

أهمية تنمية المهارات التكنولوجية لدى السكرتيرات وتأثيرها على التقدم الوظيفي و
الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبه/
رهف فيصل بن سعد الدوسري

إشراف/
د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:
2024

العنوان	رقم الصفحة
الفصل الأول: الإطار النظري أهمية تنمية المهارات التكنولوجية للعاملين الإداريين والسكرتيرات	4
المقدمة	4
مشكلة البحث	4
المبحث الأول: الإطار النظري للتمكين من تنمية المهارات التكنولوجية للعاملين الإداريين والسكرتيرات	5
المطلب الأول: أهمية تنمية المهارات التكنولوجية	5
المطلب الثاني : اهداف البحث	5
المطلب الثالث: تساؤلات البحث	4
فرضيات البحث	5
الفرع الأول: مفهوم المهارات التكنولوجية	9
الفرع الثاني: أهمية وأسباب اللجوء إلى تنمية المهارات التكنولوجية للعاملين الإداريين والسكرتيرات	10
المطلب الثاني: منهجية تنمية المهارات التكنولوجية	11
الفرع الأول: خطوات المهارات التكنولوجية	12
الفرع الثالث : معوقات تنمية المهارات التكنولوجية	13
المطلب الثالث : أبعاد تنمية المهارات التكنولوجية	17
المبحث الثالث : الدراسات السابقة	7
المطلب الأول : عرض الدراسات باللغة العربية	7
المطلب الثاني : عرض الدراسات الأجنبية	8
المطلب الثالث : التعليق على الدراسات	9
المطلب الأول : منهجية، مجتمع وعينة الدراسة	17
المطلب الثاني : ادوات الدراسة	17
المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة	20
المراجع والمصادر	25

مقدمة:

إن التكنولوجيا بكل أنواعها سواء المتمثلة في الانترنت وتشعباتها المختلفة أو الأجهزة الالكترونية واللاسلكية والبرامج المرنة المتجددة تعد جميعها قفزة نوعية في الحياة البشرية تستدعي الوقوف عندها لما لها من تأثير يومي على حياتنا الشخصية والأسرية والعلمية. وبتطور التقنية وتفجر ثورة المعلومات استجابت معظم المؤسسات العالمية بكافة مستوياتها لمتطلبات

الحياة الجديدة، ووجب لزما عليها اللحاق بالعالم المتطور، واعداد كوادرها وموظفيها إعدادا يتناغم مع هذا التقدم البشري وتأثر في زيادة كفاءة المتقدم الوظيفي، فمن هنا ظهر مفهوم التزاوج بين تنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الاداريين وتنمية الإبداع الإداري لدى العاملين على أساس حتمية الارتباط الوثيق بينهما من ناحية تعزيز قدرات الإنسان وديناميكية التعامل مع المفهوم التقني. وقد أظهرت الإنتاجية العالية للموظفين الفروق الواضحة قبل استخدام وسائل التقنيات الحديثة وبعدها وتسببت إلى حد كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال إتاحة الفرص للقيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة أقل وكل هذا ناتج عن تنمية المهارات التكنولوجية لدى الموظفين.

مشكلة الدراسة:

ما مدى أهمية تنمية المهارات التكنولوجية لدى السكرتيرات وما هو تأثيرها على تحقيق التقدم الوظيفي والرضا الوظيفي لديهن؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هي أبرز المهارات التكنولوجية المطلوبة لتنمية المهارات التكنولوجية لدى السكرتيرات ؟
2. ما مدى توافر هذه المهارات التكنولوجية لدى السكرتيرات في الواقع العملي؟
3. ما هو تأثير تنمية المهارات التكنولوجية لدى السكرتيرات على تحقيق التقدم الوظيفي لديهن؟
4. ما هو تأثير تنمية المهارات التكنولوجية لدى السكرتيرات على تحقيق الرضا الوظيفي لديهن؟
5. ما هي أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تنمية المهارات التكنولوجية لدى السكرتيرات ؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا الموضوع في النقاط التالية: محاولة إبراز دور التكنولوجيا في التنمية المهارات التكنولوجية لدى السكرتيرات بصفة خاصة والإداريين بصفة عامة مما يؤدي إلى الحصول على كفاءات محورية.

- ★ معرفة الدور الفعال الذي تقوم التكنولوجيا به داخل المنظمة.
- ★ أهمية البرمجيات الحديثة في تحسين أداء العمال الإداري
- ★ أهمية التكنولوجيات الحديثة في المؤسسة.

أهداف الدراسة::

1. يأتي البحث كمحاولة للتأكيد على مدى تأثير التكنولوجيا على الأداء الوظيفي ، ولفهم العلاقة القائمة بين التنمية التكنولوجي الذي أصبح ضرورة لمواكبة التحولات التكنولوجية، والإبداع الإداري للعاملين الناجم عنه.

وعليه يمكن حصر الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها في النقاط التالية:

- ★ . تحديد مدى تمكن العاملين السكرتيرات الإداريين من استخدام التكنولوجيا.
- ★ . معرفة طبيعة وخصائص التكنولوجيا ومختلف خدماتها على مستوى الإدارة .
- ★ . التعرف على مدى تأثير التكنولوجيا على الإبداع الإداري للعاملين السكرتيرات
- ★ . محاولة الإلمام بالإطار المفاهيمي الموضوع تمكين العاملين وكذا الإبداع الإداري.
- ★ . محاولة التوصل إلى معرفة أثر التنمية التكنولوجي في تحقيق الإبداع الإداري ميدانياً.

تساؤلات الدراسة

من خلال ما سبق ونظرا للأهمية البالغة لتنمية المهارات التكنولوجية من جهة والإبداع الإداري من جهة أخرى تتجلى إشكالية موضوع البحث والتي يمكن طرحها في السؤال الجوهرى الموالي:

ما الدور المرتقب للتمكين التكنولوجي في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين ؟

الأسئلة الفرعية:

ما هو أثر تدريب واتنمية المهارات التكنولوجية لدى الموظفين الاداريين على تحقيق الإبداع الإداري

ماهو أثر فرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري لدى الموظفين السكرتيرات
أثر تفويض السلطة على تحقيق الإبداع الإداري

ما هو أثر الاتصال على تحقيق تنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الاداريين(السكرتيرات)مجال عمل السكرتيرات

ما هو أثر التحفيز على تحقيق تنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الاداريين(السكرتيرات)مجال العمل الاداري وبالاخص عمل السكرتيرات

فرضيات الدراسة :

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة يتم وضع الفرضيات الرئيسية التالية:
يوجد أثر للتمكين على تحقيق تنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الاداريين(السكرتيرات)في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة 0.05

بناء على الفرضية الرئيسية يتم طرح الفرضيات الفرعية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب على تحقيق تنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الاداريين(السكرتيرات)في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة 0.05 يوجد أثر ذو دلالة معنوية لفرق العمل على تحقيق تنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الاداريين(السكرتيرات)في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة 0.05 يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتفويض السلطة على تحقيق تنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الاداريين(السكرتيرات)في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة 0.05 يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاتصال على تحقيق تنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الاداريين(السكرتيرات)في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة 0.05 يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز على تحقيق تنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الاداريين(السكرتيرات)في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة 0.05

مبررات اختيار الموضوع :

تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب منها :

- الميول الشخصي بحكم الوظيفة المواضيع الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات.
- الرغبة الذاتية في دراسة و التعرف على كل من تنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الاداريين وتنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المجال الاداري .

الدراسات السابقة:

المطلب الأول : الدراسات العربية

في ما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة والتي قامت الباحثة بالإطلاع عليها :

الدراسة الأولى: دراسة عبد العزيز الحلو، (2010) رسالة ماجستير، بعنوان أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين " دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة . هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفويض على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، وذلك في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على أداة الاستبيان إذ وزعت

الاستمارات على أفراد العينة وتم التوصل إلى ما يلي: وجود مستوى مناسب من تفويض الصلاحيات لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة: وجود تنظيم إداري مناسب في الجامعات الفلسطينية

هناك العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عملية التفويض منها السرعة في إنجاز الأعمال الإدارية، وتعزيز بروز قيادات مستقبلية، والاعتماد على النفس في حل المشكلات، وعدم تعطيل الأعمال بسبب غياب المدير، ودعم التجديد والابتكار والتحفيز على الإبداع.

الدراسة الثانية: دراسة ضراب نور الدين (2012) رسالة ماجستير، مستويات التنمية وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية . هدفت الدراسة إلى تقديم إطار فكري وعملي حول مستويات التنمية وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية الممارسة عموماً وعلى مستوى مديرية الري لولاية أم البواقي خصوصاً، اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان حيث تم توزيع 120 استمارة على مستوى المديرية، وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة طردية موجبة ما بين مستويات التنمية وأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية؛ وجود مجموعة من المعوقات التي تواجه تمكين العاملين كتطبيق اللوائح والمراسيم كما هي دون أي اجتهاد، من شأنه أن يقتل روح

المبادرة والإبداع سواء الفردي أو الجماعي لدى الموظفين في انجاز مهامهم غياب مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤدي إلى إحساس الموظفين بعدم الاهتمام بهم، أي أنهم مجرد أداة لتنفيذ الأوامر والتوصيات لا غير، وعليه فالموظفين هنا لا تهمهم النتائج فيما بعد لأنهم ليسوا أصحاب القرارات، وإنما أداة فقط لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

الدراسة الثالثة: يوسف علي عيسى أبو جربوع 2014 رسالة ماجستير، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة

نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية)، كما اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان حيث وزعت 237 استمارة ، واسترجعت 145 بنسبة استرجاع 97.7% وتوصلت الدراسة إلى التالي: وجود دور للبيئة الاجتماعية لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية) .

لا تكافئ الإدارة العليا أعضاء فرق العمل ذوي التفكير المتميز والمبدع في حل المشكلات بـ الشكل

المطلوب. لا تشجع الإدارة العليا أعضاء فرق العمل الذين يفكرون خارج مجال اختصاصاتهم بـ الشكل المطلوب .

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية الدراسة الأولى :

دراسة سمولنسكي وكليمر (1995م) بعنوان: كيف تدرب الناس على التفكير بطريقة أكثر إبداعية)

Creativity Smolensky and Kleiner (1995): How to train people to think more

هدفت هذه الدراسة إلى القيام بفحص القدرات الإبداعية المرتبطة ببيئة العمل ومواقف المؤسسات، انطلاقاً

من حقيقة أن الاستفادة القصوى من المصادر المتاحة تعتبر أساسية لنجاح أي مدير، وأن أولئك الذين

يتمتعون بالكفاءة اللازمة لتدريب العاملين لديهم على التفكير الإبداعي يحققون الاستثمار الواحد من أكثر

الموجودات قيمة لدى المؤسسة، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي: - أن هناك أهمية للمدير القادر على تطوير قدرات الموظفين على التفكير الإبداعي وحل المشاكل بطريقة إبداعية.

أن الاهتمام بتطوير قدرات الموظفين من خلال برامج تدريبية بعد من أعلى أنواع استثمار الموارد الشركة. إن توفير البيئة والتدريب الصحيحين يمكن أن يفيد كلا من الموظفين و المؤسسة على المدى الطويل.

أن الإبداع يتمثل عادة في إيجاد أفكار أو منتجات جديدة، إلا أنه قد يشمل أيضاً تغيير الأشياء الموجودة أصلاً أو تشكيلها بطرق جديدة.

الدراسة الثانية :

دراسة سكوت 1994م بعنوان : تحديد السلوك الإبداعي: مدخل لنموذج الإبداع الفردي في مكان العمل

Scott (1994): Determinants of Innovative Behavior: a path model of individual

innovation in the workplace

هدفت هذه الدراسة إلى الجمع بين عدد من الأبحاث في الأعمال الإبداعية لتطوير واختيار نموذج السلوك الإبداعي الفردي، باعتبار أن هذا النموذج ناتج لأربعة أنظمة متداخلة وهي: الفرد، القيادات، مجموعة

المنطلقات النظرية للدراسة:

المبحث الأول: ماهية تنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الإداريين

إن تبني المنظمات المفهوم التنمية لهو نابع من إيمانها بأن موظفيها هم الثروة والأصل الأكثر أهمية لديها، الأمر الذي يحقق التنمية والتطوير القدراتهم، وبوك الكثير من المنافع للمنظمة ، لذا ستحاول من خلال هذا المبحث التطرق

إلى مفهوم التنمية وإبراز أهميته وكذا الأسس النظرية التي يقوم عليها. وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى المفاهيم المرتبطة بتنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الإداريين ، منهجيته وأبعاده

المطلب الأول: ماهية تنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الإداريين .

يعتبر استخدام تنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الإداريين خاصية من خصائص المؤسسة العصرية، كونها تسمح بإعطاء إمكانيات هامة للمؤسسات في تأدية أعمالها.

الفرع الأول : مفهوم تنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الإداريين

أولاً - مفهوم التنمية لغة واصطلاحاً :

التنمية لغة :تعني كلمة التنمية لغة التقوية والتعزيز موقد وردت في القرآن الكريم في اثني

عشرة سورة. كما وردت كلمة التنمية في معجم لسان العرب بلفظ المكنة ، بمعنى المكن فيقال فلان ذو مكنة عند السلطان أي ذو

منزلة وجمعها مكناء والتنمية أي الإستطاعة على فعل شئ ابن منظور، ج 7 ص (301)

التنمية اصطلاحاً: قبل التطرق إلى مفهوم التنمية تجدر الإشارة إلى أنه مفهوم متشعب وذو أبعاد متعددة لهذا يبدو من الصعب إيجاد

تعريف محدد ومتفق عليه، غير أننا سنحاول الوصول إلى مفهوم شامل من خلال التعاريف التالية:

فالتنمية حسب (Besterfield et a) : هو استثمار المخزون الهائل من الطاقات الكامنة و الموجودة لدى العاملين

من مختلف الخبرات المعاني والعريقات 2011 م (182) حيث اعتبر هذا التعريف التنمية على أنه استثمار القدرات الموارد البشرية الكامنة.

بينما يعرفه (Brown and Harvey) على أنه إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في

المنظمة ، وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها (المعاني

والعريقات ، 2011، ص (182) ، وبالتالي، فإن تنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين لا داريين للموارد البشرية يندرج ضمن خطط التنمية

الإداري لها لتحسين مستوى أدائها، ويعرف التنمية الإداري بأنه " توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم،

ومعارفهم، ومهاراتهم، الصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات.

الفرع الثاني : أهمية وأسباب اللجوء إلى تنمية المهارات التكنولوجية :

1- أهمية تنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الاداريين (السكرتيرات) :

بعد تمكين العاملين من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية منذ التسعينات. كما أن العديد من الدراسات والبحوث تؤكد أن تمكين العاملين يؤدي إلى زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف. كما يسهم في زيادة انتمائه للمؤسسة والفريق العمل الذي ينتمي له، فزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته في العمل مما يؤدي إلى تناقص معدل دوران العمل ، أضف إلى ذلك فتنمية المهارات التكنولوجية يؤدي إلى تطوير مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لديه (المعاني والعريقات 2011، ص 186) إلى جانب أنه يمكن من خلاله الاستفادة من الطاقات الكامنة الموجودة لدى العاملين، والتي تظهر على شكل ابتكارات جديدة وإبداعات، ما يساعد في تأهيل

الصف الأول مستقبلاً (الجميل، 2008، ص 13). لا شك أن الرقمنة ومحاولات تمكين العاملين في مجالها أصبح من متطلبات عصر المعرفة، نظراً لتعاظم أهمية الرقمنة ومزاياها، وتزايد دورها في تحقيق اندماج إيجابي في العولمة الرقمية، وتبرز أهمية تقنية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الاداريين فيما يلي:

. تقديم آليات تيسر العمل في المؤسسات، والتي كانت تستدعي وقتاً طويلاً وعدداً كبيراً من الأفراد.

تطوير الخدمات المقدمة وجودة المعلومات وتقريب المسافات وسرعة الاتصال وفرة التصنيع للأجهزة والبرمجيات، وبروز منتوجات جيدة وانخفاض في الأسعار. الانفتاح على العالم الخارجي، وتسهيل تبادل المعلومات، ما يجعل العالم قرية إلكترونية. تزويد المدرسين والمتعلمين خصوصاً بقدر كبير من الاختيار فيما يتعلق بكيفية بناء التعلم. تمكين الشركات صغيرة الحجم من الاندماج في العولمة والتحول إلى شركات متعددة الجنسيات متناهية الصغر.

بإمكانها الاتصال بشكل مباشر مع العملاء والموردين في مختلف أنحاء العالم (حوتية وآخرون، 2018، ص 6)

2- أسباب اللجوء إلى تنمية المهارات التكنولوجية : لقد حدد المختصين أسباباً عديدة للجوء إلى تنمية المهارات التكنولوجية وهي كالآتي:

حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق، تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية (تيسير 2012، ص 266)

. عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر التقلدي ، وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل .

ضرورة الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة ، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطور المنظمة

وتميزها ، أهمية الحد من التكاليف، وسرعة اتخاذ القرارات

إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وإحساس أكثر بالإنجاز في عملهم الجملي 2008، ص (40).
إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية للأفراد وتوفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
(اندوراس) 142 2008، ص

المطلب الثاني: منهجية تنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الإداريين (السكرتيرات)

الفرع الأول: خطوات تنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الإداريين (السكرتيرات)

يعتبر تنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الإداريين (السكرتيرات) عملية إدارية لذا فهو يسير وفق خطوات متتابعة وتدرجية وهي كالتالي:

الإسراع في إغراق المؤسسات التي يعملون بها بمنظومة من الحواسيب الضخمة ذات المواصفات العالية،

سواء من حيث سرعة المعالجة، أو ضخامة القدرة التخزينية، أو أحجام شاشات العرض. ه
البدء في تشييد بنية تحتية هائلة من تشبيكات وروابط توصيل، يتم الاستعانة في بنائها بأفضل شبكات الاتصالات وأكثرها سرعة.

خطوط اتصال فائقة السرعة، حتى بتنا نشاهد إصرار البعض على ضرورة الاشتراك في الخدمات التي تتمتع بمواصفات الجيل الخامس. توظيف مجموعة مختارة من خريجي أفضل المعاهد، وأرقى الجامعات المتخصصة، المتخصصة في عالم الحاسوب، أو تقنية المعلومات، بما فيها تلك التي توفر مناهج تغطي مواد «الذكاء الاصطناعي.. الاستعانة بواحدة أو أكثر من شركات الاستشارة المشهورة لوضع خطة تضمن تنفيذ برامج التحول الرقمي. في أسرع وقت ممكن، وعلى النحو الأفضل.

ولتحقيق ذلك، ينبغي البدء في عملية التحول أو تنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الإداريين (السكرتيرات)، من زاوية مختلفة عن تلك التي ترسخت في

أذهان من أشرنا لهم أعلاه عندما أقدموا على واحدة أو مجموعة من تلك الخطوات التي سردناها، ويتم ذلك من

خلال الإجراءات التي ينبغي أن تكون مرافقة لتلك الخطوات، وتنفذ بالتوازي معها، على

النحو التالي: وضع خطة إستراتيجية متكاملة قادرة على بناء النظام البيئي (Ecosystem) الذي يحتاجه ذلك التحول

أخذة بعين الاعتبار توفير كل عناصر ذلك النظام البيئي، مع القدرة على صهرها في بوتقة ذلك النظام كي تعمل في تناغم يحقق التكامل المطلوب، ويحول دون أي نشوز لأي من تلك العوامل، من شأنه يمارس ذلك. الدور السلبي، ربما غير المقصود، في عملية تنمية المهارات التكنولوجية المنشودة، فخرج أي من تلك العوامل عن خارطة الطريق التي وضعتها تلك الخطة الإستراتيجية من شأنه، شل عملها، أو تأجيل الوصول إلى أهدافها.

نشر الوعي بأهمية تلك الخطة، وزرع القناعة بضرورة الوصول إلى أهدافها، في أوسع قطاع ممكن من المواطنين، بمن فيهم أولئك الذين، قد يبدو للبعض، أن قطار تنمية المهارات التكنولوجية قد فاتهم. فنشر مثل هذا الوعي يحقق التكامل المنشود بين عناصر ذلك النظام البيئي المرسوم من خلال تحقيق التناغم المنشود بين المرسل وهو واضع الخطة والمشييع بمكوناتها، والمتلقي، وهو الطرف المستهدف من عملية التحول الرقمي المطلوب، ولا بد من التقديد هنا على ضرورة الوصول إلى تحديد العامل الزمني الصحيح الذي ينظم عمليات الإرسال والتلقي لضمان بلوغ صيغة التناغم المجدية.

التشبت بسياسة قطع المراحل، وليس حرفها، فعملية تنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الإداريين (السكرتيرات)، لا يمكن أن تتم في دفعة واحدة تشود. معالمها، وتحرفها عن المسارات الصحيحة التي ينبغي أن يسلكها المنخرطون فيها، مرسلون كانوا أم متلقين. و المرحلية لا تعني مطلقا التلكو في التنفيذ، أو التقاعس في الاستجابة، بقدر ما تفرض التدرج السلس المحسوب العواقب في التنفيذ من الأطراف كافة التي تقع على عاتقها مسؤولية المراجعة المستمرة لمراحل تنفيذ إستراتيجية تنمية المهارات التكنولوجية أو التحول على حد سواء .

وضع الضوابط التي تضمن سلامة المدخلات وصحة المخرجات عن طريق مؤشرات قادرة على قياس تنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الإداريين (السكرتيرات). وهذا يتطلب توفر بيئة قادرة على إيجاد حركمة واضحة ودقيقة تتناسب مع جميع الجهات وتخدم أهدافهم وتحقق توازن في عملية تنفيذ مبادرات التحول الرقمي لتعكس نتائج التقدم في التحول الرقمي بشكل دقيق وواضح مع تحديد مسؤولية ودور كل جهة ونسبة مشاركتها في التحول الرقمي الوطني.

الفرع الثاني: أدوات وتقنيات تنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الإداريين (السكرتيرات) يحتاج التحول الرقمي إلى العديد من المتطلبات لتنفيذها داخل أي مؤسسة، وتوظيفها بشكل فعال وجيد، وحتى تقدم الإدارة الإلكترونية خدماتها فقد ذكر الجابري ، 2009 ص (43) أن الإدارة الإلكترونية تركز على مبدئين أساسيين: 1 تقني تمثيل المعلومات إلكترونياً وتناقلها عبر شبكة الانترنت مع ضمان سريتها. 2. إجرائي تمثيل المعاملات والخدمات عن بعد عبر شبكة الانترنت مع ضمان صحتها ومصداقيتها دون الحاجة الحضور طالب الخدمة إلى الجهاز الحكومي أو استخدام النماذج الورقية، وفي ضوء هذين المبدئين للإدارة الإلكترونية، يتطلب الأمر توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية لإمكانية تطبيقها على أرض الواقع وهي تكمن في:

أولاً : المتطلب الإداري

يجب على إدارة المؤسسة القيام بإجراءات إدارية لاستخدام الإدارة الإلكترونية وتمثل فيما يلي:

• وضع خطط واستراتيجيات التأسيس :

وذلك لتطبيق الإدارة الإلكترونية يجب إجراء تعديلات جذرية على صعيد تنفيذ أنشطة الأعمال وأسلوب العمل المتبع من قبل العاملين في المؤسسة، وذلك بإعادة هندسة الأعمال داخل المؤسسة، وإعادة النظر في المسؤوليات والصلاحيات للأفراد. حيث عند تطبيق الإدارة الإلكترونية تحتاج المؤسسة إلى تعيين موظفين جدد كمبرمجين ومصممي أنظمة وقواعد بيانات، لذلك يجب توضيح المسؤوليات والمؤهلات اللازمة لهم. أيضاً يجب أن يكون الهيكل التنظيمي هو هيكل مفلطح مرن، ولا مركزي، مع مشاركة جميع عاملي المؤسسة في اتخاذ القرار بشكل

جماعي فيما يخص شئون المؤسسة خلوف 2010، ص (28) .

وحتى يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية ووضع خطط إستراتيجية نحتاج إلى عدة خطوات وهي:

أ. تشكيل لجنة مهمتها وضع إستراتيجية للمؤسسة للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية وعالم الرقميات.

ب الاستعانة بجهات استشارية وبحثية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط، مع إمكانية الاستعانة بالقطاع الخاص

التنفيذ بعض المراحل.

ج- التركيز على دراسة حاجات المستفيدين، وإشباعها والاهتمام بوضع خطة لنظام اتصالات متكامل بين جميع أقسام المؤسسة وخارجها.

د. الاهتمام بالعاملين القائمين على تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية والاهتمام بالقدرات الفنية حمدي 2008.(57)

2- دعم الإدارة العليا للتحويل الرقمي :

لكي تنجح المؤسسة في وضع خطط واستراتيجيات التأسيس الإدارة الإلكترونية لابد أن تحظى بدعم القيادة العليا فهي عنصر النجاح الأول، ومن الممكن اجتياز عقبات كثيرة من الممكن أن تواجه عملية التحويل للإدارة الإلكترونية. (الغاء 2011 ، ص (20)

3-القوانين والتشريعات : تشمل إصدار تشريعات أو قوانين تتعلق بالمحافظة على سرية بيانات المؤسسة

والمحافظة على حقوق الملكية الفكرية في الأعمال والشبكات، وهنا إما أن تضع قوانين وتشريعات جديدة أو تعديل

على تشريعاتها الحالية . ماضي (2011 ، ص 140)

ثانياً : المتطلبات البشرية :

وهم الخبراء والمختصون والعاملون في حقل المعرفة، وهم العنصر الأهم والقيادات الرقمية والمديرون والمحللون

العناصر الإدارة الإلكترونية، ويجب أن تطبق المؤسسات الخطوات التالية لتحقيق هذا المطلب:

أ. يجب توافر موارد بشرية تمتلك الخبرة والمهارات في مجال المعرفة والمعلومات.

ب ضرورة الارتقاء بالموارد البشرية الحالية واعادة تأهيلها للحفاظ على مستويات عالية من العمل والإنجاز وذلك بعقد دورات تدريبية لهم.

ج -تكوين قيادات إدارية قادرة على التغير وتؤمن بالعمل الجماعي.

د - نشر الوعي المعلوماتي لدى الفئة المستهدفة من عمل المؤسسة حتى يستطيعوا التعامل مع التقنيات الحديثة

. إيجاد ثقافة داخل المؤسسة تلائم هذا الأمر.

ووسائل الاتصال والاستفادة منها (عبد الغفور (2009 ص (337)

ثالثاً: المتطلبات التقنية وتتمثل فيما يلي:

- عتاد الحاسوب : وهو المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.

برامج القانون وفي الشق الامتي من عام وشكات العقرب وليا للكن

برامج النظام الوامع بسعة التشغيل نظم إدارة الشبكة مترجمات أهل البرمجة أدوات علي
البينية عن البرامج التطبيقات وولها نائلة السلم

1 - برامج تطبيقات عامة 1 كتمرينات الريت برامج البريد الإلكتروني وبرامج الدام الجماعي،
ريوم الحاسوب، والجداول الإلكترونية وقواعد البيانات.

2-برامج تطبيقات خاصة : تكون متنوعة كالبرامج المحاسبية أو حزم البرامج المالية وبرامج
التجارة

معوقات تنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الاداريين (السكرتيرات)

مما لاشك فيه بأن أي عمليات تغيير يقابلها مقاومة، هذه المقاومة قد تأتي من الموظفين
الذين يخشون التغيير بحد ذاته أو أنهم يتوقعون فقدان امتيازاتهم، وقد تأتي هذه المقاومة
من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكابح المشاركة ويحدد مراكز القرار ويقيّد الاتصالات،
فهناك العديد من العقبات أمام المضي قدماً باتخاذ تنمية المهارات التكنولوجية

كإستراتيجية تنظيمية، ومن بين تلك العقبات ما يلي:

1. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار
2. خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحياتهم ووظائفهم
3. خوف الموظفين من تحمل السلطة والمسؤولية :
4. ثقافة تنظيمية تفضل الأنماط الإدارية التقليدية
5. غياب مفهوم الثقة بين موظفي المنظمة والقادة
6. نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم تنمية المهارات التكنولوجية وفرق العمل البناء،
(2014 ، ص 54-55)
7. ضعف نظام التحفيز
8. السرية في تبادل المعلومات ضعف التدريب والتطوير الذاتي جلاب والحسيني،
(2013، ص 113)

المطلب الثالث: أبعاد تنمية المهارات التكنولوجية

تحتاج المنظمة إلى التحول من مفهوم المراقبة والتحكم إلى مفهوم تنمية المهارات التكنولوجية لكي يمكن للعاملين المساهمة وإنجاز العمل بشكل أفضل، وهذا يتطلب من المديرين تأكيد مهارات جديدة لتعظيم جهود العاملين من خلال الوقوف على ممارسات إدارية تعد مرتكزات هامة وضرورية لنجاح عملية تنمية المهارات التكنولوجية ، كالتدريب وتكوين فرق العمل، وكذا تفويض السلطة، والتحفيز، الاتصال الخ

الفرع الأول: التدريب

للتدريب أهمية كبيرة في المنظمات، فكل ما ينفق عليه يعتبر استثماراً في المورد البشري، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف هذه المنظمات.

1-1 مفهوم التدريب :

من بين التعاريف التي قدمت للتدريب ما يلي:

يقصد بالتدريب على أنه مجموعة الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية . (حريم 2013، ص (188)

وهناك أيضاً من يعرفه على أنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً للمزاولة عمل ما . بن عيشي، 2012، ص (78)

وهناك من اعتبره أنه منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية. حمود والخرشة ، 2009، ص (125)ومن خلال التعاريف السابقة يمكن اقتراح التعريف الآتي:

التدريب هو نشاط مستمر يهدف إلى تحسين أداء الفرد الحالي والمستقبلي.

2-1 أنواع التدريب: للتدريب عدة أنواع و هي تصنف حسب عدة معايير ، فوفق معيار الوظائف نجد هناك ثلاثة أنواع : (بوعريوة ، 12 2007 ، ص 11 و

التدريب المهني والفني يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية. كأعمال الكهرباء والميكانيك ... إلخ.

التدريب التخصصي يطلق على هذا النوع بالتخصصي نظراً لكون الفرد العامل يتخصص في نشاط أو مهنة معينة نتيجة لإكتسابه خبرات ومهارات متخصصة ويشمل هذا النوع العمال الجدد والقدامي.التدريب الإداري وهو صلب دراستنا في هذا المطلب، والذي يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

المنهجية وطرق البحث:

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

من أجل الوقوف على معرفة تأثير تنمية المهارات التكنولوجية على الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة وتحليل العلاقة بين تنمية المهارات التكنولوجية والإبداع الإداري، تم الاستعانة بأسلوب الاستبيان من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على العمال بالمؤسسة التي واستخدام الأدوات SPSS" تتناسب مع أبعاد موضوعنا، وعن طريق استخدام برمجية الإحصائية اللازمة التحليل نتائج الاستبيان.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

في هذا المبحث يتم تحديد الطرق والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وكذلك استخدام الأدوات الإحصائية من أجل تحليل المعطيات وكيفية تحديد الدراسة، كما يتم تحديد وتبيان أهم الوسائل التي اعتمد عليها في طريقة المعالجة للبيانات وأيضا تحديد متغيرات الدراسة.

الفرع الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يقوم على دراسة الظاهرة مرتكزا على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية من خلال الاعتماد على الاستبيان لغرض تحليل بيانات ومعلومات البحث واستخلاص النتائج واختبار الفرضيات.

أدوات الدراسة :

في هذا المطلب ستحاول معرفة طريقة تصميم الاستبيان الذي تم توزيعه.

1- تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)

تم تقسيم الإستبيان على النحو التالي:

القسم الأول : خاص بالمعلومات الشخصية الخاصة بأفراد العينة وتشمل : الجنس، العمر، المستوى

التعليمي المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

أما القسم الثاني: خاص بالأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة التي هي تنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الإداريين (السكرتيرات) كمتغير مستقل والإبداع الإداري كمتغير تابع ويشمل محاور الإستبانة، ويتكون من 43 عبارة موزعة على جزئين رئيسيين:

الجزء الأول: خاص بتنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الإداريين (السكرتيرات) وأبعاده ويحتوي 22 عبارة موزعة على قسمين: الأول خاص بتنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الإداريين (السكرتيرات) و فيها 7 عبارات و الثاني خاص بأبعاد تنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الإداريين (السكرتيرات) و فيها خمسة أبعاد كل بعد فيه 3

عبارات. الجزء الثاني: خاص بالإبداع الإداري وسامته ويحتوي على 7 سمات كل سمة وضعنا فيها 3 عبارات وبالتالي المجموع الكلي 21

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم [2] يبين إجابات الأسئلة ودلالاته

الإجابة عن الأسئلة	الرمز	المتوسط الحسابي	المستوى المرافق له
غير موافق تماماً	1	من 1 الى أقل من 1.8	ضعيف جدا
غير موافق	2	من 1.8 الى أقل من 2.6	ضعيف
محايد	3	من 2.6 الى أقل من 3.4	متوسط
موافق	4	من 3.4 الى الأقل 4.2	مرتفع
موافق تماماً	5	4.2 فأكثر	مرتفع جدا

صدق وثبات الاستبيان بمعنى ثبات نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيعه لعدة مرات، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان بطريقة معامل (Cronbach alpha) والجدول الموالي بين ذلك:

الجدول رقم [3] يبين نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

البيان	معامل Cronbach Alpha
أبعاد تنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الإداريين (السكرتيرات)	
البعد الأول: التدريب	1.783
البعد الثاني فرق العمل	1.711
البعد الثالث: تفويض السلطة	1.687

1.8896	البعد الرابع : الاتصال
18973	البعد الخامس : التحفيز
الإبداع الإداري وسماته	
0.9124	الطلاقة الفكرية
0.9015	المرونة الذهنية
0.8957	الحساسية للمشكلات
0.8847	الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه
0.8457	قبول المخاطرة
0.8354	القدرة على التحليل
0.9255	الطلاقة الفكرية
الاستبيان	
559800	43 عبارة

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار صحة الفرضيات

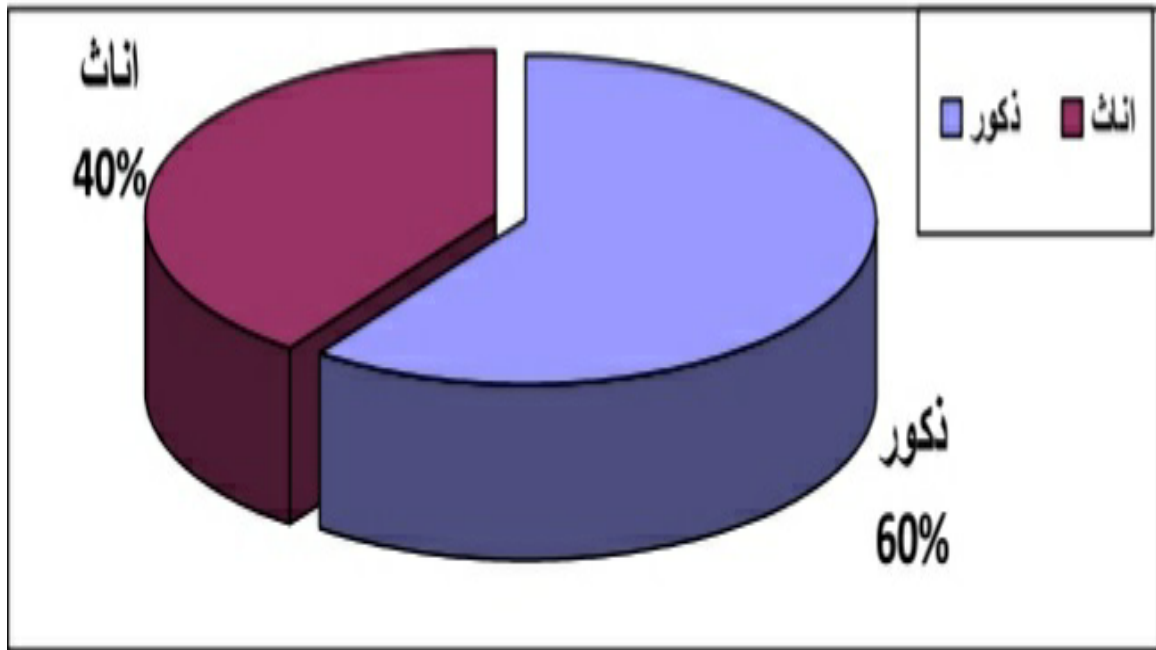
في إطار هذا المبحث سنعمل على تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة، إلى جانب تحليل نتائج أسئلة المحورين واختبار الفرضيات التي تم طرحها .

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة في هذا المطلب سنقوم بعرض البيانات الشخصية المتعلقة بالعينة من جنس وسن ومستوى تعليمي و ... كما سنقوم بتحليل خصائص كل منها وذلك بناءً على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS .

1 - الجنس

الجدول رقم [4] يمثل النسبة المئوية والتكرار الجنس العينة

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	17	62
أنثى	22	42
المجموع	45	222



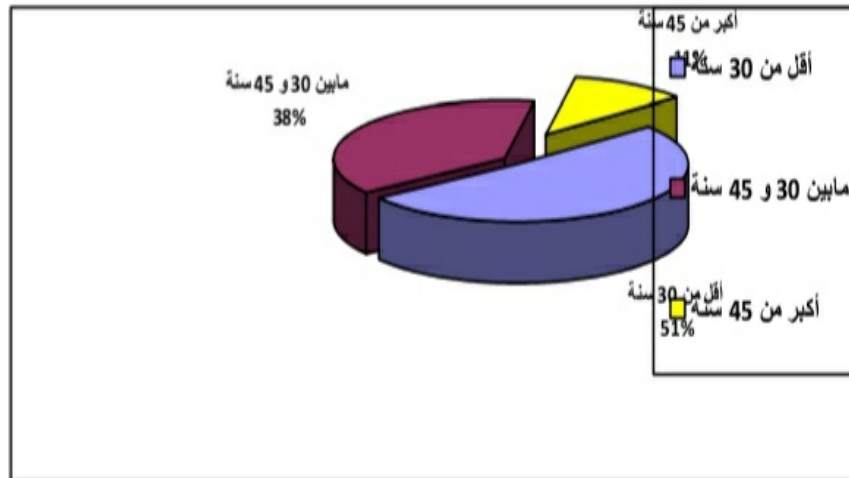
الشكل رقم (2) يمثل الدائرة النسبية لجنس العين يتضح من الشكل أن معظم الأفراد المبحوثين هم ذكورا بنسبة 60% فيما كانت نسبة الإناث 40% وهذا راجع لطبيعة نشاط المجتمع

2- الفئة العمرية :

الجدول رقم [5] يمثل النسبة المئوية والتكرار لعمر العينة

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
أقل من 12 سنة	23	51
ما بين 12-45 سنة	17	38
أكبر من 45 سنة	5	11
المجموع	45	111

الشكل رقم [3] يمثل الدائرة النسبية لعمر العينة



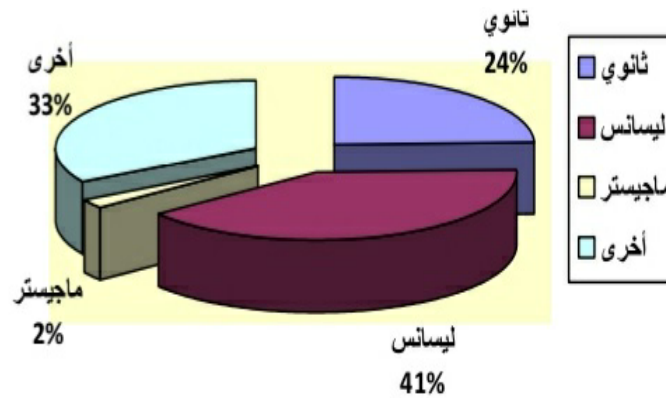
يلاحظ توزع أفراد العينة على الفئات الثلاث، حيث كانت أكبر نسبة في الفئة الأولى (أقل من 31 سنة) أي فئة الشباب بنسبة 51% وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة للمنظمة من شأنه أن يعزز الإبداع فيها، تليها الفئة الثانية (30 45 سنة) بـ 38% فالقمة الأخيرة أكبر من 45 سنة) بـ 11% وهي الفئة المقبلة على تقاعد.

3- المستوى التعليمي

الجدول رقم [6] يمثل النسبة المئوية والتكرار للمستوى التعليمي للعينة

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
15	22	ثانوي
42	22	ليسانس
1	2	ماجستير
11	25	أخرى
222	45	المجموع

الشكل رقم (4) الدائرة النسبية للمستوى التعليمي للعينة



نلاحظ من خلال الشكل السابق أن المنظمة توظف الجامعيين ليسانس بنسبة أكبر % (40) وهذا مؤشر إيجابي يمكن المنظمة من الاستفادة من معارفهم العلمية، تليها مستويات أخرى

تقني سام ...) بنسبة 33%

ثم المستوى الثانوي بنسبة 25% وأخيراً نسبة 2% لمستوى الماجستير.

حدود الدراسة :

3. حدود الدراسة: كانت كما يلي:

أ- المجال الزمني: بدأت الدراسة الميدانية من: 27/5/2024 إلى غاية 12/7/2024

ب- المجال المكاني اقتصر هذه الدراسة على العاملين الإداريين (السكرتيرات)

الخاتمة :

يعتبر تنمية المهارات التكنولوجية أحد أهم المداخل الرئيسية للإصلاح والتطوير الإداري في منظمات الأعمال ومصدر قوة القيادة المعاصرة ، إذ يمكنها من تفجير طاقات موردها البشري واستغلاله استغلالاً أمثل سيما ما يتعلق بمعالجة المشكلات وحلها، ونظراً للديناميكية التي تشهدها بيئة الأعمال والمستجدات الحاصلة فيها، فإن تشبث منظمات الأعمال بأسلوب أمس لإدارة تحديات اليوم والغد لهو بحق نوع من السذاجة، الأمر الذي يلزمها على الخروج من نفقها المظلم ونفض عنها غبار السياسات والإجراءات المقيدة، من أجل تحقيق التفوق و التميز في ساحة المنافسة متخذة من موردها البشري جسراً للوصول.

❖ نتائج الدراسة

بعد دراستنا لمتغيرات الدراسة تبين لنا نظرياً أن:

هناك خلط بين مفهوم تنمية المهارات التكنولوجية والمفاهيم القريبة منه كتفويض السلطة ، والمشاركة والاندماج وهناك اختلاف بين الباحثين حول مفهوم الإبداع وفي الفرق بينه وبين مفهوم الابتكار على وجه الخصوص، إذ هناك من يرى أن الإبداع هو فكرة والابتكار هو التطبيق الفعلي لها وهناك من يرى عكس ذلك ولكل حجته. كما كانت النتائج المتوصل إليها في البحث الميداني كما يلي:

هناك أثر ل تنمية المهارات التكنولوجية و أبعاده على تحقيق الإبداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05 لدى موظفي السكرتيرات أدارار .يحوز موظفوا السكرتيرات أدارار على ثقة عالية من قبل قادتهم، لكنهم بحاجة إلى مرونة كافية ومناسبة للتصرف..مسيرو ومسؤولوا السكرتيرات أدارار لهم قدرة على ملاحظة المشكلة واكتشافها، ما يعني أن لهم حساسية اتجاه المشكلات :

- موظفوا السكرتيرات أدارار يملكون القدرة على المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، ما يدل على أنهم يتصرفون بالقدرة على المخاطرة

المراجع:

المراجع باللغة العربية

أولا - الكتب

القرآن الكريم.

- (1) أحمد المعاني وأحمد العريقات، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل، عمان، الأردن، 2011.
- (2) إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة تنمية المهارات التكنولوجية وا لاندماج، دار صفاء، عمان، 2013
- (3) أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، دار جدارا، الأردن، 2009.
- (4) أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراية، عمان، الأردن 2014
- (5) أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل، الأردن، 2010.
- (6) بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة، عمان، 2011.
- (7) بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، 2008.
- (8) بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الثانية ، 201.
- (9) هاشم حمدي رضاء التدريب الإداري، دار الراية 2013
- (10) حسين التهامي التفكير الإبداعي ، دار الكتاب ، الجزائر 2013
- (11) حسين حريم ، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، 2013
- (12) حسين حريم، إدارة المنظمات ، دار حامد الأردن 2003
- (13) حسين موسى ، قاسم البناونعمة عباس الخفاجي ، إستراتيجية تنمية المهارات التكنولوجية التنظيمي، دار الأيام، الأردن. 2014
- (14) طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني ، مبادئ الإبداع ، دار قرطبة ، الكويت ، ط. 3، 2004 (15) ماجد عبد المهدي مساعدة إدارة المنظمات ، دار المسيرة ، عمان ، 201.
- (16) محمد جاسم الشعبان و محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية دار الرضوان، عمان، 2014.
- (17) محمد عزات الحلامة وأحمد نافع المدادحة ، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة ، دار اثراء ، الأردن. 2010
- (18) محمود حسين الوادي تنمية المهارات التكنولوجية الإداري في العصر الحديث ، دار الحامد ، الأردن ، 2012.

(19) مدحت محمد أبو النصر ، إدارة الوقت ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، مصر ، 2012.

(20) منير نوري تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثانية ، 2014.

(21) نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الوقت ، دار المسيرة ، الأردن ، 2009.

(22) براء رجب تركي ، نظام الحوافز الادارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد الطبعة الأولى عمان : دار الراية للنشر والتوزيع 2015

(23) سامح عبد المطلب عامر و علاء محمد قنديل ، التطوير التنظيمي دار الفكر، عمان ، 2010.

خامسا - المواقع الالكترونية :

1-http://www.edara.com .

سادسا - المراجع الأجنبية :

1- Lisha lo, le travail d'équipe et la communication dans les

soins de santé,institut canadien pour la sécurité des patients

ottawa, canada, 2010.

2- Farida Rasulzada; Organizational creativity and psychological well being Department of psychology; Lund university Printed in Sweden by Wallin and

Dallom Boktryckeri AB LundSweden; 2007.