدول السابق ان:-

١. جاءت المتغير " يوجد بطاقة للخدمة الرقمية متوفرة الكترونيا باللغتين العربية والانجليزية." في المرتبة الأولى حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٨٠ والانحراف المعياري بلغ ١.٠٠ كما بلغت نسبة متوفرة بشكل نهائي ٢١.٠% ونسبة متوفرة بشكل مرتفع بلغت ٥٧.٢% كما بلغت نسبة متوفرة بشكل متوسط ٣.٦% وبلغت نسبة متوفرة بشكل منخفض ١٦.٧% أما غير متوفرة بشكل نهائي فقد بلغت ١.٤%.

٢. جاءت المتغير "يتم توفير نماذج الخدمة من الموقع الالكتروني ويستطيع المتعامل تحميلها." في المرتبة الثانية حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٦٧ والانحراف المعياري بلغ ١.١٣ كما بلغت نسبة متوفرة بشكل نهائي ٢٣.٠% ونسبة متوفرة بشكل مرتفع بلغت ٤٤.٢% كما بلغت نسبة متوفرة بشكل متوسط ٩.٤% وبلغت نسبة متوفرة بشكل منخفض ١٩.٦% أما غير متوفرة بشكل نهائي فقد بلغت ٢.٩%.

٣. جاءت المتغير "يوجد بطاقة للخدمة الرقمية تحتوي علي متطلبات تقديم الخدمة وانجازها." في المرتبة الثالثة حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٦٤ والانحراف



المعياري بلغ ١.٢٠ كما بلغت نسبة متوفرة بشكل نهائي ٢٥.٤% ونسبة متوفرة بشكل مرتفع بلغت ٤١.٣% كما بلغت نسبة متوفرة بشكل متوسط ١٠.٩% وبلغت نسبة متوفرة بشكل منخفض ١٦.٧% اما غير متوفرة بشكل نهائي فقد بلغت ٥.٨%.

٤. جاءت المتغير "يمكن للمتعامل التقديم للخدمة وانجازها من نقطة تواصل واحدة دون مراجعة اكثر من جهة للحصول علي الموافقات اللازمة منها." في المرتبة الاخيرة حيث بلغ الوسط الحسابي ٢.٩١ والانحراف المعياري بلغ ١.٣٣ كما بلغت نسبة متوفرة بشكل نهائي ١٠.١% ونسبة متوفرة بشكل مرتفع بلغت ٣٣.٣% كما بلغت نسبة متوفرة بشكل متوسط ١٣.٨% وبلغت نسبة متوفرة بشكل منخفض ٢٣.٢% أما غير متوفرة بشكل نهائي فقد بلغت ١٩.٦%.

#### المحور السادس: مستوي التوعية والتواصل والحماية

يوضح الجدول التالي التكرارات لكل سؤال ونسبته، والوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب النسبي الخاص "مستوي التوعية والتواصل والحماية".

#### جدول رقم (٣-٢٣)

#### الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مستوي التوعية والتواصل والحماية

| الترتيب | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المجموع | متوفر بشكل نهائي | متوفر بشكل مرتفع | متوفر بشكل متوسط | متوفر بشكل منخفض | غير متوفر نهائيا | عدد | المحور السادس  |
|---------|-------------------|---------------|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----|--|
| 8       | 1.51              | 3.04          | 138     | 23               | 51               | 10               | 16               | 38               | عدد | ١- تتوافق الخدمة الرقمية مع معظم الأجهزة المحمولة للجمهور ومتصفحات الانترنت المتاحة. |
|         |                   |               | 100.0   | 16.7             | 37.0             | 7.2              | 11.6             | 27.5             | %   |  |
| 7       | 1.41              | 3.28          | 138     | 32               | 48               | 0                | 42               | 16               | عدد | ٢- يتيح الموقع الالكتروني للمتعاملين خيار انشاء حساب شخصي لحفظ بياناتهم.             |
|         |                   |               | 100.0   | 23.2             | 34.8             | 0.0              | 30.4             | 11.6             | %   |  |
| 2       | 1.00              | 3.80          | 138     | 29               | 79               | 5                | 23               | 2                | عدد | ٣- يتم توفير دعم لمستخدمى الخدمات الرقمية من خلال دردشة او قنوات تواصل مباشرة.       |
|         |                   |               | 100.0   | 21.0             | 57.2             | 3.6              | 16.7             | 1.4              | %   |  |

| الترتيب | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المجموع | متوفر      | متوفر      | متوفر      | متوفر      | غير           | المحور السادس |   |
|---------|-------------------|---------------|---------|------------|------------|------------|------------|---------------|---------------|---|
|         |                   |               |         | بشكل نهائي | بشكل مرتفع | بشكل متوسط | بشكل منخفض | متوفر نهائياً | عدد           | %   |
| 4       | 1.20              | 3.64          | 138     | 35         | 57         | 15         | 23         | 8             | عدد           | ٤- يتم اشعار المتعامل بحالة الطلب عن طريق استخدام رقم الطلب والرسائل النصية القصيرة.                            |
|         |                   |               | 100.0   | 25.4       | 41.3       | 10.9       | 16.7       | 5.8           | %             |   |
| 3       | 1.13              | 3.67          | 138     | 33         | 61         | 13         | 27         | 4             | عدد           | ٥- يتم قياس مدى رضی المتعاملين عن الخدمات الرقمية الالكترونية بصورة دورية.                                      |
|         |                   |               | 100.0   | 23.9       | 44.2       | 9.4        | 19.6       | 2.9           | %             |   |
| 6       | 1.22              | 3.39          | 138     | 21         | 65         | 10         | 31         | 11            | عدد           | ٦- لدي الهيئة خطة مواجهة المخاطر لتقليل اثار مخاطر الهجمات والاختراقات الممكنة على الخدمات الرقمية الالكترونية. |
|         |                   |               | 100.0   | 15.2       | 47.1       | 7.2        | 22.5       | 8.0           | %             |   |
| 1       | 1.17              | 3.86          | 138     | 48         | 53         | 13         | 17         | 7             | عدد           | ٧- لدي الهيئة أنظمة لضمان حماية نظم الأعمال واستمرائتها وتقديم الخدمات دون انقطاع.                              |
|         |                   |               | 100.0   | 34.8       | 38.4       | 9.4        | 12.3       | 5.1           | %             |   |
| 5       | 1.36              | 3.63          | 138     | 44         | 49         | 12         | 16         | 17            | عدد           | ٨- لدي الهيئة أنظمة انذار حريق لمواجهة الاخطار والحفاظ على الأرواح والممتلكات                                   |
|         |                   |               | 100.0   | 31.9       | 35.5       | 8.7        | 11.6       | 12.3          | %             |   |
|         | 0.67              | 3.62          | 138     | 9          | 72         | 52         | 5          | 0             | عدد           | المحور السادس   |
|         |                   |               | 100.0   | 6.5        | 52.2       | 37.7       | 3.6        | 0.0           | %             |   |

### يتضح من الجدول السابق أن:-

١. جاءت المتغير " لدي الهيئة أنظمة لضمان حماية نظم الأعمال واستمرائتها وتقديم الخدمات دون انقطاع." في المرتبة الأولى حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٨٦ والانحراف المعياري بلغ ١.١٧ كما بلغت نسبة متوفرة بشكل نهائي ٣٤.٨% ونسبة متوفرة بشكل مرتفع بلغت ٣٨.٤% كما بلغت نسبة متوفرة بشكل متوسط ٩.٤% وبلغت نسبة متوفرة بشكل منخفض ١٢.٣% أما غير متوفرة بشكل نهائي فقد بلغت ٥.١%.

٢. جاءت المتغير " يتم توفير دعم لمستخدمي الخدمات الرقمية من خلال دردشة أو قنوات تواصل مباشرة." في المرتبة الثانية حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٨٠ والانحراف المعياري بلغ ١.٠٠ كما بلغت نسبة متوفرة بشكل نهائي ٢١.٠% ونسبة متوفرة بشكل مرتفع بلغت ٥٧.٢% كما بلغت نسبة متوفرة بشكل متوسط

٣.٦% وبلغت نسبة متوفرة بشكل منخفض ١٦.٧% أما غير متوفرة بشكل نهائي فقد بلغت ١.٤%.

٣. جاءت المتغير " يتم قياس مدي رضي المتعاملين عن الخدمات الرقمية الالكترونية بصورة دورية." في المرتبة الثالثة حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٦٧ والانحراف المعياري بلغ ١.١٣ كما بلغت نسبة متوفرة بشكل نهائي ٢٣.٩% ونسبة متوفرة بشكل مرتفع بلغت ٤٤.٢% كما بلغت نسبة متوفرة بشكل متوسط ٩.٤% وبلغت نسبة متوفرة بشكل منخفض ١٩.٦% أما غير متوفرة بشكل نهائي فقد بلغت ٢.٩%.

٤. جاءت المتغير " تتوافق الخدمة الرقمية مع معظم الأجهزة المحمولة للجمهور ومتصفحات الانترنت المتاحة." في المرتبة الاخيرة حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٠٤ والانحراف المعياري بلغ ١.٥١ كما بلغت نسبة متوفرة بشكل نهائي ١٦.٧% ونسبة متوفرة بشكل مرتفع بلغت ٣٧.٠% كما بلغت نسبة متوفرة بشكل متوسط ٧.٢% وبلغت نسبة متوفرة بشكل منخفض ١١.٦% أما غير متوفرة بشكل نهائي فقد بلغت ٢٧.٥%.

#### المحور السابع: إدارة عمليات الصيانة والبنية الاساسية

يوضح الجدول التالي التكرارات لكل سؤال ونسبته، والوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب النسبي الخاص " إدارة عمليات الصيانة والبنية الاساسية".

## جدول رقم (٣-٢٤)

## الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إدارة عمليات الصيانة والبنية الأساسية

| الترتيب | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المجموع | متوفر      | متوفر      | متوفر      | متوفر      | غير          | المحور السابع |  |
|---------|-------------------|---------------|---------|------------|------------|------------|------------|--------------|---------------|--|
|         |                   |               |         | بشكل نهائي | بشكل مرتفع | بشكل متوسط | بشكل منخفض | متوفر نهائيا |               |  |
| 3       | 1.38              | 3.54          | 138     | 44         | 41         | 14         | 24         | 15           | عدد           | ١- يتوفر بالهيئة فرق صيانة مدربة وذات كفاءة وخبرة عالية لتأدية الأعمال المطلوبة                        |
|         |                   |               | 100.0   | 31.9       | 29.7       | 10.1       | 17.4       | 10.9         | %             |  |
| 4       | 1.33              | 3.45          | 138     | 31         | 57         | 10         | 23         | 17           | عدد           | ٢- الأدوات والأساليب والموارد المتاحة بالهيئة تمكن فريق الصيانة من إتمام الأعمال المطلوبة بجودة وكفاءة |
|         |                   |               | 100.0   | 22.5       | 41.3       | 7.2        | 16.7       | 12.3         | %             |  |
| 2       | 1.33              | 3.59          | 138     | 39         | 53         | 11         | 20         | 15           | عدد           | ٣- البنية الأساسية لشبكات البيانات والمعلومات بالهيئة مناسبة لخطة التحول الرقمي بالهيئة                |
|         |                   |               | 100.0   | 28.3       | 38.4       | 8.0        | 14.5       | 10.9         | %             |  |
| 1       | 1.16              | 3.64          | 138     | 32         | 61         | 17         | 20         | 8            | عدد           | ٤- يشارك القطاع الخاص في أعمال تطوير خدمات التحول الرقمي بالهيئة (برمجيات- بنية أساسية)                |
|         |                   |               | 100.0   | 23.2       | 44.2       | 12.3       | 14.5       | 5.8          | %             |  |
| 5       | 1.44              | 3.36          | 138     | 34         | 49         | 11         | 20         | 24           | عدد           | ٥- يوجد معايير محددة لقياس مستوي أداء فريق الصيانة بالهيئة   |
|         |                   |               | 100.0   | 24.6       | 35.5       | 8.0        | 14.5       | 17.4         | %             |  |
|         | 0.83              | 3.48          | 138     | 14         | 54         | 54         | 16         | 0            | عدد           | المحور السابع  |
|         |                   |               | 100.0   | 10.1       | 39.1       | 39.1       | 11.6       | 0.0          | %             |  |

يتضح من الجدول السابق أن:-

١. جاءت المتغير " يشارك القطاع الخاص في أعمال تطوير خدمات التحول الرقمي بالهيئة (برمجيات- بنية أساسية)" في المرتبة الأولى حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٦٤ والانحراف المعياري بلغ ١.١٦ كما بلغت نسبة متوفرة بشكل نهائي ٢٣.٢% ونسبة متوفرة بشكل مرتفع بلغت ٤٤.٢% كما بلغت نسبة متوفرة بشكل متوسط ١٢.٣% وبلغت نسبة متوفرة بشكل منخفض ١٤.٥% أما غير متوفرة بشكل نهائي فقد بلغت ٥.٨%.

٢. جاءت المتغير " البنية الأساسية لشبكات البيانات والمعلومات بالهيئة مناسبة لخطة التحول الرقمي بالهيئة" في المرتبة الثانية حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٥٩ والانحراف المعياري بلغ ١.٣٣ كما بلغت نسبة متوفرة بشكل نهائي ٢٨.٣% ونسبة متوفرة بشكل مرتفع بلغت ٣٨.٤% كما بلغت نسبة متوفرة بشكل متوسط ٨.٠% وبلغت نسبة متوفرة بشكل منخفض ١٤.٥% أما غير متوفرة بشكل نهائي فقد بلغت ١٠.٩%.

٣. جاءت المتغير " يتوفر بالهيئة فرق صيانة مدربة وذات كفاءة وخبرة عالية لتأدية الأعمال المطلوبة" في المرتبة الثالثة حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٥٤ والانحراف المعياري بلغ ١.٣٨ كما بلغت نسبة متوفرة بشكل نهائي ٣١.٩% ونسبة متوفرة بشكل مرتفع بلغت ٢٩.٧% كما بلغت نسبة متوفرة بشكل متوسط ١٠.١% وبلغت نسبة متوفرة بشكل منخفض ١٧.٤% أما غير متوفرة بشكل نهائي فقد بلغت ١٠.٩%.

٤. جاءت المتغير "يوجد معايير محددة لقياس مستوي أداء فريق الصيانة بالهيئة" في المرتبة الاخيرة حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٣٦ والانحراف المعياري بلغ ١.٤٤ كما بلغت نسبة متوفرة بشكل نهائي ٢٤.٦% ونسبة متوفرة بشكل مرتفع بلغت ٣٥.٥% كما بلغت نسبة متوفرة بشكل متوسط ٨.٠% وبلغت نسبة متوفرة بشكل منخفض ١٤.٥% أما غير متوفرة بشكل نهائي فقد بلغت ١٧.٤٢٧.٥%.

### ٣-٢-٥ اختبارات الفروض الاحصائية

**الفرضية الأولى وهي:** "الي أي مدي يمكن ان يساهم تطور الخدمات الرقمية علي أداء الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي" وينبثق من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للموارد المالية والبشرية لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للإجراءات الرقمية بالهيئة لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتكنولوجيا المعلومات بالهيئة لتعزيز القدرة علي التحول التكنولوجي والرقمي للخدمات التي تقدمها.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للحكومة الرقمية لعملية التحول الرقمي بالهيئة لتعزيز وتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لعمليات التحديث وتطوير الخدمات الرقمية بالهيئة لتعزيز قدرة علي التحول التكنولوجي والرقمي للخدمات التي تقدمها.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمستوي التوعية والتواصل والحماية بالهيئة لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة عمليات الصيانة والبنية الاساسية بالهيئة لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات.

استخدم الباحث اختبار T-Test في حالة عينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

فاذا كانت قيمة مستوي المعنوية  $Sig < 0.05$  (المعنوية اكبر من 0.05) فانه يتم قبول الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط اراء العينة حول ظاهرة موضوع الدراسة لا يختلف جوهريا، اما اذا كانت قيمة مستوي المعنوية  $Sig > 0.05$  (المعنوية أقل من 0.05) فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل أي انه يوجد علاقة.

وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية درجة الموافقة الي حد ما وهي (٣) وذلك من خلال قيمة الاختبار، فإذا كانت

قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يقل عن درجة (متوسط) والعكس صحيح، ويتضح ذلك من خلال اختبار المجالات موضوع الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للموارد المالية والبشرية لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات."

تم استخدام اختبار T-Test لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة (متوفرة بشكل متوسطة) وهي 3 أم لا، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار T-Test الخاصة لمحور الموارد المالية والبشرية بالهيئة.

### جدول (٣-٢٥)

#### نتائج اختبار محور الموارد المالية والبشرية بالهيئة

| م | البيانات  | اختبار T | المعنوية Sig. | مستوي المعنوية |
|---|---|----------|---------------|----------------|
| 1 | يوجد بالهيئة إدارة أو قسم مختص بالتحول الرقمي يعمل وفق منهجية واضحة   | 4.323    | 0.000         | معنوي          |
| 2 | يتوفر بالهيئة خطة عمل للتحويل للخدمات الرقمية متوائمة مع رؤية واستراتيجية الهيئة.   | 4.632    | 0.000         | معنوي          |
| 3 | يتم تخصيص موازنة كافية لدعم مبادرات التحويل الرقمي للخدمات في الهيئة.   | 3.954    | 0.000         | معنوي          |
| 4 | يتوفر لدي الهيئة خطط مالية طويلة الأجل لموازنة التحويل الرقمي الالكتروني.   | 5.194    | 0.000         | معنوي          |
| 5 | يتوفر لدي الهيئة موارد بشرية ذات قدرات وخبرات ومهارات عالية تعمل في مجال التحويل الرقمي.                                  | 5.529    | 0.000         | معنوي          |
| 6 | تحدد الأدوار والمسؤوليات ضمن فريق التحويل الرقمي وتحدد مسمياتها حسب الأنشطة الوظيفية وطبيعة العمل والمهام لكل نشاط وظيفي. | 7.440    | 0.000         | معنوي          |
|   | المحور الاول  | 9.860    | 0.000         | معنوي          |

من نتائج الجدول السابق يتبين أن جميع العبارات كانت معنوية سواء علي مستوي الكلي أو علي مستوي الفقرات، وعلي ذلك فإنه يتم قبول الفرض البديل

القائل بأنه "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للموارد المالية والبشرية لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات".

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للإجراءات الرقمية بالهيئة لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات".

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار T-Test الخاصة لمحور الإجراءات الرقمية بالهيئة لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات.

### جدول (٣-٢٦)

#### نتائج اختبار محور الإجراءات الرقمية بالهيئة

| م | البيانات   | اختبار T | المعنوية Sig. | مستوي المعنوية |
|---|--|----------|---------------|----------------|
| 1 | يوجد بالهيئة إجراءات واضحة لتنفيذ عمليات التحول الرقمي للخدمات التأمينية.                          | 7.297    | 0.000         | معنوي          |
| 2 | لدي الهيئة الية محددة لتحديد أولويات تحسين الخدمات الرقمية.  | 7.234    | 0.000         | معنوي          |
| 3 | لدي الهيئة الية لتصميم خدمات رقمية جديدة تناسب مع سير الإجراءات في الهيئة.                         | 5.468    | 0.000         | معنوي          |
| 4 | تتوفر في الهيئة البرمجيات وقواعد البيانات اللازمة للتحول الرقمي.                                   | 9.245    | 0.000         | معنوي          |
| 5 | لدي الهيئة الية محددة لإدارة ومتابعة خطط التحول الرقمي بالهيئة.                                    | 9.319    | 0.000         | معنوي          |
| 6 | يتوفر في الهيئة محافظة خدمات رقمية مركزية وهناك مسؤول محدد عنها.                                   | 6.265    | 0.000         | معنوي          |
| 7 | لدي الهيئة عمليات لإدارة محافظة الخدمات الرقمية والتي تشتمل علي اليات إضافة وتحديث وإلغاء الخدمات. | 6.936    | 0.000         | معنوي          |
| 8 | لدي الهيئة الية محددة لقياس ومتابعة عمليات تحول الخدمات الي رقمية الكترونية.                       | 3.778    | 0.000         | معنوي          |
| 9 | لدي الهيئة الية محددة لإدارة الشكاوي والبلاغات والاستفسارات عن الخدمات الرقمية الالكترونية المقدمة | 8.550    | 0.000         | معنوي          |
|   | المحور الثاني  | 12.094   | 0.000         | معنوي          |



من نتائج الجدول السابق يتبين أن جميع العبارات كانت معنوية سواء علي مستوي الكلي أو علي مستوي الفقرات، وعلي ذلك فإنه يتم قبول الفرض البديل القائل بأنه "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للإجراءات الرقمية بالهيئة لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات".

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتكنولوجيا المعلومات بالهيئة لتعزيز القدرة علي التحول التكنولوجي والرقمي للخدمات التي تقدمها"

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار T-Test الخاصة لمحور تكنولوجيا المعلومات بالهيئة لتعزيز القدرة علي التحول التكنولوجي والرقمي للخدمات التي تقدمها.

### جدول (٣-٢٧)

#### نتائج اختبار محور تكنولوجيا المعلومات بالهيئة

| م | البيان  | اختبار T | المعنوية Sig. | مستوي المعنوية |
|---|---|----------|---------------|----------------|
| 1 | لدي الهيئة نظام يمنح الصلاحيات للمتعاملين لإدارة دخول استخدام الخدمات الرقمية.                      | 3.462    | 0.001         | معنوي          |
| 2 | لدي الهيئة منصة لاشعارات عبر البريد الالكتروني أو الرسائل النصية.                                   | 4.821    | 0.000         | معنوي          |
| 3 | لدي الهيئة أدوات أو أنظمة لمراقبة وقياس جودة الخدمات الرقمية الالكترونية.                           | 2.406    | 0.017         | معنوي          |
| 4 | لدي الهيئة بوابة الكترونية مركزية موحدة لجميع الخدمات الرقمية الالكترونية.                          | 8.466    | 0.000         | معنوي          |
| 5 | يتم تبادل جميع المعلومات الكترونيا وتوفرها بين الجهات الحكومية المختلفة لتقديم خدمات رقمية متكاملة. | 4.050    | 0.000         | معنوي          |
| 6 | يتوفر لدي الهيئة نظام الكتروني لإدارة المستندات والسجلات الخاصة بالخدمة الارشيفية.                  | 6.345    | 0.000         | معنوي          |
|   | المحور الثالث   | 9.674    | 0.000         | معنوي          |

من نتائج الجدول السابق يتبين ان جميع العبارات كانت معنوية سواء علي مستوي الكلي أو علي مستوي الفقرات، وعلي ذلك فإنه يتم قبول الفرض البديل

القائل بانه" يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتكنولوجيا المعلومات بالهيئة لتعزيز القدرة علي التحول التكنولوجي والرقمي للخدمات التي تقدمها".

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للحكومة الرقمية لعملية التحول الرقمي بالهيئة لتعزيز وتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات"

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار T-Test الخاصة لمحور لحكومة الرقمية لعملية التحول الرقمي بالهيئة لتعزيز وتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات.

### جدول (٣-٢٨)

#### نتائج اختبار محور الحوكمة الرقمية لعملية التحول الرقمي بالهيئة

| م | البيانات   | اختبار T | المعنوية Sig. | مستوي المعنوية |
|---|--|----------|---------------|----------------|
| 1 | تدعم الإدارة العليا عملية التحول الرقمي في الهيئة  | 9.214    | 0.000         | معنوي          |
| 2 | يتم اعداد تقارير الأداء الخاصة بالخدمات الرقمية واتخاذ القرارات المناسبة للتحسين بشكل دوري.        | 5.468    | 0.000         | معنوي          |
| 3 | يوجد بالهيئة مؤشرات نتائج رئيسية لكل مرحلة من مراحل تطوير الخدمة الرقمية ويتم متابعتها بصور دورية. | 9.245    | 0.000         | معنوي          |
|   | المحور الرابع  | 10.928   | 0.000         | معنوي          |

من نتائج الجدول السابق يتبين أن جميع العبارات كانت معنوية سواء علي مستوي الكلي أو علي مستوي الفقرات، وعلي ذلك فإنه يتم قبول الفرض البديل القائل بانه" يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للحكومة الرقمية لعملية التحول الرقمي بالهيئة لتعزيز وتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات".

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لعمليات التحديث وتطوير الخدمات الرقمية بالهيئة لتعزيز قدرة علي التحول التكنولوجي والرقمي للخدمات التي تقدمها"

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار T-Test الخاصة لمحور التحديث وتطوير الخدمات الرقمية بالهيئة لتعزيز قدرة علي التحول التكنولوجي والرقمي للخدمات التي تقدمها.

### جدول (٣-٢٩)

#### نتائج اختبار محور التحديث وتطوير الخدمات الرقمية بالهيئة

| م | البيانات  | اختبار T | المعنوية .Sig | مستوي المعنوية |
|---|---|----------|---------------|----------------|
| 1 | يوجد بطاقة للخدمة الرقمية متوفرة الكترونيا باللغتين العربية والانجليزية.  | 9.319    | 0.000         | معنوي          |
| 2 | يوجد بطاقة للخدمة الرقمية تحتوي علي متطلبات تقديم الخدمة وانجازها.  | 6.265    | 0.000         | معنوي          |
| 3 | يتم توفير نماذج الخدمة من الموقع الالكتروني ويستطيع المتعامل تحميلها.   | 6.936    | 0.000         | معنوي          |
| 4 | تمكن نماذج الخدمة المتعامل من تعبئتها قبل التوجه لمركز خدمة الجمهور في حال الخدمة نصف الكترونية (جزئية).            | 1.473    | 0.143         | غير معنوي      |
| 5 | يتم دفع معظم رسوم خدمات الهيئة الرقمية الكترونيا.   | 5.209    | 0.000         | معنوي          |
| 6 | يمكن للمتعامل استلام الخدمة رقميا/ الكترونيا او عن طريق التوصيل/ البريد الالكتروني.                                 | 2.004    | 0.047         | معنوي          |
| 7 | يمكن للمتعامل التقديم للخدمة وانجازها من نقطة تواصل واحدة دون مراجعة اكثر من جهة للحصول علي الموافقات اللازمة منها. | -0.770   | 0.442         | غير معنوي      |
|   | المحور الخامس   | 5.823    | 0.000         | معنوي          |

من نتائج الجدول السابق يتبين ان جميع العبارات كانت معنوية علي مستوى الكلي أما علي مستوى الفقرات فقد كانت معنوية ماعدا الفقرتين التاليتين فكانت غير معنوية:-

الفقرة رقم ٤: تمكن نماذج الخدمة المتعامل من تعبئتها قبل التوجه لمركز خدمة الجمهور في حال الخدمة نصف الكترونية (جزئية). حيث بلغت قيمة المعنوية ٠.١٤٣ وهي اكبر من ٠.٠٥

الفقرة رقم ٧: يمكن للمتعامل التقديم للخدمة وانجازها من نقطة تواصل واحدة دون مراجعة اكثر من جهة للحصول علي الموافقات اللازمة منها. حيث بلغت قيمة المعنوية ٠.٤٤٢ وهي اكبر من ٠.٠٥

وعلي ذلك فإنه يتم قبول الفرض البديل القائل بانه " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتحديث وتطوير الخدمات الرقمية بالهيئة لتعزيز قدرة علي التحول التكنولوجي والرقمي للخدمات التي تقدمها".

اختبار الفرضية الفرعية السادسة: "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمستوي التوعية والتواصل والحماية بالهيئة لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات"

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار T-Test الخاصة لمحور مستوي التوعية والتواصل والحماية بالهيئة لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات.

## جدول (٣-٣٠)

## نتائج اختبار محور مستوي التوعية والتواصل والحماية بالهيئة

| م | البيانات   | اختبار T | المعنوية Sig. | مستوي المعنوية |
|---|--|----------|---------------|----------------|
| 1 | تتوافق الخدمة الرقمية مع معظم الأجهزة المحمولة للجمهور ومتصفحات الانترنت المتاحة.                            | 0.283    | 0.778         | غير معنوي      |
| 2 | يتيح الموقع الالكتروني للمتعاملين خيار انشاء حساب شخصي لحفظ بياناتهم.  | 2.298    | 0.023         | معنوي          |
| 3 | يتم توفير دعم لمستخدمي الخدمات الرقمية من خلال دردشة او قنوات تواصل مباشرة.                                  | 9.319    | 0.000         | معنوي          |
| 4 | يتم اشعار المتعامل بحالة الطلب عن طريق استخدام رقم الطلب والرسائل النصية القصيرة.                            | 6.265    | 0.000         | معنوي          |
| 5 | يتم قياس مدي رضی المتعاملين عن الخدمات الرقمية الالكترونية بصورة دورية.                                      | 6.936    | 0.000         | معنوي          |
| 6 | لدي الهيئة خطة مواجهة المخاطر لتقليل اثار مخاطر الهجمات والاختراقات الممكنة علي الخدمات الرقمية الالكترونية. | 3.778    | 0.095         | غير معنوي      |
| 7 | لدي الهيئة أنظمة لضمان حماية نظم الأعمال واستمرائتها وتقديم الخدمات دون انقطاع.                              | 8.550    | 0.000         | معنوي          |
| 8 | لدي الهيئة أنظمة اضرار حريق لمواجهة الاخطار والحفاظ علي الأرواح والممتلكات                                   | 5.437    | 0.000         | معنوي          |
|   | المحور السادس  | 10.875   | 0.000         | معنوي          |

من نتائج الجدول السابق يتبين ان جميع العبارات كانت معنوية علي مستوي الكلي أما علي مستوي الفقرات فقد كانت معنوية ماعدا الفقرتين التاليتين فكانت غير معنوية:-

الفقرة رقم ١: تتوافق الخدمة الرقمية مع معظم الأجهزة المحمولة للجمهور ومتصفحات الانترنت المتاحة.. حيث بلغت قيمة المعنوية ٠.٧٧٨ وهي اكبر من

٠.٠٥

الفقرة رقم ٦: لدى الهيئة خطة مواجهة المخاطر لتقليل اثار مخاطر الهجمات والاختراقات الممكنة علي الخدمات الرقمية الالكترونية.. حيث بلغت قيمة المعنوية ٠.٠٩٦ وهي اكبر من ٠.٠٥،

وعلي ذلك فإنه يتم قبول الفرض البديل القائل بأنه "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمستوي التوعية والتواصل والحماية بالهيئة لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات".

اختبار الفرضية الفرعية السابعة: "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية إدارة عمليات الصيانة والبنية الاساسية بالهيئة لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات".

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار T-Test الخاصة لمحور إدارة عمليات الصيانة والبنية الاساسية بالهيئة لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات.

### جدول (٣-٣١)

#### نتائج اختبار محور إدارة عمليات الصيانة والبنية الاساسية بالهيئة

| م | البيانات  | اختبار T | المعنوية Sig. | مستوي المعنوية |
|---|---|----------|---------------|----------------|
| 1 | يتوفر بالهيئة فرق صيانة مدربة وذات كفاءة وخبرة عالية لتأدية الأعمال المطلوبة                        | 4.632    | 0.000         | معنوي          |
| 2 | الأدوات والأساليب والموارد المتاحة بالهيئة تمكن فريق الصيانة من إتمام الأعمال المطلوبة بجودة وكفاءة | 3.954    | 0.000         | معنوي          |
| 3 | البنية الأساسية لشبكات البيانات والمعلومات بالهيئة مناسبة لخطة التحول الرقمي بالهيئة                | 5.194    | 0.000         | معنوي          |
| 4 | يشارك القطاع الخاص في أعمال تطوير خدمات التحول الرقمي بالهيئة (برمجيات- بنية أساسية)                | 6.544    | 0.000         | معنوي          |
| 5 | يوجد معايير محددة لقياس مستوي أداء فريق الصيانة بالهيئة   | 2.899    | 0.004         | معنوي          |
|   | المحور السابع   | 6.767    | 0.000         | معنوي          |

من نتائج الجدول السابق يتبين أن جميع العبارات كانت معنوية سواء علي مستوي الكلي أو علي مستوي الفقرات، وعلي ذلك فإنه يتم قبول الفرض البديل القائل بأنه "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية إدارة عمليات الصيانة والبنية الاساسية بالهيئة لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات".

اختبار الفرضية الفرعية الثامنة: "لا توجد علاقة بين كل من الدعم المالي والتوسع التكنولوجي والفكر القيادي للهيئة وبين التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مدي وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لكل من الدعم المالي والتوسع التكنولوجي والفكر القيادي للهيئة وبين التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

### جدول (٣-٣٢)

#### يوضح نتائج اختبار تحليل التباين

| المعنوية<br>Sig. | قيمة<br>اختبار ف<br>F-Test | متوسط<br>المربعات | درجات<br>الحرية | مجموع<br>المربعات | التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتحول<br>الرقمي |
|------------------|----------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|---|
| 0.000            | 37.632                     | 13.46             | 3               | 40.39             | بين المجموعات   |
|                  |                            | 0.36              | 134             | 47.94             | داخل المجموعات  |
|                  |                            |                   | 137             | 88.33             | المجموع الكلي   |
| 0.000            | 17.782                     | 5.69              | 3               | 17.08             | بين المجموعات   |
|                  |                            | 0.32              | 134             | 42.89             | داخل المجموعات  |
|                  |                            |                   | 137             | 59.97             | المجموع الكلي   |
| 0.000            | 13.859                     | 6.05              | 3               | 18.15             | بين المجموعات   |
|                  |                            | 0.44              | 134             | 58.50             | داخل المجموعات  |
|                  |                            |                   | 137             | 76.64             | المجموع الكلي   |

يظهر الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من الدعم المالي والتوسع التكنولوجي والفكر القيادي للهيئة وبين التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي. حيث بلغت قيمة ف علي التوالي (٣٧.٦٣٢، ١٧.٧٨٢، ١٣.٨٥٩) وبلغ مستوي دلالاتها الإحصائية ٠.٠٠٠٠ وهي قيمة نقل عن مستوي الدلالة المحدد بالدراسة ٠.٠٥ مما يعني وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية حول كل من الدعم المالي والبشري والتوسع التكنولوجي والفكر القيادي للهيئة وبين التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي.

## النتائج والتوصيات

### أولاً: نتائج اختبارات صحة الفروض

أثبتت الدراسة ما يلي:

**الفرضية الأولى وهي:** "الي أي مدي يمكن ان يساهم تطور الخدمات الرقمية علي أداء الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي" وتبين من خلال هذه الفرضية ان افراد عينة الدراسة يوافقون علي ما يلي:

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للموارد المالية والبشرية لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات." من نتائج الجدول السابق يتبين ان جميع العبارات كانت معنوية سواء علي مستوي الكلي أو علي مستوي الفقرات، وعلي ذلك فإنه يتم قبول الفرض البديل القائل بانه" يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للموارد المالية والبشرية لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات".

بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للإجراءات الرقمية بالهيئة لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات."، من نتائج الجدول السابق يتبين ان جميع العبارات كانت معنوية سواء علي مستوي الكلي أو علي مستوي الفقرات، وعلي ذلك فإنه يتم قبول الفرض البديل القائل بانه" يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للإجراءات الرقمية بالهيئة لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات".

بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتكنولوجيا المعلومات بالهيئة لتعزيز القدرة علي التحول التكنولوجي والرقمي للخدمات التي تقدمها." من نتائج الجدول السابق يتبين أن جميع العبارات كانت معنوية سواء علي مستوي الكلي أو علي مستوي الفقرات، وعلي ذلك فإنه يتم قبول الفرض البديل القائل بانه" يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتكنولوجيا المعلومات بالهيئة لتعزيز القدرة علي التحول التكنولوجي والرقمي للخدمات التي تقدمها".



بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للحوكمة الرقمية لعملية التحول الرقمي بالهيئة لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات." من نتائج الجدول السابق يتبين ان جميع العبارات كانت معنوية سواء علي مستوي الكلي أو علي مستوي الفقرات، وعلي ذلك فإنه يتم قبول الفرض البديل القائل بأنه "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للحوكمة الرقمية لعملية التحول الرقمي بالهيئة لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات".

بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لعمليات التحديث وتطوير الخدمات الرقمية بالهيئة لتعزيز قدرة علي التحول التكنولوجي والرقمي للخدمات التي تقدمها." من نتائج الجدول السابق يتبين ان جميع العبارات كانت معنوية علي مستوي الكلي أما علي مستوي الفقرات فقد كانت معنوية ماعدا الفقرتين التاليتين فكانت غير معنوية:-

الفقرة رقم ٤: تمكن نماذج الخدمة المتعامل من تعبئتها قبل التوجه لمركز خدمة الجمهور في حال الخدمة نصف الكترونية (جزئية). حيث بلغت قيمة المعنوية ٠.١٤٣ وهي اكبر من ٠.٠٥

الفقرة رقم ٧: يمكن للمتعامل التقديم للخدمة وانجازها من نقطة تواصل واحدة دون مراجعة اكثر من جهة للحصول علي الموافقات اللازمة منها. حيث بلغت قيمة المعنوية ٠.٤٤٢ وهي اكبر من ٠.٠٥،

وعلي ذلك فإنه يتم قبول الفرض البديل القائل بأنه "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتحديث وتطوير الخدمات الرقمية بالهيئة لتعزيز قدرة علي التحول التكنولوجي والرقمي للخدمات التي تقدمها".

بالنسبة للفرضية الفرعية السادسة: "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمستوي التوعية والتواصل والحماية بالهيئة لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات." من نتائج الجدول السابق يتبين ان جميع العبارات كانت معنوية علي مستوي الكلي أما علي مستوي الفقرات فقد كانت معنوية ماعدا الفقرتين التاليتين فكانت غير معنوية:-

الفقرة رقم ١: تتوافق الخدمة الرقمية مع معظم الأجهزة المحمولة للجمهور ومتصفحات الإنترنت المتاحة.. حيث بلغت قيمة المعنوية ٠.٧٧٨ وهي اكبر من ٠.٠٥

الفقرة رقم ٦: لدي الهيئة خطة مواجهة المخاطر لتقليل اثار مخاطر الهجمات والاختراقات الممكنة علي الخدمات الرقمية الالكترونية.. حيث بلغت قيمة المعنوية ٠.٠٩٦ وهي اكبر من ٠.٠٥،

وعلي ذلك فإنه يتم قبول الفرض البديل القائل بانه" يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمستوي التوعية والتواصل والحماية بالهيئة لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات".

بالنسبة للفرضية الفرعية السابعة: "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية إدارة عمليات الصيانة والبنية الاساسية بالهيئة لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات." من نتائج الجدول السابق يتبين ان جميع العبارات كانت معنوية سواء علي مستوي الكلي أو علي مستوي الفقرات، وعلي ذلك فإنه يتم قبول الفرض البديل القائل بانه"يوجد تأثير ذو دلالة احصائية إدارة عمليات الصيانة والبنية الاساسية بالهيئة لتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات".

بالنسبة للفرضية الفرعية الثامنة: "لا توجد علاقة بين كل من الدعم المالي والتوسع التكنولوجي والفكر القيادي للهيئة وبين التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي"، اظهرت النتائج ان افراد عينة الدراسة يوافقون علي ان هناك علاقة بين وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية حول كل من الدعم المالي والتوسع التكنولوجي والفكر القيادي للهيئة وبين التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي.

## نتائج الدراسة

- أن تطبيق التحول الرقمي يساهم في بناء معيار موحد مشترك بين جميع الوزارات والهيئات بالجهاز الإداري بالدولة، وبالتالي توحيد المفاهيم المشتركة، لضمان تحقيق الأهداف بالإضافة إلي تطبيق النموذج الموحد من خلال العديد من المبادرات الحكومية الحالية التي تهتم بتعزيز دور التحول الرقمي في مختلف القطاعات.
- أن التحول الرقمي يساهم في دعم اتخاذ القرار وتحقيق الجودة الشاملة حول رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة، وفقاً لسياسات وأهداف التنمية المستدامة، يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها.
- أهمية عملية تدريب الموارد البشرية المؤهلة لبناء القدرة المعلوماتية للتعامل مع الأجهزة والبرامج الخاصة بالتحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- عدم وجود آليات لقياس مدي رضا المتعاملين مع الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي وأراء ومقترحاتهم بإعتباره مدخلاً حقيقياً لتطوير العمل ورفع معدلات الأداء.
- إنعدام المعايير الخاصة بعملية قياس الأداء والأخذ بأساليب الرقابة الحديثة في ضوء المعايير المحددة في ضوء طبيعة كل عمل.
- أهمية وجود خطة تطوير شاملة لكافة أجزاء الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي وإعلانها لجميع العاملين والالتزام بتنفيذها.
- الاستخدام الأمثل لوسائل الاتصال الحديثة وشبكات المعلومات ويمكنه والأعمال الإدارية من خلال الاستخدامات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- تحديث البنية المعلومات الخاصة بعملية التوجه نحو الرقمنة، وفقا خطة عمل واضحة وتوفير الإعتمادات اللازمة ومتابعة عملية التنفيذ بكل دقة.
- مشاركة المتخصصين كل في تخصصه والمعنيين بعملية التطوير داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بالمركز الرئيسي أو بالمناطق التأمينية للحصول علي أفضل الأراء لتنفيذ الخطة الاستراتيجية لعملية التحول إلي الأعمال الالكترونية.
- تم تفعيل قانون مكافحة جرائم تقنية المعلومات ومنها الاعتداء علي بطاقات البنوك والخدمات وأدوات الدفع الإلكتروني التي تم التصديق عليها من جانب رئيس الجمهورية وتساهم هذه التشريعات في دعم التحول الرقم والتوسع في استخدام أدوات الدفع الإلكتروني، تعتمد كل دول العالم علي تكنولوجيا المعلومات وذلك لتحسين مستوي الخدمات التأمينية.

## ثانياً: التوصيات

- ضرورة الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة وتجنب التخلي عن مواكبة عصر المعلوماتية.
- يتطلب التحول الرقمي إعادة التدريب وإعادة التنظيم وإنشاء وظائف جديدة داخل المؤسسات.
- يحقق التحول الرقمي العديد من المزايا؛ مثل تقليل التكلفة والجهد، ومواكبة التقدم، ومكافحة الفساد.
- يتطلب إنشاء الحكومة الرقمية العديد من المقومات، مثل توافر أجهزة حاسبات وبرامج تطبيقات متطورة، والتنسيق والربط بين الهيئات والأعمال الحكومية.
- خطوات التحول الرقمي للحكومة هي، تكوين البنية التحتية الرقمية، التحديث، إدارة المعلومات، والتكامل.
- اتخذت الحكومة المصرية العديد من الخطوات لتحقيق التحول الرقمي أهمها، زيادة مخصصات مشروع البنية التحتية المعلوماتية.
- وجود بعض المعوقات التي تواجه الحكومة المصرية في سبيل تحقيق التحول الرقمي أهمها، وجود الإجراءات الإدارية الروتينية والتقليدية لدي بعض المؤسسات الحكومية، ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الرقمية.
- ضرورة الاسراع في التغلب علي المعوقات التي تحول دون التحول الرقمي، وإيجاد الحلول اللازمة لها.
- محاولة سد الفجوة الرقمية للوصول إلي ما وصلت إليه دول العالم المتقدم في هذا المجال، حتي نستطيع تحقيق أهداف التنمية المستدامة بحلول عام.
- ضرورة توفير مناخ استثماري مشجع في مجال التكنولوجيات الحديثة المتعلقة بالاتصالات، مما يسهم في إقامة بنية تحتية معلوماتية جيدة.

- ضرورة التعرف علي التجارب الناجحة في مختلف دول العالم، بهدف الاستفادة منها والتسريع في التحول الرقمي للحكومة.
- توصي الدراسة الي تقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية مما يساعد أكبر من العملاء والجمهور.
- تطبيق التحول الرقمي لبناء معيار موحد مشترك بين جميع الوزارات والهيئات بالجهاز الإداري بالدولة، وبالتالي توحيد المفاهيم المشتركة، لضمان تحقيق في مختلف القطاعات.
- تفعيل قانون مكافحة جرائم تقنية المعلومات ومنها الاعتداء علي بطاقات البنوك والخدمات وأدوات الدفع الإلكتروني التي تم التصديق عليها من جانب رئيس الجمهورية وتساهم هذه التشريعات في دعم التحول الرقم والتوسع في استخدام أدوات الدفع الإلكتروني.
- إن الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية يساهم في تسهيل الإجراءات والعمليات الإدارية ورفع جودتها للوصول إلي مرحلة النضج الرقمي.
- التطور المذهل في الأجهزة والآلات والأنظمة الذكية يؤدي إلي توفير الوقت والجهد وخفض التكلفة وتحقيق مرونة أكبر وكفاءة أكثر في العملية الإنتاجية وقدرة كبيرة في معالجة البيانات والذكاء الاصطناعي.
- يجب وضع خطط وبرامج للاستفادة من اتجاهات العاملين الإيجابية نحو التدريب الرقمي، والاستمرار في إعطاء دورات تدريبية لرفع كفاءة العاملين وتسهيل عملية التحول إلي نظام التدريب التكنولوجي والرقمي خلال جائحة كورونا وبعدها.
- توفير بنية تدريبية ملائمة لتطبيق التدريب الرقمي في مناطق ومكاتب الهيئة وإزالة كافة المعوقات التي تحول دون انتشاره في النظام التدريبي بمختلف المراحل التدريبية.

- عمل دورات تدريب للعاملين لبرمجيات الحاسوب المتعددة بما يتماشي مع متطلبات العصر والفترة الحالية في ظل ما يمر به العالم من متغيرات ثقافية وصحية والقيام بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث لمعرفة مدي فاعلية التدريب الرقمي في ظل وجود ظروف قاسية وأزمات مختلفة تؤثر سلبا علي العملية التدريبية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

١. إبراهيم درويش، الإدارة بين النظرية والممارسة، ٢٠١٧.
٢. إبراهيم درويش، الإدارة العامة بين النظرية والممارسة، ٢٠١٢.
٣. إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، مدخل النظم، الدار الجامعية، مصر، ٢٠١٥.
٤. إبراهيم الفقي، سحر، القيادة، كيف تصبح قائد فعالاً، دار أجيال للنشر والتوزيع، المنصورة، ٢٠١٨.
٥. إبراهيم شيحا، أصول الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، مصر، ٢٠١٧.
٦. إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة توزيع المعارف، الإسكندرية، ٢٠١٦.
٧. أبو بكر مصطفى بغيره، مبادئ الإدارة، مركز البحوث والعلوم الاقتصادية، ٢٠١٧.
٨. أبو مغايز يحي محمد، الحكومة الالكترونية: ثورة علي العمل الإداري التقليدي، ط ١، الرياض، مكتبة العبيكان، ٢٠١٤.
٩. أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة مدخل بيئي مقارن، الطبعة الأولى، دار النهضة للطباعة والنشر، ٢٠١٥.
١٠. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠١٧.
١١. أحمد محمد غنيم، الذكاء الأصطناعي ثورة جديدة في الإدارة المعاصرة، ط ١، المكتبة العصرية، القاهرة، ٢٠٢٠.



١٢. احمد حافظ نجم، مباديء علم الإدارة العامة، ٢٠١٣.
١٣. أحمد يس، نجلاء، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، ٢٠١٢
١٤. أسامة أحمد المنعسة، جلال محمد الزعبي، الحكومة الألكترونية بين النظرية والتطبيق، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط١، ٢٠١٣.
١٥. السالمي علاء عبد الرزاق، نظم دعم القرارات ١، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، ٢٠١٥.
١٦. وفاء ضيف العبد اللات، أثر تنوع الموارد البشرية علي الزكاء الاصطناعي، دراسة تطبيقية دائرة الأحوال المدنية والجوازات الأردنية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الرابع، تشرين الأول ٢٠٢٠.
١٧. الصيرفي محمد، الإدارة الإلكترونية ١، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي ، ٢٠١٧.
١٨. العلي، عبد الستار، المدخل إلي إدارة المعرفة"، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ٢٠١٦.
١٩. العطيات، محمد النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، ط ١، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر، ٢٠١٦.
٢٠. النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف ٦، الرياض مكتبة الشرقي، ٢٠١٦.
٢١. الدستور المصري المعدل ٢٠١٩، دستور جمهورية مصر العربية وفقاً للتعديلات الدستورية التي أدخلت عليه في ٢٣ أبريل ٢٠١٩ تاريخ صدور قرار الهيئة الوطنية للانتخابات رقم ٣٨ لسنة ٢٠١٩ بإعلان موافقة الشعب علي التعديلات الدستورية في الاستفتاء.

٢٢. أوردواي تيد، الإدارة هدفها وإنجازها، مترجم، عالم الكتب، الطبعة الثانية، القاهرة، ٢٠١٦.
٢٣. رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عامل الكتب، القاهرة، ٢٠١٢.
٢٤. جاري يسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمه محمد سيد أحمد، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ، الرياض، ٢٠١٧.
٢٥. حجازي عبد الفتاح بيومي، النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية، ط ١، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، ٢٠١٣.
٢٦. سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مطبعة عين شمس، ٢٠١٥ ص ٥٨.
٢٧. سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ٢٠١٢.
٢٨. سامي بدبوس، خالد مهمول، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، دار الكتب الوطنية بنغازي ليبيا، ٢٠٢٠.
٢٩. سناء مرزوق محمد شحبير، دور الثقافة التكنولوجية في تحسين الخدمات الالكترونية، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، ٢٠٢١.
٣٠. صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة - قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، ٢٠١٥.
٣١. طلق عوض الله السواط، وآخرون، الإدارة العامة: المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، ٢٠١٧.
٣٢. طلق عوض الله السواط وآخرون، المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، ص ١٨٨.
٣٣. عبد الكريم درويش، ليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، ٢٠١٣.

٣٤. عبدالكريم دويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الإنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٦.
٣٥. عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، ٢٠١٧.
٣٦. عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، ٢٠١٣.
٣٧. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة التحديات القرن الحادي والعشرون القاهرة :مجموعة النبل العربية ٢٠١٦.
٣٨. عبد الرحمن توفيق، التخطيط الإستراتيجي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، والنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، ٢٠١٥.
٣٩. عيسى طوني، الحكومة الالكترونية، صنعاء، ورشة العمل الإقليمية، ٢٠١٦.
٤٠. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، ٢٠١٧.
٤١. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، ٢٠١٧.
٤٢. غسان قاسم اللامي، إدارة تكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات عملية، دار المناهج ط1، عمان، ٢٠١٦.
٤٣. فرانك، كليشي، ثورة الانفوميديا، الوسائط المعلوماتية وكيف تغير عالمنا وحياتك، ترجمة سلسلة عالم المعرفة ٢٥٣، الكويت، ٢٠١٨.
٤٤. فتح الله، مندور عبد السلام، تعليم التكنولوجيا في مراحل التعليم العام، ط ١، الرياض، دار السمعي للنشر والتوزيع، ٢٠١٧.
٤٥. قانون التأمين الاجتماعي رقم ١٤٨ لسنة ٢٠١٩، المنشور بالجريدة الرسمية، العدد ٣٣ مكرر (أ) في ١٩ أغسطس لسنة ٢٠١٩، الباب الثاني، الفصل الأول، مادة رقم (٩).

٤٦. قانون التأمين الاجتماعي رقم ١٤٨ لسنة ٢٠١٩، المنشور بالجريدة الرسمية، العدد ٣٣ مكرر (أ) في ١٩ أغسطس لسنة ٢٠١٩، الباب الثاني، الفصل الأول، مادة رقم (٥).
٤٧. كمال حمدي أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٧.
٤٨. كيث جرنيت، القيادة، ترجمة حسين التلاوي، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، القاهرة، ٢٠١٣.
٤٩. محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، جامعه بنها - كلية التجارة، ٢٠١٧.
٥٠. محمد مسن، التدبير الاقتصادي للمؤسسات، منشورات الساحل، الجزائر، ٢٠١٦.
٥١. محمود عائم الدين، تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجمهوري، دار العربي، مصر، ٢٠١٧.
٥٢. محمود عساف، أصول الإدارة، مكتبة لطفي للآلات الكاتبة، القاهرة، ٢٠١٦.
٥٣. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠١٤.
٥٤. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، جدارا للكتاب العالمي للنشر، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠١٩.
٥٥. ناجح احمد عبد الوهاب، التطور الحديث للقانون الإداري في ظل الحكومة الإلكترونية، القاهرة، مصر، دار النهضة العربية، ٢٠١٢.
٥٦. ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الرياض، معهد الإدارة العامة، ٢٠١٥.

الدوريات العلمية

١. السلمي، علي "الفكر الإداري المعاصر وانعكاساته علي الإدارة المصرية"، مجلة، المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد(66) ، ٢٠١٦، كلية التجارة، جامعة القاهرة :مصر، ٢٠١٦.
٢. السيد محمد ذكي حسن، الاقتصاد الرقمي (مزاياه، تحدياته، تطبيقاته)، مجلة روح القوانين – كلية الحقوق جامعة طنطا، العدد الخامس والثمانون، إصدار يناير ٢٠١٩.
٣. باكير علي حسين، المفهوم الشامل للإدارة الالكترونية، الإمارات، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، العدد ٢، ٢٠١٥.
٤. بسمة الحداد، أحمد ناصر، البنية التحتية التكنولوجية والتحول الرقمي وأدوارها المستقبلية في التعليم، سلسلة أوراق السياسات حول التدايعات المحتملة لأزمة كورونا علي الاقتصاد المصري، معهد التخطيط القومي، ٢٠٢٠.
٥. بن عبد العزيز سفيان، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال علي الأداء الوظيفي في مؤسسات الاتصالات مجلة المنهل الاقتصادي، العدد الأول، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الوادي، ٢٠٢١.
٦. درويده عبد الحميد سمان، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الالكترونية بمدارسه التعليم الثانوي في ضوء التحديات المعاصرة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ١١٠، أبريل ٢٠٢٠.
٧. وفاء ضيف العبد اللات، أثر تنوع الموارد البشرية علي الذكاء الاصطناعي، دراسة تطبيقية دائرة الأحوال المدنية والجوازات الأردنية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الرابع، تشرين الأول ٢٠٢٠.

٨. خليفة مصطفى أبو عاشور، وديانا جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر هيئة التدريس والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم والتربية، جامعة اليرموك، العدد ٢ المجلد ٩، ٢٠١٣.
٩. خلود عاصم، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة المعلومات وانعكاساته علي التنمية الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، ٢٠٢٠.
١٠. زادي أحمد، دور الرقمنة والإدارة الإلكترونية في تميمين إدارة البشرية، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة بني سويف، مج (٧)، ع (١٢)، مايو ٢٠١٩.
١١. عائشة بنت أحمد الحسيني، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية علي الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية علي موظفات المعاداة، جامعة الملك عبد العزيز - جدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر، العدد العاشر، يناير ٢٠١٨.
١٢. غادة بنت علي سعد القحطاني، واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية ومعوقاته ومتطلبات تطبيقه بجامعة الملك سعود من وجهه نظر هيئة التدريس بالجامعة، مجلة العلوم والتربية النفسية، جامعة الملك سعود، المجلد ٦ العدد ٣٠ نوفمبر ٢٠٢٢.
١٣. محمد علي حسن شعلان، حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية ٢٠٣٠، مجلة المهندس، تصدر عن الهيئة السعودية للمهندسين، العدد، ٩٩ ذو القعدة ١٤٣٧هـ، أغسطس، ٢٠١٧.
١٤. محمد فتحي عبدا لهادي، رقمه الكتب النادرة وتقنياتها" المكتبة التراثية بجامعة القاهرة نموذجاً، مجلة علمية محكمة، كلية الأدب، القاهرة يوليو، ٢٠١٥.

١٥. مصطفى أحمد أمين، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، كلية التربية، جامعة دمنهور، مجلة الإدارة التربوية، العدد التاسع عشر، سبتمبر ٢٠١٨.
١٦. مريم خالص، الحكومة الالكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، ٢٠١٩.
١٧. نهلة أبو العز، أثر تطبيق تكنولوجيا الرقمنة بقطاع التأمينات الاجتماعية في الدول الافريقية، مجلة كلية السياسة والاقتصاد العدد العاشر - إبريل ٢٠٢١.
١٨. وفاء ضيف الله العبد، أثر تنوع الموارد البشرية علي الذكاء الاصطناعي، دراسة تطبيقية دائرة الأحوال المدنية والجوازات الأردنية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الثاني، تشرين الأول، ٢٠٢٠.

### مؤتمرات:

١. الدلهومي، صالح، إشكالية ومستفيديها، أعمال المؤتمر العاشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، المكتبة الالكترونية والنشر الالكتروني وخدمات المعلومات في الوطن العربي، تونس: المعهد الأعلى، ٢٠١٦.
٢. فريد راغب النجار، دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة بعنوان: "الإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز"، في الفترة من ٢٧ - ٢٩ نوفمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، شرم الشيخ، ٢٠١٤.

### الرسائل العلمية

١. أحمد يس، نجلاء، الرقمنة في المكتبات العربية - التقنيات والمراحل والمتطلبات - مجلة المكتبات والمعلومات، العدد العشرون أبحاث ودراسات، يونيو، ٢٠١٨.

٢. البيلي، عمر عبد الحي صالح، اقتصاديات ومشاكل نقل التكنولوجيا من البلاد المتقدمة إلى الدول النامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ١٩٩٩.
٣. الزعابي، سليمان تقييم الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية لوزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠١٦.
٤. بخش، فوزية حبيب، الإدارة الالكترونية في كليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية في ضوء التحولات المعاصرة، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠١٧.
٥. بودي عبد القادر، الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير منظمات الأعمال مع الإشارة لنموذج الإدارة الرقمية في المنظمات العربية أعمال الملتقي الدولي "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية الجزء الثاني، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
٦. حافظ الغزالي، أثر القيادة التحويلية علي فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال ٢٠١٤.
٧. حنان بن ضياف، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها علي وظائف إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، ٢٠٢١.
٨. دروزة، سناء، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها علي تميز الأداء المؤسسي :دراسة تطبيقية علي وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، ٢٠١٨.



٩. رزق، ميارندا زغلول، نقل التكنولوجيا ومشكلة تنمية القدرات التكنولوجية المحلية، دراسة تطبيقية علي قطاع الدوائيان في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الزقازيق، كلية التجارة ٢٠١٥.
١٠. ريان بن كحلة، دور الإدارة الالكترونية في رقمه سجلات الحالة المدنية، جامعة، محمد خيضر، بسكرة، رسالة ماجستير، غير منشورة، ٢٠١٩.
١١. سعيد هدي محمد، اقتصاديات نقل التكنولوجيا من البلاد المتقدمة إلي البلاد النامية، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٢٠١٦..
١٢. طاهري فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال علي أداء الموارد البشرية، حالة شركة كهرباء، رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة وهران ٢٠٢٠.
١٣. محمد عادل حمد الكبيسي، أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني الإدارة الالكترونية علي الهيئات والمؤسسات الحكومية، دراسة تطبيقية علي شركات البرمجيات للتجارة الالكترونية في الأردن، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، ٢٠١٧.

## دراسات

١. إيناس عمر، التحول الرقمي للإقتصاد القومي في ظل الجهود المبذولة للإقتصاد الرقمي وتحسين الوضع الاقتصادي، جمهورية مصر العربية، ٢٠٢١.
٢. درباله وآخرين، دور تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي، ٢٠٢٠.

٣. حسن سعد عبد الحميد، معوقات مجتمع المعرفة في الجامعات العراقية، مركز البيان للدراسات والتخطيط، بغداد، العراق، ٢٠١٦.
٤. حسام الشقيري، أثر الاستثمار الرقمي في التكنولوجيا التأمينية علي تحسين مستوي الخدمات التأمينية، مصر، ٢٠٢٢.
٥. أحمد صقر، سياسات التكنولوجيا في البلدان الأقل نمواً، سيمينار إقليمي لدعم أنشطة التخطيط مع الأهتمام بالصناعة، القاهرة ١٦-٢١ ديسمبر ١٩٩٨، معهد التخطيط القومي، القاهرة.
٦. غادة جمعة، الاقتصاد الرقمي يتمثل في الاقتصاد المبني علي تكنولوجيا المعلومات والتطبيقات الإلكترونية جمهورية مصر العربية، ٢٠٢١.
٧. محمد العودة، إسهام وحدات التطوير الإداري في المؤسسات العامة الدور الذي تقوم به تلك الوحدات في المؤسسات العامة، دراسة عام ٢٠٢٠م.
٨. مخيمر، عبد العزيز وجوده، عبد المحسن وفوزي، ناجي وعبد القادر، محمد ومحمد، سعد"قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية". المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة ٢٠١٥ ص ١٦.
٩. نوال نصر "التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي"، ورقة مقدمة إلي المؤتمر السنوي العربي الخامس - الدولي الثاني (الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي - جمهورية مصر العربية) ٢٠١٦.
١٠. ندي اسماعيل جبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والعشرون، ٢٠٠٩.

١١. ياسر القاضي، أثر التحول الرقمي في دعم سياسات وأهداف التنمية في مصر الذي تقوده الحكومة في مصر ضمن أفضل التوجهات التكنولوجية، ٢٠٢١.

١٢. يسري محمد حسين، تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى الأداء الخدمة الفندقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والثمانون، العراق، ٢٠١٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. William, D. (2012). Before Performance Measurements", Administrative Theory & Praxis, Vol. 24, No.3, p 457.
2. Hale, J. (2014), Performance-based management: What Every Manger Should Do to Get Results. Pfeiffer.
3. Scott, W. (2013). Performance Improvement Interventions: Their Similarities & Differences, The Journal for Quality and Participation, Vol.26, Issue 1.
4. Lust Haus C. & Anderson G. & Adrien M. (2015). Organizational Self- Evaluation: An Emerging Frontier for Organizational Improvement Knowledge and Policy. The International Journal of Knowledge Transfer and Utilization, Vol.10, No.1-2,
5. Geraid M. Meier\_Leading issues in economic development (Third edrrion, New York Oxford University Press,1994.
6. Retell, Wolfgang, Introductions to artificial intelligence,2 edition, publishers by springer nature, 2018.
7. Barito A, G, Sutton, R.S Neuronlike adaptive elements that can solve difficult learning control problems, IEE Transactions on systems. Man, and cybernetics smc13 K 2006.
8. Alex, cistrons AI for people and Business.1edition, publisher by OCTAL 2019.

9. October 20-22, 2021 <https://www.africansummit.org/> BANI WALEED UNIVERSITY, LIBYA.

شبكة المعلومات الدولية:

1. <https://ma3lomathaqafiah.com> /ما-هي-انواع-التكنولوجيا-الحديثة
2. <https://en.wikipedia.org/>
3. <http://www.bayancenter.org/2016/10/2533>.
4. <https://almerja.net/reading.php?idm=159865>.
5. [https://maed.journals.ekb.eg/article\\_147615\\_46ca1311f28c90ef803b4676f2a3602c.pdf](https://maed.journals.ekb.eg/article_147615_46ca1311f28c90ef803b4676f2a3602c.pdf)
6. <https://www.iasj.net/iasj/download/250e449286c8e240>.
7. <https://nosi.gov.eg/ar/Pages/HomePage/Home.aspx>.
8. <https://www.oracle.com/eg-ar/cloud/digital-transformation/#:~:text>

## قائمة اللاحق

جمهورية مصر العربية



الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء

قرار رئيس الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء

بالتفويض رقم (١٨٦) لسنة ٢٠٢٢

في شأن قيام الباحث / خالد أبو الفتوح محمد عفيفي - المسجل لدرجة الماجستير الأكاديمي " التخطيط والتنمية " معهد التخطيط القومي - بإجراء دراسة ميدانية عن: ( الإدارة الحديثة ودورها في تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجهات الحكومية دراسة تطبيقية على الهيئة القومية للتأمين الإجتماعي ) .

### رئيس الجهاز

- بعد الإطلاع على القرار الجمهوري رقم (٢٩١٥) لسنة ١٩٦٤ بشأن إنشاء الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء .
- وعلى قرار رئيس الجهاز رقم (٢٣١) لسنة ١٩٦٨ في شأن إجراء الإحصاءات والتعدادات والاستفتاءات والاستقصاءات.
- وعلى قرار رئيس الجهاز رقم (١٣١٤) لسنة ٢٠٠٧ بشأن التفويض في بعض الاختصاصات.
- وعلى قرار رئيس الجهاز رقم (١٥٥٢) لسنة ٢٠٢١ بشأن التفويض في بعض الاختصاصات .
- وعلى كتاب معهد التخطيط القومي - والوارد للجهاز في ٢٠٢٢/٢/١٦

### قـرر

- مادة ١: يقوم الباحث / خالد أبو الفتوح محمد عفيفي - المسجل لدرجة الماجستير الأكاديمي " التخطيط والتنمية " معهد التخطيط القومي - بإجراء الدراسة الميدانية المشار إليها عالية .
- مادة ٢: تجرى الدراسة على عينة طبقية عشوائية حجمها (٢٠٠) مانتان مفردة من العاملين بجميع المستويات الإدارية بالهيئة القومية للتأمين الإجتماعي وذلك بمحافظة القاهرة .
- مادة ٣: تجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة بموجب الاستمارة المعدة لذلك وعدد صفحاتها خمس صفحات والمعتمدة كل صفحة منها بخاتم الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.
- مادة ٤: تقوم الهيئة القومية للتأمين الإجتماعي - وتحت إشراف إدارة الأمن بها - بتسيير إجراء هذه الدراسة الميدانية ومراعاة الضوابط الخاصة بتقييم درجة سرية البيانات والمعلومات المتداولة مسبقا بمعرفة كل جهة طبقا لما جاء بخطة الأمن بها .
- مادة ٥: يراعى موافقة مفردات العينة - وسرية البيانات الفردية طبقا لقانون الجهاز رقم (٣٥) لسنة ١٩٦٣ والمعدل بالقانون رقم (٢٨) لسنة ١٩٨٢ وعدم استخدام البيانات التي يتم جمعها لأغراض أخرى غير أغراض هذه الدراسة .
- مادة ٦: يجري العمل الميداني خلال ثلاثة أشهر من تاريخ صدور هذا القرار .
- مادة ٧: يوافق الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء بنسخة من النتائج النهائية لهذه الدراسة .
- مادة ٨: يتخذ هذا القرار من تاريخ صدوره .
- صدر في: ٢٠٢٢/٢/٢٤

محمد ابراهيم بخيت

مدير عام الادارة العامة للأمن

|  |          |
|--|----------|
| الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء<br>الإدارة العامة للأمن |          |
| ٧٤٩  | صادر رقم |
| ٢٠٢٢/٤/٢١  | تاريخ    |
| قرار + مرقفات  | مرفقات   |



الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء

الموضوع: .....  
التاريخ: / /  
المرفقات: .....

السيد الأستاذ / مدير عام الإدارة العامة للدراسات العليا  
معهد التخطيط القومي

تحية طيبة وبعد ،،،

بالإشارة لكتاب سيادتكم الوارد للجهاز في ٢٠٢٢/٢/١٦ ومرفقاته بشأن طلب الموافقة على قيام الباحث / خالد خالد أبو الفتوح محمد عفيفي - المسجل لدرجة الماجستير الأكاديمي " التخطيط والتنمية " معهد التخطيط القومي - بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: ( الإدارة الحديثة ودورها في تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى الجهات الحكومية - دراسة تطبيقية على الهيئة القومية للتأمين الاجتماعى ) .  
وذلك وفقا للإطار المعد لهذا الغرض .

يرجى التكرم بالإحاطة بأن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء يوافق على قيام الباحث / خالد أبو الفتوح محمد عفيفي - بإجراء الدراسة الميدانية المشار إليها بعالية وفقا للقرار رقم ( ١٨٦ ) لسنة ٢٠٢٢ اللازم في هذا الشأن وعلى إن يوافق الجهاز بنسخة من النتائج النهائية كاملة فور الانتهاء من إعدادها طبقا للمادة رقم (٧) من القرار .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،  
محمد ابراهيم بحيت  
مدير عام الإدارة العامة للأمن

رصد وتحليل وتقييم مستوى تطور الخدمات الرقمية بالهيئة القومية للتأمين الإجتماعي

أولاً: المعلومات الديمغرافية:

يرجى استكمال البيانات التالية:

الجنس:

○ ذكر

○ انثى

السن:

○ أقل من ٢٥ عاماً

○ من ٢٥ إلى ٣٠ عاماً

○ من ٣٠ إلى ٤٠ عاماً

○ أكثر من ٤٠ عاماً

المستوى التعليمي:

○ مؤهل عالي

○ ماجستير

○ دكتوراه

المستوى الوظيفي:

○ مدير ادارة

○ مدير عام

○ رئيس منطقة

○ رئيس الإدارة المركزية

سنوات الخبرة:

○ من ٥ إلى ١٠ سنوات

○ من ١٠ إلى ١٥ سنوات

○ من ١٥ إلى ٢٠ سنوات

○ من ٢٠ إلى ٢٥ سنوات

○ أكثر من ٢٥ سنوات



أنت لا تصنف إختياراً  
→ شرف العلي  
م.د/محمد كبرار  
م.د/محمد كبرار



ثانياً: تقييم مستوى تطور الخدمات الرقمية بالهيئة القومية للتأمين الإجتماعي

فيما يلي مجموعة من العبارات عن دور تكنولوجيا المعلومات، وهدف قياس مستوى تطور الخدمات الرقمية بالهيئة وتقديم حلول استراتيجية لتطوير الخدمات بالهيئة.

ملاحظات:

التحول الرقمي: عملية إعادة هندسة جميع مكونات الاعمال من الإجراءات والعمليات وتطوير الكفاءات مع الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وذلك بهدف رفع كفاءة العمل.

المحفظة الرقمية: هي عبارة عن تطبيق الكتروني ينظم جميع الحركات المالية وتحتوى على جميع بيانات المستخدم.

منصة الاشعارات: تتيح للهيئة الاتصال المباشر بين العاملين بالهيئة والعملاء وهو تواصل فعال عبر شبكة الانترنت.

بوابة الكترونية مركزية: بوابة الخدمات الأكثر استخداما من خلال بوابة الحكومة المصرية وذلك للاستعلام للمؤمن عليه.

الحوكمة: هي أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة وتعنى النظام وتحديد المسؤول والمسئولية.

| م   | العبارة   | متوفر بشكل عال | متوفر بشكل متوسط | متوفر بشكل منخفض | متوفر بشكل منخفض جداً | غير متوفر نهائياً |
|---|---|----------------|------------------|------------------|-----------------------|-------------------|
| <b>المحور الأول: الموارد المالية والبشرية بالهيئة</b> |   |                |                  |                  |                       |                   |
| ١   | يوجد بالهيئة إدارة أو قسم مختص بالتحول الرقمي يعمل وفق منهجية واضحة   |                |                  |                  |                       |                   |
| ٢   | يتوفر بالهيئة خطة عمل للتحول للخدمات الرقمية متوائمة مع رؤية واستراتيجية الهيئة.  |                |                  |                  |                       |                   |
| ٣   | يتم تخصيص موازنة كافية لدعم مبادرات التحول الرقمي للخدمات في الهيئة.  |                |                  |                  |                       |                   |
| ٤   | يتوفر لدى الهيئة خطط مالية طويلة الأجل لموازنة التحول الرقمي الالكتروني.  |                |                  |                  |                       |                   |
| ٥   | يتوفر لدى الهيئة موارد بشرية ذات قدرات وخبرات ومهارات عالية تعمل في مجال التحول الرقمي.                                 |                |                  |                  |                       |                   |
| ٦   | تحدد الأدوار والمسؤوليات ضمن فريق التحول الرقمي وتحدد مسياتها حسب الأنشطة الوظيفية وطبيعة العمل والمهام لكل نشاط وظيفي. |                |                  |                  |                       |                   |
| <b>المحور الثاني: الإجراءات الرقمية بالهيئة</b>       |   |                |                  |                  |                       |                   |
| ٧   | يوجد بالهيئة إجراءات واضحة لتنفيذ عمليات التحول الرقمي للخدمات التأمينية.   |                |                  |                  |                       |                   |
| ٨   | لدى الهيئة آلية محددة لتحديد أولويات تحسين الخدمات الرقمية.   |                |                  |                  |                       |                   |
| ٩   | لدى الهيئة آلية لتصميم خدمات رقمية جديدة تتناسب مع سير الإجراءات في الهيئة.   |                |                  |                  |                       |                   |



|   |  |
|---|--|
| ١٠  | تتوفر في الهيئة البرمجيات وقواعد البيانات اللازمة للتحويل الرقمي.                                    |
| ١١  | لدى الهيئة آلية محددة لإدارة ومتابعة خطط التحويل الرقمي بالهيئة.                                     |
| ١٢  | يتوفر في الهيئة محطة خدمات رقمية مركزية وهناك مسؤول محدد عنها.                                       |
| ١٣  | لدى الهيئة عمليات لإدارة محطة الخدمات الرقمية والتي تشمل على اليات إضافة وتحديث وإلغاء الخدمات.      |
| ١٤  | لدى الهيئة آلية محددة لقياس ومتابعة عمليات تحويل الخدمات الى رقمية الكترونية.                        |
| ١٥  | لدى الهيئة آلية محددة لإدارة الشكاوى والبلاغات والاستفسارات عن الخدمات الرقمية الالكترونية المقدمة   |
| <b>المحور الثالث: تكنولوجيا المعلومات بالهيئة</b>                   |  |
| ١٦  | لدى الهيئة نظام يمنح الصلاحيات للمتعاملين لإدارة دخول استخدام الخدمات الرقمية.                       |
| ١٧  | لدى الهيئة منصة للاشعارات عبر البريد الالكتروني أو الرسائل النصية.                                   |
| ١٨  | لدى الهيئة أدوات أو أنظمة لمراقبة وقياس جودة الخدمات الرقمية الالكترونية.                            |
| ١٩  | لدى الهيئة بوابة الكترونية مركزية موحدة لجميع الخدمات الرقمية الالكترونية.                           |
| ٢٠  | يتم تبادل جميع المعلومات الكترونيا وتوفيرها بين الجهات الحكومية المختلفة لتقديم خدمات رقمية متكاملة. |
| ٢١  | يتوفر لدى الهيئة نظام الكتروني لإدارة المستندات والسجلات الخاصة بالخدمة الارشيفية.                   |
| <b>المحور الرابع: الحوكمة الرقمية لعملية التحويل الرقمي بالهيئة</b> |  |
| ٢٢  | تدعم الإدارة العليا عملية التحويل الرقمي في الهيئة   |
| ٢٣  | يتم اعداد تقارير الأداء الخاصة بالخدمات الرقمية واتخاذ القرارات المناسبة للتحسين بشكل دوري.          |
| ٢٤  | يوجد بالهيئة مؤشرات نتائج رئيسية لكل مرحلة من مراحل تطوير الخدمة الرقمية ويتم متابعتها بصور دورية.   |
| <b>المحور الخامس: تحديث وتطوير الخدمات الرقمية بالهيئة</b>          |  |
| ٢٥  | يوجد بطاقة للخدمة الرقمية متوفرة باللغتين العربية والانجليزية.                                       |
| ٢٦  | يوجد بطاقة للخدمة الرقمية تحتوي على متطلبات تقديم الخدمة وانجازها.                                   |
| ٢٧  | يتم توفير نماذج الخدمة من الموقع الالكتروني ويستطيع المتعامل تحميلها.                                |



أدانت بالرضا الإنسانية  
 أشرف إلهي  
 د. محمد الجراد  
 ك. الجراد

|   |   |
|---|---|
| ٢٨  | تمكن نماذج الخدمة المتعامل من تعيبتها قبل التوجه لمركز خدمة الجمهور في حال الخدمة نصف الكترونية (جزئية).  |
| ٢٩  | يتم دفع معظم رسوم خدمات الهيئة الرقمية الكترونيا.   |
| ٣٠  | يمكن للمتعامل استلام الخدمة رقميا/ الكترونيا او عن طريق التوصيل/ البريد الالكتروني.   |
| ٣١  | يمكن للمتعامل التقديم للخدمة وانجازها من نقطة تواصل واحدة دون مراجعة اكثر من جهة للحصول على الموافقات اللازمة منها.                                   |
| <b>المحور السادس: مستوى التوعية والتواصل والحماية</b>       |   |
| ٣٢  | تتوافق الخدمة الرقمية مع معظم الاجهزة المحمولة للجمهور ومتصفحات الانترنت المتاحة.   |
| ٣٣  | يتيح الموقع الالكتروني للمتعاملين خيار انشاء حساب شخصي لحفظ بياناتهم.   |
| ٣٤  | يتم توفير دعم لمستخدמי الخدمات الرقمية من خلال دردشة او قنوات تواصل مباشرة.   |
| ٣٥  | يتم اشعار المتعامل بحالة الطلب عن طريق استخدام رقم الطلب والرسائل النصية القصيرة.   |
| ٣٦  | يتم قياس مدى رضى المتعاملين عن الخدمات الرقمية الالكترونية بصورة دورية.   |
| ٣٧  | لدى الهيئة خطة مواجهة المخاطر لتقليل اثار مخاطر الهجمات والاختراقات الممكنة على الخدمات الرقمية الالكترونية.  |
| ٣٨  | لدى الهيئة أنظمة لضمان حماية نظم الاعمال واستمرائتها وتقديم الخدمات دون انقطاع.   |
| ٣٩  | لدى الهيئة أنظمة اترار حريق لمواجهة الاخطار والحفاظ على الأرواح والممتلكات  |
| <b>المحور السابع: إدارة عمليات الصيانة والبنية الاساسية</b> |   |
| ٤٠  | يتوفر بالهيئة فرق صيانة مدربة وذات كفاءة وخبرة عالية لتأدية الأعمال المطلوبة لصيانة وتشغيل الأنظمة والبرمجيات والبنية الأساسية الخاصة بالتحويل الرقمي |
| ٤١  | الأدوات والأساليب والموارد المتاحة بالهيئة تمكن فريق الصيانة من إتمام الأعمال المطلوبة بجودة وكفاءة   |
| ٤٢  | البنية الأساسية لشبكات البيانات والمعلومات بالهيئة مناسبة لخطة التحول الرقمي بالهيئة  |
| ٤٣  | يشارك القطاع الخاص في أعمال تطوير خدمات التحول الرقمي بالهيئة (برمجيات- بنية أساسية)  |
| ٤٤  | يوجد معايير محددة لقياس مستوى أداء فريق الصيانة بالهيئة   |



أدات ملخص الإسببات  
لمبنى القلي  
٠٤ داكرم جرداد  
س. جرداد

ثالثاً: يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الآتية:

س ١: ما هي معوقات التحول الرقمي في الهيئة؟

.....  
.....  
.....

س ٢: ما هي مقترحات سيادتكم لتطوير عملية التحول الرقمي بالهيئة؟

.....  
.....  
.....

س ٣: هل يوجد أي إضافة أخرى ترغب سيادتكم في إيضاها؟

.....  
.....  
.....

مع خالص الشكر والتقدير

أد انقل لك نصيب سيادتك  
إلى شرفي  
أ.د. محمد حمزة  
أ.د. محمد حمزة



## Summary

The study is entitled “**Modern Administration and its Role in promoting the use of information and communication Technology in Government Agencies**”

Case study on National Authority for Social Insurance

The National Authority for Social Insurance organization is considered an important factor in fighting poverty by providing an appropriate compensation for income which is cut off as a result of any of the risks of retirement age, disability, work injury, death, illness, unemployment. ...etc. The insurance economic importance draws from the organizations production that preserves human wealth.

In light of the country's trends towards digital transformation and the new challenges facing the administration, this requires the preparation of human cadres with qualifications, skills and modern technologies commensurate with the amount of responsibility placed on their shoulders.

Among the benefits of digital transformation are maximizing the value of facilities and creating a new, smart environment, and continuous leadership trends towards automating different work methods and keeping pace with developments in information technology and the state’s desire to develop, modernize and fill gaps in order to provide insurance service at the appropriate level and keep pace with global changes. Moreover resolving the financial entanglement between the National Social Insurance Authority, the Ministry of Finance, and

---

## ✍ Summary

---

the National Investment Bank, in addition to the challenges facing the authority towards digital transformation.

The study includes: the general framework of the study and previous studies - two chapters in a theoretical framework and a chapter for the applied study and the application. The descriptive approach was used by reviewing the literature related to the study and the case study approach to the subject of the research study.

Previous studies: Through them, the researcher attempts to address studies that deal with the subject of modern management and its role in organizations and its impact on the uses of information technology in the organization. These studies can be divided into:

- Previous studies that deal with modern management and its role in organizations, the importance of which is demonstrated in presenting the importance of management and its impact on the organization and the role Effective management in increasing the efficiency and effectiveness of the organization when making various uses of information technology in the organization's development work and the added value of its uses.
- Previous studies address the importance of information technology, as its role in developing organizations becomes clear. They address information and communications technology from the technical aspects and its impact on the organization's performance and the extent of its importance to the organization to raise the level of performance and speed up work completion. It explains the role of digitization and digital transformation in running the electronic management of human

---

## Summary

---

resources and its importance in devices and institutions. It also tackles challenges facing the application of electronic digitization and digital transformation.

The researcher presents the importance of the role of modern administrative leadership in the organization and its role in making the transition from traditional business to electronic business using information and communications technology in the organization to maximize the benefit from these uses to achieve efficiency and effectiveness of the administrative process in the organization.

The study presents the following chapters:

### **Chapter One: Modern management: concept, characteristics, fields and objectives**

The first chapter includes the modern administrative characteristics in terms of the different concepts of modern administration, its nature, the emergence and various trends of administration, the relationship of administration with other human, social, economic and political sciences, and it also includes the importance of the role of administrative development, the functions of administration and their definition, the difference between management and leadership, and also the characteristics of modern administration.

### **Chapter Two: The role of information and communications technology in modern management**

The second chapter includes modern technologies and their definitions, and the role of information technology in changing the administrative process, as technology is considered one of the

---

## ✍ Summary

---

most important challenges facing the majority of organizations today which can provide various services to citizens. The chapter presents types of modern technologies from the perspective of their impact on the economic sector and their uses and circulation. It contains types of technology such as networks, the Internet of Things, information, energy...etc. It also discusses the characteristics of modern technologies and presents the relationship of modern technology and the work performance. As well as the relationship of information and communications technology and the factors influencing it and improving its performance. It also includes the most important modern applications of information technology and their impact on the development of administrative decisions, including artificial intelligence and digitization, what they mean, their definition, and importance, and the difference between the concept of digitization, the process of digitalization, and the purpose of digitization and transformation.

### **Chapter Three: The applied study, case study on the National Authority Social Insurance**

The chapter includes the implementing phase applying on the National Authority Social Insurance organization. It includes the definitions, objectives, organizational structure, and the most important principles and foundations on which the electronic system at the organization is based. The chapter also includes “monitoring, analyzing, and evaluating the level of development of digital services in the National Authority Social Insurance.



---

## Summary

---

This chapter of the study deals with a description of the methodology and procedures that were followed in implementing this field study, in addition to analyzing the results of the study, and knowing the implications of the development of digital services on the performance of the National Authority for Social Insurance.

**Accordingly, the researcher divided this as follows:**

**First:** the methodology and method of the study.

**Second:** the study population and sample.

**Third:** the study tool and testing it.

**Fourth:** descriptive statistical analysis for variables.

**Fifth:** statistical tests of hypothesis.

**The questionnaire was prepared to measure seven axes for achieving realistic results represented in the following axis.**

- 1- Human and finance resources in the organization of insurance.
- 2- Digital procedures in national organization of insurance.
- 3- Information technology in national organization of insurance.
- 4- Digital governance of the digital transformation process in national organization of insurance.
- 5- Modernizing and developing the national organization of insurance services.
- 6- The level of awareness, communication and protection
- 7- Managing maintenance and infrastructure operations.

---

## ✎ Summary

---

The researcher used the descriptive analytical method, and the researcher relied on collecting data on google forms in terms of designing the form for the opinion automatically distributed, through one of the services, google drive which is forms, which has an advantage of creating it easily and filling, also it collects data automatically, as a number of (160) digital questionnaires were distributed, and the percentage of correct questionnaires collected amounted to 86% of the total questionnaires distributed.

The questionnaire was used as a data collection tool, as it included a set of questions obtained from previous studies, and included information specific to the subject of the study.

**The study concluded with many results, most notably the following:**

- The lack of mechanisms to measure the level of satisfaction of customers with the National Organization of Social Insurance and their opinions and suggestions as a real input for developing work and raising performance rates.
- Lack of standards for measuring performance process and adopting modern control methods with the standards specified and the nature of each work. There is no statistically significant effect of financial and human resources to enhance the role of information technology.
- There is no statistically significant effect of the Authority's digital procedures to enhance the role of information technology.

---

## Summary

---

- There is no statistically significant impact of information technology in the Authority to enhance the ability to technologically and digitally transform the services it provides.
- There is no statistically significant impact of digital governance on the organization's digital transformation process to enhance the role of information technology. There is no statistically significant impact of the organization's modernization and digital services development processes to enhance the ability of technological and digital transformation of the services it provides.
- There is no statistically significant effect on the level of awareness, communication and protection in the organization to enhance the role of information technology.
- There is no statistically significant effect on managing maintenance and infrastructure operations at the organization to enhance the role of information technology.
- There is no relationship between financial support, technological expansion, and the organization leadership thought and the expansion of the use of modern technology and digital transformation.

### **The most important recommendations**

- It is necessary to have a comprehensive development plan for all parts of the National Organization of Social Insurance, announce it to all employees, commit to its implementation, and improve the work environment in the Fund's areas and offices.

---

## ✍ Summary

---

- Working on the optimal use of modern means of communication, information networks, and automation of management work through various uses of information technology and communications.
- It is necessary to update the information infrastructure related to the process of moving towards digitalization, according to a clear work plan, provide the necessary funds, and follow up the implementation process with precision. Specialists, each in their specialty, and those concerned with the development process within the National Organization of Social Insurance must participate at the main center or in the insurance regions to obtain the best opinions for implementing the strategic plan for the transitioning process to electronic business.
- Urging the selection of administrative leaders capable of carrying out the process of transformation from traditional business to electronic business, with specific scientific standards without distinction, and continuous information technology training, and creating a second row of workers to maintain knowledge accumulation and not waste the energies of the workers. Activating communication with all Fund employees and achieving job justice among Fund employees, as well as paying attention to social and health care for workers.
- Forming a higher committee or working group that bears the responsibility of developing a general strategy for business development and automating the insurance services provided by the National Organization of Social Insurance in all regions and offices of the organization and developing the necessary

---

## ✍ Summary

---

plans for the digital transformation process according to the state's strategy in this field. It has the appropriate powers to perform its work and follow up development projects accurately.

**Abstract**

**Thesis title: “Modern Administration and its Role in promoting the use of information and communication Technology in Government Agencies”**

Case study on National Authority for Social Insurance

**Researcher: Khaled Abo Elfotoh Mohamed Afifi**

|   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| <b>Supervisor: Prof. Dr. Moharram El Haddad</b>             |                                       |
| <b>Supervisor: Prof. Dr. Basmah Moharram El Haddad</b>      |                                       |
| <b>Scientific degree: Master in planning and developing</b> | <b>Institute of National Planning</b> |

Social insurance is considered an important factor in fighting poverty which provides a suitable compensation for the income lack as a result of reaching retirement age, disability, work injury, death, illness or unemployment.

Social insurance aims for effective and affective performance of its services, assuring insurance funds for the insured and pensioners to be well-invested, emphasizing its economic importance that can be guaranteed by using modern administrative concepts and up-to date information and communication technologies in governmental agencies. The research, therefore uses a descriptive analytical approach.

The study aims to highlight the importance of modern scientific management in promoting the use of communication and information technology by applying it on the National Authority for Social Insurance through monitoring and analyzing the role of modern management using recent information and communication technologies and its different applications in order to impact and provide good insurance services to citizens.

As one of the main axes that work in accordance with the state’s strategic vision for digital transformation and electronic management, a number of (160) questionnaire forms were distributed with a response rate of (86%). The most important results and recommendations of the study concluded with the importance of the process of training qualified human resources to build the information capacity to deal with the devices and programs for the digital transformation and use of ICT.

Moreover disseminating information on improving the level of digital services provided in light of the National Authority for Social Insurance’s

---

## Abstract

---

human resources development plan for digital transformation in accordance with the policies and goals of sustainable development and Egypt's Vision 2030.

The study shows the importance of adopting digital transformation and its return. The study shod that there are no mechanisms to measure the level of satisfaction of those dealing with the National Authority for Social Insurance Organization and their opinions and suggestions, as it is a real input for developing work and raising performance rates. It was also revealed that the use of standards for the performance measurement process is limited.

It also assures that adopting modern control methods in light of specified standards, automating administrative work through various uses of information and communications technologies, and highlighting the importance of selecting administrative leaders capable of carrying out the process of transformation from traditional business to electronic business is of immense importance.

**Arab Republic of Egypt**



**Institute of National Planning  
Postgraduate Studies**

**Modern Administration and its Role in Promoting  
the Use of Information and Communication  
Technology in Government Agencies**

*(Case Study on National Authority for Social Insurance)*

*A Thesis Submitted in Fulfilment of the Requirements of Master  
Degree in Planning and Development*

Submitted by

**Khaled Abo elfotoh Mohamed Afifi**

Supervised by

**Prof.**

**Moharram Elhaddad**

*Professor of Planning & Development  
Management  
Center for Planning Methods  
Institute of National Planning*

**Prof.**

**Basmah Moharram Elhaddad**

*Professor of Information Technology  
and Computers  
Director of Planning Techniques Center  
Institute of National Planning*

**2023**