

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع  
الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي  
الموارد البشرية.

إعداد الباحثة

سميرة مطر المسعودي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## ملخص الدراسة

**عنوان الدراسة :** معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية .

**أهداف الدراسة :** التعرف على معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية وتتمثل في (المعوقات الإدارية , التقنية , البشرية , المالية) والتعرف على ابرز الآليات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية.

**منهج الدراسة واداتها :** سوف يتم استخدام المنهج الوصفي المسحي , كما تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات .

**عينة الدراسة :** تكونت عينة الدراسة من (100) فرداً تتمثل في مديري وموظفي الموارد البشرية , وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

**الأساليب الإحصائية المستخدمة :** تم استخدام (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسبة المئوية) كما تم استخدام تحليل (chi – square) ، معامل ارتباط بيرسون .

## أبرز نتائج الدراسة :

- 1- أظهرت النتائج وجود معوقات إدارية تتمثل في : الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية ، نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية ، ضعف التحفيز بنوعيه (المادي / المعنوي ) لاستخدام التقنيات الإلكترونية .
- 2- أظهرت النتائج وجود معوقات تقنية تتمثل في : نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، الانتقال إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة ، ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .
- 3- أظهرت النتائج وجود معوقات بشرية تتمثل في : قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية ،النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي ، ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية .
- 4- أظهرت النتائج وجود معوقات مالية تتمثل في : ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم (المحاضرات ، الندوات ، ورش العمل) ، ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات ، قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية .
- 5- أظهرت النتائج ان متوسطات عبارات معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية كانت بدرجة كبيرة، وكان ترتيبها كالتالي : أن المعوقات الإدارية جاءت في الترتيب الأول ، وجاءت المعوقات المالية بالترتيب الثاني ، ثم جاءت المعوقات البشرية في الترتيب الثالث ، وأخيراً جاءت المعوقات التقنية في الترتيب الأخير ، مما يستدعي أن نحسن من المعوقات الإدارية أولاً ثم المعوقات المالية ثم البشرية وأخيراً المعوقات التقنية .

- 6- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على المعوقات كانت بدرجة كبيرة جدا. وخاصة مع الآليات المتمثلة في : تدريب موظفي الموارد البشرية للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية ، استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة (شبكة الإنترنت /الإنترنت /الإكسترانت). ، تعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها.
- 7 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وفقا لمتغيرات الدراسة ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح متغير عدد سنوات الخبرة.
- 8 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على تلك المعوقات وفقا لمتغيرات الدراسة ، بينما لا توجد فروق دالة إحصائيا لصالح متغير عدد سنوات الخبرة .
- 9 - وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

### توصيات الدراسة :

تبسيط الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية ، وزيادة الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية ، ورفع مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية ، لرفع الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية ، وزيادة الدعم المالي المخصص لإقامة المحاضرات والبحوث وبرامج التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية ، لتعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية .

## الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع الى والدي العزيزين .... عرفاناً واجلالاً بكل ما قدموه لي من

رعاية وتشجيع.

الى إخوتي .. وإخواتي .. وابنتي الغالية .

الى زملائي ... بالقطاع الصحي الخاص.

والى كل من وقف معي وساندني

الى وطني الحبيب .. والى كل ميمور عليه..

أهدي هذا الجهد ... وأسأل الله العلي القدير أن ينفع به , وان يكون خالصاً لوجهه

الكريم.

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه اجمعين، وبعد:

أحمد الله وأشكره أن أعانني ووفقتي على إتمام هذه الدراسة، حمداً كثيراً يليق بجلاله وعظيم سلطانه وجليل عطائه وإنعامه.

ثم أتقدم بالشكر والتقدير لكل من أسهم معي في إخراج هذا العمل المتواضع، وأخص بالشكر قسم التعليم عن بعد بالجامعة الافتراضية الدولية ( المملكة المتحدة ) لتعاونهم معي، ولردهم على استفساراتي ومتابعتهم المستمرة.

والشكر موصول لمديري وموظفي الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة، لتعاونهم معي وإبداء النصائح والارشادات التي ساهمت في إخراج هذه الدراسة بالشكل المطلوب .

وأخيرا اقدم شكري وتقديري لكل من أحطاني برعايته وسؤاله، وقدم لي نصحا، او رأياً، أو توجيهاً.

وآخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين، وصلى اللهم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه اجمعين.

الباحثة

سميرة مطر المسعودي

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
3	ملخص الدراسة
5	إهداء
6	شكر وتقدير
7	قائمة المحتويات
10	قائمة الجداول
11	قائمة الأشكال
11	قائمة الملاحق

## الفصل الاول

13	المقدمة
14	مشكلة الدراسة
15	اسئلة الدراسة
16	اهداف الدراسة
17	اهمية الدراسة
18	حدود الدراسة.
18	مصطلحات الدراسة

## الفصل الثاني

### أولاً: الإطار النظري

#### المبحث الاول : الادارة الالكترونية

23	الادارة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الالكتروني.
24	المقارنة بين المفهومين التقليدي والالكتروني للإدارة.
26	التطور التاريخي للإدارة الالكترونية.
27	أهداف الإدارة الإلكترونية .
28	اهمية الإدارة الإلكترونية .
28	عناصر الإدارة الإلكترونية.
30	وظائف الإدارة الإلكترونية.
33	مميزات الإدارة الإلكترونية.

## المبحث الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات

35	دواعي التحول نحو تبني نموذج الإدارة الإلكترونية.
36	مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية .
37	خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
39	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
39	المتطلبات الإدارية .
40	المتطلبات التقنية .
44	المتطلبات البشرية.
44	المتطلبات المالية .
45	المتطلبات الأمنية.
45	تجارب رائدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
45	تجارب أجنبية.
46	تجارب عربية.
47	تجارب خليجية.
47	تجارب محلية.

## المبحث الثالث : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

49	أولاً : المعوقات الإدارية
52	ثانياً : المعوقات التقنية.
56	ثالثاً : المعوقات البشرية.
57	رابعاً : المعوقات المالية.

## المبحث الرابع : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

59	الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية.
61	مفهوم إدارة الموارد البشرية.
62	أهمية إدارة الموارد البشرية.
63	أهداف إدارة الموارد البشرية.
66	وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية.

## المبحث الخامس : نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

70	المقصود بنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
71	أهمية نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
71	مزايا نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

## ثانياً : الدراسات السابقة

73	الدراسات العربية
76	الدراسات الأجنبية

## الفصل الثالث : إجراءات الدراسة الميدانية

80	منهج الدراسة ومتغيراتها
80	مجتمع الدراسة وعينتها
86	خطوات إجراء الدراسة
89	المعالجة الإحصائية

## الفصل الرابع : نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

91	نتائج السؤال الأول.
93	نتائج السؤال الثاني.
96	نتائج السؤال الثالث.
98	نتائج السؤال الرابع.
100	نتائج السؤال الخامس.
102	نتائج السؤال السادس.
105	نتائج السؤال السابع.
107	نتائج السؤال الثامن.

## الفصل الخامس : ملخص نتائج البحث والتوصيات والمقترحات

110	ملخص نتائج البحث
113	التوصيات والمقترحات
115	المراجع
118	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي.	81
2	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر.	82
3	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية.	83
4	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة.	84
5	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها.	85
6	معاملات الثبات لأداة الدراسة ومحاورها.	87
7	الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومحاورها.	88
8	الصورة النهائية لأداة الدراسة ومحاورها.	88
9	درجة كل مستوى من مستويات الاستجابة.	89
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المعوقات الإدارية من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.	91
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المعوقات التقنية من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.	93
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المعوقات البشرية من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.	96
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المعوقات المالية من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.	98
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.	100
15	جدول يبين ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية وبين متغيرات الدراسة ( المؤهل العلمي ، العمر ، المرتبة الوظيفية ، عدد سنوات الخبرة ، عدد الدورات التدريبية).	102
16	جدول يبين ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التقنية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية وبين متغيرات الدراسة ( المؤهل العملي ، والعمر ، والرتبة الوظيفية ، والدورات التدريبية ).	103
17	جدول يبين ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات المالية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية وبين متغيرات الدراسة ( المؤهل العملي ، والعمر ، والرتبة الوظيفية ، والدورات التدريبية).	104
18	جدول يبين ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية وبين متغيرات الدراسة ( المؤهل العملي ، والعمر ، والرتبة الوظيفية ، والدورات التدريبية ).	105
19	يبين ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أبرز الأليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية وبين متغيرات الدراسة.( المؤهل العلمي ، والعمر ، والرتبة الوظيفية ، والدورات التدريبية )	106
20	يبين العلاقة الارتباطية بين أنواع معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية	107
21	جدول يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية للمعوقات المختلفة.	108

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
29	عناصر الإدارة الإلكترونية.	1
33	الإدارة الإلكترونية ونطاق المعلومات المتزايد.	2
38	خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية.	3
53	عناصر تكاملية حماية البيانات الشخصية في البيئة الرقمية.	4
64	الهدف العام لإدارة الموارد البشرية.	5
65	الاهداف الشمولية لإدارة الموارد البشرية	6
65	الأهداف التخصصية لإدارة الموارد البشرية.	7

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
119	أداة الدراسة " الاستبانة"	1

# الفصل الأول

حدود الدراسة:

\*المقدمة

\*مشكلة الدراسة

\*أسئلة الدراسة

\*أهداف الدراسة

\*أهمية الدراسة

\*حدود الدراسة

\*مصطلحات الدراسة

## المقدمة :

الحمد لله القائل في محكم تنزيله : ( نرفع درجات من نشاء وفوق كل ذي علم عليم ) سورة يوسف , الاية

76

وأصلي وأسلم على أفضل الخلق وخاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين , أما بعد:

فقد شهد العصر الحديث تغييرات في مختلف جوانب الحياة الإنسانية , وكان للتطورات التكنولوجية المتسارعة وتقدم وسائل الاتصالات وتقنية المعلومات دور بارز في هذه التطورات , فظهور شبكة الإنترنت والتوسع الهائل في استخدام الشبكات الإلكترونية في جميع المجالات , أدى ذلك إلى التحول من الأساليب التقليدية في إنجاز الأعمال إلى الأساليب الإلكترونية .

ويذكر اللوزي (2002م) أن التغيير أصبح سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم , ويستدعي ذلك ضرورة العمل على رصيد كل ما يحدث من تغييرات في البيئة المحيطة وذلك رغبة في مواجهة اثار هذا التغيير ومواكبة المستجدات (ص223).

ونتيجة لهذه التطورات السريعة والمتلاحقة والانفجار المعرفي , تواجه المجتمعات مجموعة من التحديات مما يحتم عليها مواجهتها ؛ لتتمكن من اللحاق بعصر المعلومات والاستفادة القصوى من الثورة التقنية بجميع مجالاتها.

حيث يشير حريم (2006) الى أن المنظمات المعاصرة تواجه في الحاضر والمستقبل تحديات وضغوطات متزايدة ومعقدة لم يسبق لها مثيل, وتؤثر بشكل كبير على أدائه, لذا ينبغي إدراك هذه التحديات وتفهمها جيدا ومعالجتها بنجاح وفاعلية (ص 32).

وفي ضوء ذلك لا بد للمنظمات من تبني واستخدام أحدث الأساليب الإدارية مواكبة للتطورات التقنية والتفاعل مع عصر التقنية الرقمية, ومن بين تلك الأساليب أسلوب الإدارة الإلكترونية (E-Management) الذي ظهر في الاونة الأخيرة كمصطلح معاصر نتيجة لتزايد استخدام الحاسب الآلي وشبكاته والثورة المعلوماتية بشكل عام.

ويعزز هذا الرأي ياسين (2005م) حيث يرى أن الإدارة الإلكترونية تمثل نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي والمعرفة وثورة الانترنت ليراته وحركة اتجاهاته (ص27).

وتطبيق الإدارة الإلكترونية يعد فرصة متميزة ؛ للارتقاء بالأداء في المنظمة حيث تعد وسيلة لرفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين وتطوير أدائها وتخفيف الأعباء الادارية عنها. ويشير النمر وآخرون (2006م) بأن الإدارة الإلكترونية تعمل على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات عن طريق استخدام أساليب إلكترونية حديثة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة بالإضافة الى قدرتها على مواهبة كل مشكلات الإدارة التقليدية والقضاء عليها (ص44).

وبالرغم من الفرص الكثيرة والمزايا التي تقدمها تقنية الإدارة الإلكترونية إلا أن هناك العديد من العوائق التي تعترض المؤسسات في تبني وتطبيق هذه التقنية الحديثة والاستفادة منها . ويؤيد ذلك العلاق (2006م) فيرى أن فلسفة الإدارة الإلكترونية وتوجهاتها تختلف عن الإدارة التقليدية , فالهياكل التنظيمية التقليدية تعتبر مقيدة للنشاطات الابتكارية وهذه النشاطات تتطلب هياكل تنظيمية مفتوحة ؛ لأن الانفتاح ضمن نوعاً من تدفق العمل, وهذا التدفق مطلباً ضرورياً من مطالب العمل الإلكتروني (ص87).

كما أن تبني مشروع الإدارة الإلكترونية يستلزم تغييراً في القيادات الإدارية وجعلها قيادات متميزة لديها القدرة على الاستجابة لكل التغييرات التي يشهدها العصر .

وفي ظل تنامي التقدم العلمي والتقني يمثل العنصر البشري ركناً أساسياً ومهماً في تطبيق الإدارة الإلكترونية , ولذا فإن تطوير هذا العنصر وتدريبه يعد أمراً ملحاً وخاصة بعد الثورة المعلوماتية والتوسع في التقنيات الحديثة.

حيث يشير شعبان (2006م) إلى اعتبار أن العنصر البشري هو المحرك المصدر الأساسي للتنمية , لذلك لا بد من الاهتمام بتدريبه وإعادة تأهيله ليكون قادراً على التعامل مع تقنيات العصر.(ص 696).

وأصبح من الضروري لتلك الإدارات والعاملين فيها البحث عن المعوقات التي تحول دون تمكينهم من تطبيق الإدارة الإلكترونية والاستفادة من تأثيراتها الهائلة وبذل الجهود ؛ لإيجاد أبرز الحلول لتلك المعوقات ؛ من أجل التخفيف من أثارها أو إزالتها ما أمكن.

### مشكلة الدراسة :

تعد تقنية الإدارة الإلكترونية من أبرز التطبيقات الإدارية الحديثة التي ظهرت في الوقت الحالي مرتبطة بثورة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة. لذا أخذت الدول والمؤسسات تتنافس في تطبيق هذه التقنيات الحديثة في إدارتها.

ويذكر نجم (2004م) أن الإدارة الإلكترونية الرقمية هي المدرسة الأحدث في الإدارة تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في انجاز وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة إلكترونياً (ص173).

وفي ضوء التقدم المتزايد في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتطبيقات الحاسوبية أصبح دور استخدام الإدارة الإلكترونية مطلب وضرورة لا غنى عنها في إدارات الموارد البشرية , لما تحققه من نتائج إيجابية نحو تحسين الأداء فيها ورفع كفاءتها , ولن ذلك لا يأتي إلا بتجاوز المشكلات والمعوقات التي تعترض تطبيقها في تلك الإدارات . ويؤكد ذلك السالمي والسليطي (2008م) حين أوضح أنه لا بد من الاعتماد على استراتيجية واضحة تنطلق من دراسة الواقع ومشكلاته قبل الانتقال إلى البيئة الرقمية (ص95).

كما أكدت بعض الدراسات العلمية وجود بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية والاستفادة منها , فمن هذه المعوقات ما ذكره (هوبكنز-ماركهام 2007م) يجب الأخذ في الاعتبار العقبات

التي قد تحول دون تنفيذ هذا النظام الجديد . ويمكن تحديد أربعة أنواع من العقبات التي قد تواجه تنفيذ أي نظام جديد, ومن أهمها : العقبات المالية والفنية والخاصة بالعمل والثقافية (ص99).

كما أظهرت نتائج دراسة سيرتش ( Seresht & Others, 2008 ) وجود معوقات تعوق تطبيق الإدارة الإلكترونية وتتمثل في المعوقات الإدارية , والبشرية , الثقافية الاجتماعية , التنظيمية الهيكلية , التقنية , البيئية (p5-6).

لذا من الأهمية التأكيد هنا, على أن وعي الإداريين بتلك المعوقات وتحديدها يدفعهم إلى وضع الخطط الإستراتيجية الملائمة لمواجهتها ووضع الحلول اللازمة للتغلب عليها. ويعزز هذا الرأي ياسين (2005م) حيث يرى أن فهم محددات تطبيق الإدارة الإلكترونية يساعد في وضع الحلول العملية الملائمة لإشكالية تخطيط وتطبيق برامج الإدارة الإلكترونية بكفاءة وفعالية , كما يوفر فرصاً ثمينة لتجاوز المعوقات الأساسية التي تواجه مشروع الإدارة الإلكترونية في المنظمات العربية (ص257).

فالإدارة الإلكترونية باعتبارها منهجاً إدارياً حديث, تستدعي بالضرورة قدرات بشرية عالية كما تتطلب تغييراً في أساليب الإدارة والهيكل التنظيمية وتوفير الموارد المالية الكافية , لكي تتمكن من خلالها المنظمات من رفع مستوى خدماتها . ولتحقيق ذلك لابد أن يكون هناك فهم أفضل للعوائق التي تعترض نجاح تطبيقها . وحيث يرى نصير(2002م) ضرورة التصدي لما قد يعيق الاستفادة من هذه التقنيات الفعالة تمهيداً للدخول الى مجتمع المعلومات الذي يعتبر سمة القرن الواحد والعشرين (ص 88).

وبناءً على ما سبق، تتضح أهمية الأدارة الإلكترونية وضرورة تطبيقها في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي يتطلب ذلك السعي الجاد والمنظم للتعرف على تلك المعوقات ووضع الخطط الاستراتيجية والحلول الملائمة

لمواجهتها والتغلب عليها، وضرورة مواكبة التغيرات العالمية في جميع المجالات، والأخذ بالأساليب الحديثة

وتطوير إدارتها بما يتماشى مع المستجدات الحديثة، ولاسيما في ظل التوسع في استخدام التقنية الرقمية؛ لكي تتمكن من تقديم خدماتها بأعلى درجة من الكفاءة والجودة.

ومن هنا تحاول الدراسة الحالية الكشف عن أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية .

### أسئلة الدراسة :

تتركز هذه الدراسة في الاجابة على السؤال الرئيس التالي:

-ما معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية .

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة التالية :

س1/ ما أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية ؟

س2/ ما أهم المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية ؟

س3/ ما أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة

نظر مديري وموظفي الموارد البشرية ؟

س4/ ما أهم المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية ؟

س5/ ما أبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية ؟

س6/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغيرات: (المؤهل العملي ، والعمر ، والرتبة الوظيفية ، والدورات التدريبية) ؟

س7/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على تلك المعوقات تبعاً لمتغيرات: (المؤهل العملي ، والعمر ، والرتبة الوظيفية ، والدورات التدريبية) ؟

س8/ هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين انواع معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية؟

### أهداف الدراسة :

1- التعرف على أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية

من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية .

2- التعرف على أهم المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية .

3- التعرف على أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية

من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية .

- 4- التعرف على أهم المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية .
- 5- التعرف على أبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية .
- 6- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين وجهات نظر مديري وموظفي الموارد البشرية حول وجهة نظر كلاً منهم لتحديد أبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وفق متغيرات الدراسة (المؤهل العملي ، والعمر ، والرتبة الوظيفية ، والدورات التدريبية).
- 7- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين وجهات نظر مديري وموظفي الموارد البشرية حول وجهة نظر كلاً منهم لتحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية وفق متغيرات الدراسة (المؤهل العملي ، والعمر ، والرتبة الوظيفية ، والدورات التدريبية).
- 8- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية دالة بين انواع معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في حيوية موضوعها وأهميته , حيث تتصدى لموضوع الإدارة الإلكترونية والمعوقات التي تحول دون الاستفادة من مزاياها العديدة في إدارة الموارد البشرية.

وتفتح هذه الدراسة أمام الإداريين والمهتمين بتطوير العمل الإداري ونشر الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها في إدارة الموارد البشرية.

وتسهم هذه الدراسة أيضاً في التعرف على أهم الآليات والاستراتيجيات والتي تساعد في تذليل تلك المعوقات والتغلب عليها , والمساهمة في تطوير إدارة الموارد البشرية.

تقديم توصيات ومقترحات لصناع القرار والإداريين في القطاع الصحي الخاص عن كيفية التغلب على المعوقات التي تواجه بشكل خاص إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والمنظمات عند تطبيقها للإدارة الإلكترونية، وبالتالي تساعد المنظمات التي تتبنى تطبيقات الإدارة الإلكترونية بالكشف عن أبرز المعوقات التي تحول دون التوسع في استخدام هذه التطبيقات وكيفية التغلب عليها.

تتطلع الباحثة الى أن تكون هذه الدراسة إضافة علمية جديدة لحقل المعرفة العلمية, وان يفتح لها أفقاً جديدة للباحثين في مجال العمل الإلكتروني .

### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على معرفة المعوقات التي تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص (الإدارية والتقنية والبشرية والمالية) والتعرف على أبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على تلك المعوقات .

**الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق هذه الدراسة على القطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة.

**الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة الميدانية من تاريخ 2010/08م.

### مصطلحات الدراسة:

#### **المعوقات ( Obstacles ):**

ورد لفظ عائق في المعجم الوسيط (1972م) العوق: العائق ومن لايزال يعوقه أمر عن حاجته , وعاقه عن الشيء – عوقاً منعه منه وشغله عنه(ص637).

وعرف جرجس (2005م) العائق بأنه "عبارة عن حاجز أو مانع مادي أو معنوي أو نفسي أو اجتماعي , يقف كالسد بين المرء وبين طموحه أو تحقيق حاجاته" (ص360).

كما عرف جرجس (2005م) المعوقات بأنها " كل الأشياء أو الأشخاص أو الأشكال الاجتماعية التي يمكن أن تكون عائقاً يحول دون أن يحقق الإنسان أهدافه وطموحاته (ص508).

تعنى بها الباحثة في هذه الدراسة :

كل العوامل والضروف التي تحول دون أن تستخدم إدارة الموارد البشرية الإدارة الإلكترونية بالصورة المتكاملة.

#### **المعوقات الإدارية ( Management obstacles ):**

أي المعوقات المتعلقة بالجوانب الإدارية من حيث الوظائف والسياسات والمبادئ ورسم الخطط وتحديد الأهداف وتنفيذها والهياكل التنظيمية وأساليب العمل بها .

#### **المعوقات التقنية ( Technical obstacles ):**

عرف السريحي وشاهين (2002م) التقنية بأنها "الاجهزة والمعدات وماتنتجه من مواد (ص 200).

وتعنى في هذه الدراسة : المعوقات التي تتعلق بالاجهزة والأدوات التقنية اللازمة للدخول في البيئة الإلكترونية وتشمل تقنيات الحاسب الآلي والبرمجيات والنظم المختلفة وشبكات الاتصالات الإلكترونية .

#### **المعوقات البشرية ( Human obstacles ):**

أي المعوقات المتعلقة بالعاملين في الوحدات الإدارية عند استخدامهم لتطبيقات الإدارة الإلكترونية .

## المعوقات المالية ( Financial obstacles ):

أي المعوقات المرتبطة بالنواحي المالية من حيث تحديد النفقات والمصروفات لشراء وصيانة الأجهزة والمعدات التقنية والبرامج وتحديد ميزانية خاصة بالموارد البشرية .

## الإدارة ( Management ) :

عرفها النمر واخرون (2006م) بأنها : "النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة (ص 5) .

وتعنى بها الباحثة في هذه الدراسة :

إنجاز الوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف المرجوة بالاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة من إمكانيات مادية وبشرية وتقنية ومالية .

## الإدارة الإلكترونية ( Electronic Management ):

عرفها عامر(2007م) بأنها" منظمة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي الى اعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة". (ص28).

وتعنى بها الباحثة في هذه الدراسة :

استخدام كافة التقنيات الإدارية الحديثة وشبكات الاتصالات لإنجاز العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق اهدافها بأقل وقت وجهد ممكن .

## الموارد البشرية ( Human Resources ):

وكما يرى ابو النصر (2007م) بأن مفهوم الموارد البشرية يعتبر مرادفاً لمفاهيم أخرى هي : القوى البشرية والعناصر البشرية ورأس المال البشري . ولقد كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان حيث قال: " ولقد كرّمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً" وهذا يفرض على أي مجتمع أو منظمة أو إدارة ألا تعامل الإنسان كعنصر من عناصر الإنتاج : يشتري ويستغل , بل يجب توفير الحياة الكريمة له \_ ليس فقط داخل العمل بل خارج العمل أيضا \_ واحترام كرامته ومشاعره وآراءه . (ص 30-31).

وتعنى به الباحثة في هذه الدراسة:

هي الموارد الكامنة في اي منشأة ، وهي مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد . وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدراتها.

## الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

أولاً : الإطار النظري

ثانياً : الدراسات السابقة .

## الفصل الثاني:

### أدبيات الدراسة

اعتمدت الدراسة في أدبياتها على ماتوصلت إليه من الكتب والدراسات السابقة التي قدمت في المؤتمرات والندوات والدوريات والمجلات العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

واشتملت أدبيات الدراسة على جانين اساسين هما :

#### أولا : الإطار النظري :

واشتمل الإطار النظري على شرح تفصيلي لمتغيرات الدراسة التي تتكون من :

المبحث الأول : الإدارة الإلكترونية .

- الإدارة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الإلكتروني.

-المفهوم التقليدي للإدارة.

-مفهوم الإدارة الإلكترونية.

- المقارنة بين المفهومين التقليدي والإلكتروني للإدارة .

- التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية .

- أهداف الإدارة الإلكترونية .

- أهمية الإدارة الإلكترونية .

- عناصر الإدارة الإلكترونية.

- وظائف الإدارة الإلكترونية.

- مميزات الإدارة الإلكترونية.

#### المبحث الثاني : تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات .

- دواعي التحول نحو تبني نموذج الإدارة الإلكترونية.

- مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

-خطوات تطبيق لإدارة الإلكترونية.

- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- تجارب رائدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

## المبحث الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات

-المعوقات الإدارية .

-المعوقات التقنية .

-المعوقات البشرية .

-المعوقات المالية .

## المبحث الرابع : الموارد البشرية .

-الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية.

-مفهوم إدارة الموارد البشرية .

-أهمية إدارة الموارد البشرية.

-وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية .

## المبحث الخامس : نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

- المقصود بنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

- أهمية نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

- مزايا نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

## ثانيا : الدراسات السابقة :

-الدراسات العربية .

-الدراسات الأجنبية.

## المبحث الأول:

## الإدارة الإلكترونية

التمهيد :

في ظل التطور الهائل في التقنيات الحديثة والثورة المعلوماتية وتوفر شبكة الانترنت وشبكات الاتصال الأخرى , أصبح من الضروري على كل المنظمات الاستفادة من تلك التقنية ؛لضمان جودة الأداء والإنتاج , وتطوير أساليب العمل , وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية , باعتبارها القوة الدافعة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسة على المستوى العالمي.

وكان من أهم ملامح العصر الحالي ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية ومآتحققه من فوائد جمة في جميع المجالات. لذا تناولت الباحثة في هذا المبحث الحديث عن الإدارة الإلكترونية وذلك وفق المحاور التالية :

- الإدارة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الإلكتروني .

- المقارنة بين المفهومين التقليدي والإلكتروني للإدارة .

- التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية .

- أهداف الإدارة الإلكترونية .

- أهمية الإدارة الإلكترونية .

- عناصر الإدارة الإلكترونية.

- وظائف الإدارة الإلكترونية.

- مميزات الإدارة الإلكترونية.

### الإدارة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الإلكتروني :

سوف يتم توضيح كل من المفهوم بين التقليدي والإلكتروني للإدارة , وإجراء مقارنة بينهما وذلك لبيان الفروق بين هذين المصطلحين .

### أولاً: المفهوم التقليدي للإدارة

تعددت الكتابات العلمية التي اهتمت بتعريف الإدارة ,حيث عرفها إدريس (2005م)بانها " ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية لتحقيق اهداف محددة بكفاءة وفعالية " (ص161).

ويعرفها السالمي والسليطي(2008م) بأنها " فن وانجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول الى الاهداف المطلوبة من قبل المنظمة وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية" (ص13).

## ثانياً: مفهوم الإدارة الإلكترونية :

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة, والتي ظهرت نتيجة للثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات, والذي أحدث تحولاً هاماً في أداء المنظمات بتحسين إنتاجيتها وسرعة أدائها وجودة خدماتها.

ولقد تناول الكثير من الباحثين مفهوم الإدارة الإلكترونية, حيث عرفها العوامة (2003م) بانها " عبارة عن استخدام نتاج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء المؤسسات ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة" (ص263).

أما غنيم (2004م) فيعرف الإدارة الإلكترونية بأنها" تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلاً من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر" (ص30).

ويعرفها السالمي (2005م) بأنها" عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً الى تحقيق أهداف الإدارة الجديد في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل غدارة جاهزة لربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً" (ص235).

ويعرفها السالمي والسليطي (2008م) على أنها " الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات الصحية العامة على إجراءات مكتبية تتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة سلفاً" (ص32).

وتتفق الباحثة مع آراء الكتاب والباحثين حول تحديدهم لمفهوم الإدارة الإلكترونية, وترى أن الإدارة الإلكترونية هي استخدام كافة التقنيات الحديثة وتوظيفها داخل المؤسسات على اختلافها؛ من أجل تقديم خدمات أكثر فعالية وبأقل جهد ووقت ممكن.

## ثالثاً: - المقارنة بين المفهومين التقليدي والإلكتروني للإدارة.

يحدد غنيم (2004م) مجموعة من الأسس التي تحدد أوجه الاختلافات الجوهرية بين المفهومين وهي كالتالي:

1- طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الاطراف :

فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة, بينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية .

2- طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل:

الإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقاتها بين أطراف التعامل مباشرة ,بينما الإدارة الإلكترونية تشير الى انتفاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل ,حيث توجد أطراف التعامل معاً وفي نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية .

3-طبيعة التفاعل بين اطراف التعامل:

تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي , بينما في الإدارة الإلكترونية بالسرعة ,كما يحقق التفاعل الجمعي او المتوازي بين فرد ما ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية .

4-نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات :

تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية ,بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية وثائق رسمية .

5-مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية:

توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية، بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم افدارة الإلكترونية.

6-نطاق خدمة العملاء:

توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للأفراد لمدة خمسة أيام في الاسبوع وذلك وفقاً لمواعيد عمل المنظمات، بينما يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الاسبوع ولمدة اربع وعشرين ساعة يومياً في الإدارة الألكترونية .

7-مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية:

تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن , بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي (ص36-40)

ويقارن نجم (2004م) بين الإدارة بمفهومها التقليدي والإدارة الإلكترونية في عدة أمور:

1-أن الإدارة بمفهومها التقليدي قائمة على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط واوامر في الأعلى مقابل تنفيذ للخطط والأوامر في الأسفل

2-الإدارة التقليدية ارتكزت على تراث إداري يقوم على نمط مدير يرتبط به وفق نطاق الإشراف مجموعة كبيرة أو صغيرة من المرؤوسيين ,كانت تقوم على إدارة الآخرين (Management of Others), بينما تعتمد الإدارة الإلكترونية على إدارة الذات.

3-ترتكز الإدارة بمفهومها التقليدي على هرمية المعلومات ( مدير لديه معلومات أكثر كثافة وسعة و ثراء مقابل عاملين لا يمكنون إلا القدر اليسير منها على قدر ما يسمح به تقسيم العمل) بينما الإدارة الإلكترونية ترتكز على الانترنت وشبكات الأعمال (ص122-123).

ويرى العلق (2005م) أن الإدارة التقليدية تعتمد على الهرمية والسرية أسلوباً ومنهجاً، بينما الإدارة الإلكترونية الرقمية هي إدارة الانفتاح والشفافية والتحالفات الاستراتيجية (ص17).

### التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية :

يرى السالمي (2005م) أن بدايات الإدارة الإلكترونية بدأت منذ 1960م عندما ابتكرت شركة IBM

مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعها الكهربائية , وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب الى انتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات , وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964م عندما انتجت هذه الشركة جهازاً طرحته في الاسواق أطلق عليه اسم MT/ST(الشريط الممغنط / جهاز الطابعة المختار) , حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط , فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم خزن الكلمات على الشريط الممغنط , حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل اليه , وهذه العملية وفرت جهداً كبيراً وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة الى عدد كبير من المرسل إليهم وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري ؛لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولاً الى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء (ص234-235).

ويشير نجم(2004م) الى انه من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح ان افدارة الإلكترونية هي:

-امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، فقد حدد المختصين في الإدارة مساراً تاريخياً متصاعداً لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى اكثر من قرن من الزمان ابتداءً بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية ، وفي منتصف التسعينات توجت مسيرة التطور التاريخي بصعود لإدارة الإلكترونية.

-الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة ، فالتطور التكنولوجي اتجه منذ البدء الى احلال الآلة محل العامل، ثم تطور حتى وصل الى الإنترنت وشبكات الأعمال. ( ص128-130).

كما يؤكد ياسين (2005م) أن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد الى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي, وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينيات , حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعنى الإسراع في انجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد (ص49).

ويذكر العلق (2005م) أن للإدارة الإلكترونية مفهوم مبتكراً أملت المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة وأسهمت في تكوينه وانتشاره , وأخذت الشركات والمؤسسات على اختلافها تتسارع للانتقال إلى عالم الإدارة الإلكترونية (ص9-10).

### أهداف الإدارة الإلكترونية :

هناك أهداف كثيرة تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيقها منها ماورده العوامل (2003م) عدد من الأهداف منها:

- تكامل أجزاء التنظيم وتوحيدها كنظام مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات.
- تطوير عمليات الإدارة وتعزيز فعاليتها في خدمة الأهداف المؤسسية.
- تقديم آليات فعالة وداعمة لاتخاذ القرارات.
- ضمان تدفق المعلومات بدقة وكفاية وتوقيت ملائم وجاهزية مستمرة.
- تقليل كلفة التشغيل وتحسين متواصل لمعدلات الإنتاجية.
- إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الإداري الشامل والمتواصل.(265).

ويضيف السالمي والسليطي (2008م) أهمها:

- إدارة الملفات بدلاً من حفظها .
- استعراض المحتويات بدلاً من القراءة .
- البريد الإلكتروني بدلاً من الصادر والوارد .
- الإجراءات التنفيذية بدلاً من محاضر الاجتماعات .
- الإنجازات بدلاً من المتابعة .
- اكتشاف المشكلات بدلاً من المتابعة .
- التجهيز الناجح للاجتماعات (ص39-40).

ويذكر كتوعة (2004م) عدداً من أهداف الإدارة الإلكترونية منها :

- رفع مستوى الأداء.
- تقليص الإجراءات الإدارية , فمع توفر المعلومات بشكلها الرقمي تنتقل الأعمال الورقية وتعبئة البيانات يدوياً.

-الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية .

زيادة دقة البيانات , فالثقة بصحة البيانات المتبادلة التي اعيد استخدامها ستكون مرتفعة وسيغيب الفلق من عدم دقة المعلومات أو الأخطاء الناجمة عن الإدخال اليدوي (ص491-493).

وخلاصة لما ورد اعلاه , يمكن القول بأن تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية يحقق العديد من الأهداف من أهمها : استخدام التقنيات الرقمية الحديثة والشبكات الإلكترونية , وبالتالي تؤدي إلى تطوير العمل الإداري , ورفع كفاءة ونتاجية الإداريين والعاملين بالمؤسسات , وتقديم الخدمات في زمن قياسي وبأقل جهد ممكن

,حيث أن تقنية الاتصالات والمعلومات أصبحت تمثل الركيزة الأساسية لاقتصاد المجتمع الحديث ( اقتصاد المعرفة ).

### أهمية الإدارة الإلكترونية:

يشير غنيم (2004م) ان للإدارة الألكترونية أهمية سواء بالنسبة للمنظمات او على المستوى القومي ، وتكمن أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يأتي:

-انخفاض تكاليف الانتاج وزيادة ربحية المنظمة.

-تحسين مستوى اداء المنظمات الحكومية.

-تلافي مخاطر التعامل الورقي.

-زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني.

-ايجاد فرص جديدة للعمل الحر، والاستفادة من الفرص المتاحة في اشواق التكنولوجيا المتقدمة.(ص43).

يؤكد توربان واخرون (Turban&others,2008) أن تكنولوجيا المعلومات تتطور بمعدلات سريعة

,ومن المتوقع ان تزداد تلك التغيرات في المستقبل مما يسمح بتطبيقات تكنولوجية جديدة وشاملة ,تؤدي

بالتالي الى تطوير كفاءة المنظمات وزيادة فعاليتها (p554) .

ويرى سيرشت واخرون (Seresht & others,2008) ان بوسع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ان

تيسر توفير الخدمات الرئيسية للمجتمع بأسره بغض النظر عن الموقع الجغرافي وبأقل التكاليف الممكنة .

ويؤيده ويجاند (Wigand,1995) حيث يرى أن للتكنولوجيا دور مهم في تحسين الانتاجية والكفاءة في

المنظمات , علاوة على ذلك تسهل تلك التقنية الاتصال بين وحدات المنظمة المتباعدة جغرافيا (p2) .

وأشار توفيق (2005م ) الى ان نظم المعلومات الرقمية تمكن من إحداث طفرة في العمليات يستحيل ان

تقع في ظل النظم الورقية ( ص122).

### عناصر الإدارة الإلكترونية:

يشير السالمي والسليطي (2008م) الى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب عدة عناصر وهي كالتالي :

1-الأجهزة والمعدات .

2-البرمجيات بمختلف أنواعها .

3-الاتصالات .

4-نظم المعلومات .

5-الكوادر البشرية (ص41).

ويرى ياسين (2004م) أن الإدارة الإلكترونية تتكون من ثلاثة عناصر :

1-عتاد الحاسوب ( Hardware ) :

ويتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.

2-البرمجيات (Software):وهى تعنى الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب مثل :برامج البريد الالكتروني , قواعد البيانات Databases

البرامج المحاسبية ,نظم إدارة الشبكة ,مترجمات لغات البرمجة ,أدوات تدقيق البرمجة.

3-شبكة الاتصالات ( Communication Network ):

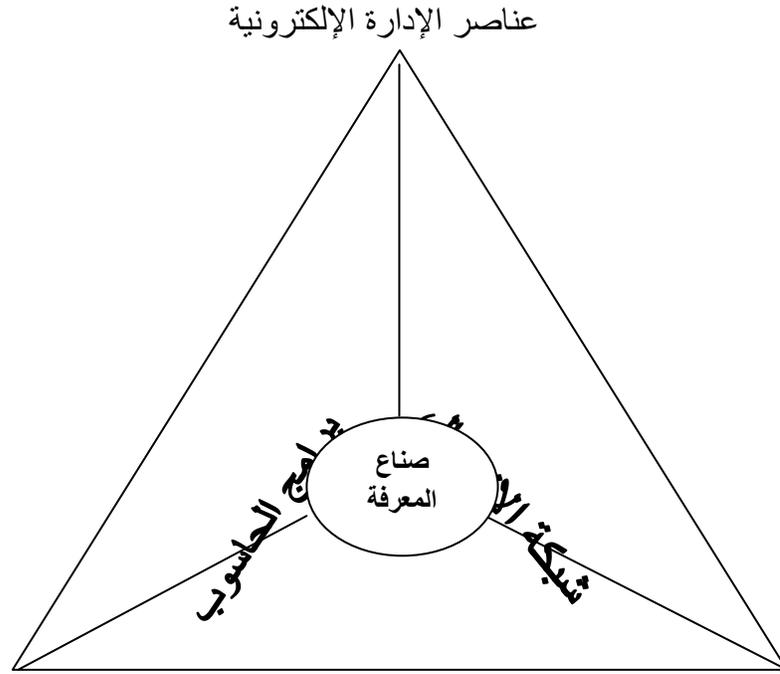
هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت Intranet , الاكسترنانت Extranet

وشبكة الانترنت Internet التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة وإدارتها الإلكترونية .

4-صناع المعرفة ( Knowledge Workers ) :

ويقع في قلب هذه المكونات , ويتكون من القيادات الرقمية Digital Leaderships والمديرون والمحللون للموارد المعرفية , ورأس المال الفكرى في المنظمة (ص23-25).

شكل رقم (1)



عتاد الحاسوب

المصدر :ياسن (2005م ,ص24).

وظائف الإدارة الإلكترونية:

لقد أدى التطور الهائل في العصر الحالي عصر الثروة التقنية الى حدوث تغيرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة تحولت الى وظائف إلكترونية ؛ من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد والطاقات ويذكر إدريس (2005م) أن تكنولوجيا المعلومات المعاصرة ساهمت في إحداث تغير في العملية الإدارية التقليدية، وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وفي تصميم الهياكل التنظيمية ، وإدارة فرق العمل الجماعي ، وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد (ص 207).

### أولاً: التخطيط الإلكتروني:

يرى غنيم (2004م) أن التخطيط الإلكتروني ويعتمد على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية ،حيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها ،ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضاً في ظل الثروة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة ، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية ،كما يعتمد أيضاً على تبسيط نظم وإجراءات العمل (ص ص 57-59).

وبطبيعة الحال يختلف التخطيط الإلكتروني تماماً عن التخطيط التقليدي ،حيث أشار نجم (2004م) إلى أن هناك اختلافات أساسية بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي وهي كالتالي :

1-التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتطوير المستمر ،بعكس التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة مايكون تغير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط .

2-أن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شئ في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر.

3-التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام بشكل بين الإدارة والعاملين ،بينما التخطيط التقليدي

كان في جوهره تخطيط أعلى –أسفل حيث أن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطيط وعمال

الخط الأمامي ينفذون (ص ص 236-237).

### ثانياً:التنظيم الإلكتروني:

يرى نجم (2004م) أن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية- الأفقية التي يحقق التنسيق الآني وكل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فمع الانترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم (ص ص 250-251).

ويذكر غنيم (2004م) أن التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المفرطح، كما يتطلب أيضاً 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:

- 1) إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونياً .
  - 2) إدارة الدعم التقني للمستفيد .
  - 3) إدارة علاقات العملاء إلكترونياً (ص ص 60-61).
- ويضيف نجم (2004م) بان هناك تغييرات تتوافق مع إعادة التنظيم للمنظمات والمؤسسات في ظل الشبكة العالمية (الإنترنت) وثورة الاتصالات والمعلومات، وهي كمايلي:
- 1-التنظيم الشبكي مقابل اشكال التنظيم التقليدي: حيث يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيمياً مرناً للاتصال والتعاون بين الافراد.
  - 2-تحقق الانترنت التشبيك الفائق والواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية .
  - 3-مع شبكات الاعمال والانترنت اصبح بالامكان تحقيق نمط جديد من الشركات وهي الشركات الافتراضية التي قامت على توظيف مزايا الانترنت في تبادل البيانات الإلكترونية.(ص251).

### ثالثاً: التوجيه الإلكتروني :

يشير غنيم (2004م) إلى أن التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، كما يعتمد أيضاً وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم؛ لإنجاز الأعمال المطلوبة كما يعتمد التطبيق الكفء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الإنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها (ص71-73).

ويؤكد نجم (2004م) أن قيادة الذات هي الأكثر بروزاً في الإدارة الإلكترونية، فالقائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية، مما يجعله بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساعد على سرعة الاستجابة. ولهذا فإن قادة الذات يتسمون بعدة خصائص منا:

- 1-القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على انجاز المهام .

- 2- فهم المنظمة ومساهماتها من أجل حل المشكلات.
  - 3- الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات .
  - 4- البراعة ،المهارة، والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة .
  - 5-المسئولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم (ص ص 267-268).
- كما أورد غنيم (2004م) بعض المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية:
- 1- مهارات المعارف الإلكترونية :مثل تقنية المعلومات في الحاسبات الآلية وشبكات الاتصالات الإلكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها.
  - 2- 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.
  - 3- مهارات إدارية : وهي تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي والتعاون،بالإضافة الى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة (ص73).
- علاوة على ذلك ،يتأكد على القيادين والمديرين في هذا العصر متابعة كل جديد في حقل التقنيات الإلكترونية وأن يتحلوا بثقافة الإبداع والأنفتاح والمرونة والتي تعد من ضروريات هذا العصر ؛ لكي يتمكنوا من التخطيط السليم والجيد للدخول إلى عصر الثورة الرقمية والأستفادة من إمكاناته لتطوير أداء المنظمات ورفع كفاءتها الإنتاجية .

### الرقابة الإلكترونية :

- يشير نجم (2004م) إلى أن الرقابة الإلكترونية أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة بدلاً من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية , وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة ,وهذا مايحول الرقابة كرصيد إلى الرقابة كعملية وتدفق مستمر , وهناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية منها:
- 1-أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية .
  - 2-تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن الحقيقي بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي , فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلاً من الرقابة بالتقارير.
  - 3-الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة :فلاشئ يتفاقم داخل المنظمة دون معرفته أولاً وهذا ممايقلص الى الحد الأدنى المفاجآت الداخلية.
  - 4-إن الرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة على الثقة , وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة .
  - 5-إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من اهمية الرقابة القائمة عل المدخلات او العمليات او الانشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج ,فهي إذن أقرب الى الرقابة بالنتائج.
  - 6-أن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة الى حد كبير؛ من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت ولأزمات في المنظمة.(ص247-277).

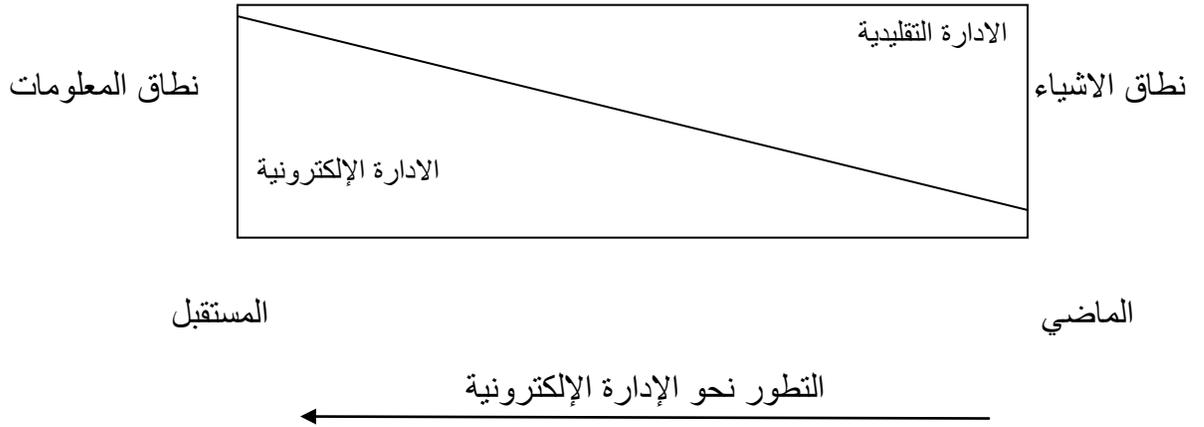
### مميزات الإدارة الإلكترونية:

- يرى العلاق (2005م) مميزات أخرى للإدارة الإلكترونية الرقمية منها :
- 1- تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها الأسلوب الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل الافتراضي من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة .
  - 2- تتميز الإدارة الإلكترونية بخاصية القدرة على تحسين الفعالية التشغيلية من خلال الاستثمار الأمثل لأرقى التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبيرة .
  - 3- القدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة ورشاقة الحركة والمرونة العالية التي تتجسد بتوفير أي شئ وفي أي وقت ومكان وبأي طريقة.
  - 4- تمتلك الإدارة الإلكترونية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات والندية والتنافسية بين العاملين .
  - 5- تتميز أيضاً بقدرتها على تقليص التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة (ص20-21).

كما تتميز الإدارة الإلكترونية كما أشار نجم (2004م) بأنها إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال تميل الى تجريد وإخفاء الأشياء ومايرتبط بها الى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي – المعرفي- الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها , في حين تتميز الإدارة التقليدية بأنها إدارة أشياء أي موارد مادية تخفي خلفها كل مايتعلق بالمعلومات إلى الحد الذي لم يكن بالإمكان الحديث عن رأس المال المعلوماتي –الاجتماعي – الفكري إلا في أضيق الحدود(ص126).

والشكل رقم (2) يوضح هذا الفرق. شكل (2)

الإدارة الإلكترونية ونطاق المعلومات المتزايد



المصدر : نجم (2004م , ص 126).

وفي ضوء ماتقدم, ترى الباحثة ان للإدارة الإلكترونية العديد من المزايا والتي لا حصر لها من توفير الوقت

والجهد والمال , وتحسين الأداء والخدمات , والتأكيد على مبدأ الشفافية في كافة المعاملات , مما يحتم على

المؤسسات والمنظمات العامة والخاصة الأخذ بها وتطبيقها في أسرع وقت ممكن؛ للاستفادة من تلك المزايا , ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة في القرن الحادي والعشرين .

فالعصر الحالي هو عصر التحول الى المجتمع المعلوماتي , ومن أبرز سماته ومتطلباته توظيف التقنية المعلوماتية في مختلف جوانب الحياة , والاعتماد المتزايد على المعلومات في الأداء والخدمة والانتاج , وذلك لنقل تلك المجتمعات الى مصاف الدول المتقدمة , وايجاد جيل مدرك لكل التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم .

## المبحث الثاني :

### تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات

تمهيد :

إن المنظمات في العصر الرقمي بحاجة الى مواكبة هذا العصر وحسن استيعاب واستغلال التكنولوجيا الحديثة, ولكن ذلك يعتمد على وجود الإدارة الجيدة التي تحسن التعامل مع تلك التقنيات وتسخيرها لصالح منظماتها, وعمل خطط إستراتيجية للتحويل المطلوب , وتأهيل الكوادر البشرية بكفاءة عالية , مع الحرص على ضرورة نشر وتعميم الثقافة الرقمية بين العاملين بتلك المنظمات.

ويرى قوته ودياب (1421هـ) أن استخدام تقنية المعلومات والاتصالات أصبح من الضروريات في عالم اليوم وبالذات في الاعمال التجارية , والإدارية ؛ وذلك لسهولة توفر شبكات الاتصال الحديثة (ص396).

ويؤكد كلاً من لناد و هاموند (Lioutaud & Hammond, 2001) أن شبكة الانترنت أحدثت ثورة في العالم اليوم , وأضافت للمنظمات قيمة تنافسية , مما يستوجب عليها الإسراع في مواجهة التغيرات والاستفادة من التقنيات الحديثة باعتبارها مطلباً أساسياً لنجاح تلك المنظمات (2-1pp).

كما تشير التجارب السابقة لكثير من الدول التي لها السبق في مجال التقنية أن الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة وتطبيقاتها وتبنيها في الاعمال الإدارية بمؤسساتها , يتطلب ذلك توفر عدة متطلبات لنجاح تطبيقها , ومن ذلك وجود قيادات إدارية واعية قادرة على مواكبة التطورات المختلفة في بيئة العمل التي تفرضها هذه التقنيات الرقمية , ومواجهة تحدياتها المختلفة.

### دواعي التحول نحو تبني نموذج الإدارة الإلكترونية:

هناك الكثير من المبررات التي جعلت كثير من الدول والمنظمات تتسارع في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اداراتها , منها ما ذكره العوامل (2003م) حيث بين أهم العوامل التي ساهمت في التحول نحو الإدارة الإلكترونية وهي كما يلي:

1-تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به حيث أدى ذلك الى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة الانسانية .

2-توجهات العولمة وترابط المجتمعات الانسانية.

3-الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة , فإنتشار مفهوم واساليب الإدارة الإلكترونية وتطبيقه في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية (ص266-276)

في حين يرى العلق (2005م) أن اهم مسوغات تبني الإدارة الإلكترونية مايلي :

- 1-زيادة وعي المواطنين نتيجة تحسن المستويات التعليمية والمعيشية وزيادة عدد السكان.
  - 2-ان استخدام الكثير من المؤسسات الحكومية اساليب عمل قديمة وتقليدية يترتب عليه تعقيد أداء الاعمال وصعوبة في انجازها .
  - 3-اعتماد البيروقراطية اسلوب عمل في الدوائر الحكومية وكثرة الإجراءات الواجب المرور بها لإنجاز المعاملات .
  - 4-معاناة المنظمات غير الربحية من مشكلات مشتركة مثل :تناقص الدعم المادي وترهل هيكلها التنظيمية ,وتكاليف التشغيلية بسبب اتساع الرقعة الجغرافية التي تقدم خدماتها اليها (ص36).
- ويضيف جبر (2002م) عدداً من المبررات التي دعت الدول للبحث عن أفضل الطرق للتكيف سواء على مستوى الهياكل التنظيمية او الادوار او الممارسات لمواجهة الوقائع العالمية التمجدة , منها :
- 1-الإنترنت كشبكة عالمية جعلت العالم قرية صغيرة متجانسة .

- 2-العولمة حيث اعتبرت دافعاً للعديد من الدول, لتحسين خدماتها لترتقي نحو المستويات العالمية للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية , ولإرضاء المواطن من ناحية اخرى .
- 3-تزايد شح الموارد والاتجاه نحو التخصص , حيث دفع هذا التوجه العالمي العديد من الدول نحو خصخصة بعض خدماتها(ص175).

وتتفق الباحثة مع الأراء السابقة في أن هذه المبررات جميعها كانت دافعاً ضرورياً للمؤسسات لتبني نموذج الإدارة الإلكترونية لكي يتسنى لها التخلص من كل القيود المكبلة لكل تغيير وتجديد ,كالقيود البيروقراطية , والاجراءات الروتينية المملة , والمركزية المتبعة داخل إداراتها .

### مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

أصبحت الإدارة الإلكترونية تطبق في العديد من المجالات في المنظمات على اختلافها , يضيف السالمي والسليطي (2008م) بأن تأثير تكنولوجيا المعلومات على المنظمات والمجتمعات يزداد بتطور التكنولوجيا وانتشارها (ص217).

فالتعاون والترابط بين الإنسان والآله ينمو بسرعة ليشمل معظم النشاطات .كما يؤكد ياسين (2005م) بأن تكنولوجيا المعلومات غيرت كل شئ في حياة الإنسان والأعمال حتى أصبح من غير الممكن تصور وجود أي نشاط وظيفي إنساني او اي عمل جماعي منظم من دون وجود أدوات وتقنيات الحاسوب والاتصالات (ص 29).

وفي الواقع تعد تقنية المعلومات كما أشار سيرشت وأخرون ( Seresht& others ) طريقاً واسعاً يوصل إلى مجالات ناشئة حديثة للقدرات والإبداعات التقنية , فاليوم تعتبر تقنية المعلومات جزء لا يتجزء من السياسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية , بما يدفع جميع الدول الى السعي نحو تحديد أنسب الاستراتيجيات التي تلائم الأنواع الجديدة من الابتكارات التقنية (p1).

وتأسيساً على ماسبق , تجد الباحثة ان التقنية الحديثة أصبحت تعد من الدعائم الأساسية لأي تطور وتقدم في المجتمعات , كما أتاحت إمكانيات وقدرات غير محدودة في مختلف ميادين ومجالات الحياة الانسانية , كالمجال الاقتصادي , والتعليمي , والتجاري , والصحي , وغير ذلك .

### خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

التحول الى الإدارة الإلكترونية يحتاج الى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الاهداف المرجوة , وحتى تتمكن كافة المنظمات والمؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة واستثمارها الاستثمار الأفضل , وتحويل تلك المنظمات الى منظمات رقمية , تتعامل بكافة وسائل التقنية الحديثة في انجاز معاملاته وإجراءاتها الإدارية .

وهناك خطوات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات , وضحاها السالمي والسليطي (2008م) وهي كالتالي :

#### **1-إعداد الدراسة الأولية :**

ولإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية؛ لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة, وجعل الإدارة العليا على بينه من كل النواحي المالية والفنية والبشرية .

#### **2-وضع خطة التنفيذ :**

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة, لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ .

#### **3- تحديد المصادر:**

التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ,ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ , والأجهزة والمعدات , والبرمجيات المطلوبة , ويعنى هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة .

#### **4-تحديد المسؤولية :**

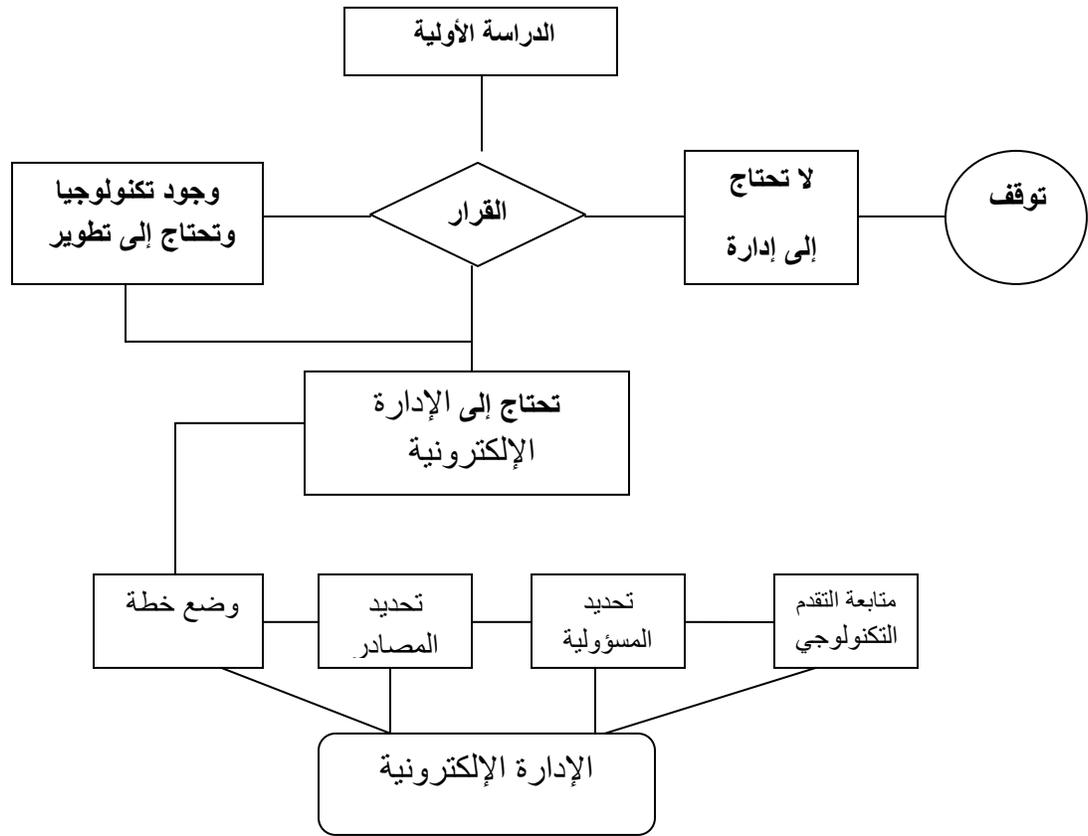
عند تنفيذ الخطة, لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلف المرصودة إليها.

#### **5-متابعة التقدم التقني :**

نظراً للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية , لذلك لابد من متابعة كل مايستجد في المجال التقني من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال (ص64-65) .  
وشكل (3) يوضح هذه الخطوات.

شكل رقم (3)

خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية .



المصدر : السالمي والسليطي (2008م, ص66).

ويشير كلاً من لادن ولادن (Lauden & Laudon, 1998) إلى أن الانتقال إلى البيئة الإلكترونية يتطلب من المنظمات القيام بعدة خطوات أهمها:

- 1-دراسة الواقع الحالي للمنظمة من الإدارة والعاملين والأساليب المتبعة والتقنيات المتوافرة لديها ,وتقييمها وتحديد نقاط القوة والضعف , ثم يتم بناءً على ذلك تحديد أولويات التطوير.
- 2-لابد أن تحتوي الخطة على تحليل دقيق لكيفية إسهام التقنية الحديثة في تحقيق أهداف المؤسسة .
- 3-تحديد كيف تدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعمليات اليومية للمنظمة, وتوضيح أهداف التغيير ودوافعه للعاملين وتدريبهم.

4-تحديد مدى النجاح في إنجاز خطة إدخال التقنية إلى المنظمة ( p349).

ومن هذا المنطلق , تؤكد الباحثة على ضرورة التركيز على رسم خطط إستراتيجية وترجمتها إلى واقع ملموس , ووضع اليات تطبيقية ؛ لتهيئة المناخ الملائم للعمل الإلكتروني , وسهولة الانتقال من البيئة

التقليدية الى النمط الإلكتروني ؛ لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية , وبالتالي الدخول بثبات في عصر المعلومات و الإدارة الإلكترونية.

### متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

إن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة له. ويؤكد هذا الرأي الطائي (2002م) ويرى ضرورة توفير جملة من المستلزمات البشرية والمادية (Hardware) والتنظيمية (Orgware) والبرمجيات (Software) ( ص 156).

ويضيف العلق (2005م) بأن نجاح الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهدافها لا يمكن بلوغه من خلال التمنيات , وإنما يستلزم الأمر إرادة سياسية مؤكدة من اعلى المستويات (ص33).

وأكد ياسين (2005م) على أن الوصول الى توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال برنامج استراتيجي متكامل وشامل لإعادة هندسة عمليات وأعمال المنظمة (ص238).

وهناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية, أوردها غنيم (2004م) فيمايلي :

1-متطلبات تقنيات المعلومات والاتصالات الإلكترونية .

2-المتطلبات المالية .

3-المتطلبات التشريعية .

4-متطلبات تأمين وحماية أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية (ص343).

ويمكن تناول تلك المتطلبات بشئ من الايضاح كما يلي :

### أولاً : المتطلبات الإدارية :

تحتاج الإدارة الإلكترونية ؛ لكي تحقق للمنظمات الأهداف المبتغاة منها الى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه , وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية .

يشير ياسين (2005م) الى ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات,مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية , وصنع المعرفة (ص238).

بالإضافة الى ذلك, يتوجب على كل الإدارات في المنظمات التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتجديد في الأساليب المتبعة في المنظمات .

ويؤكد ذلك الصيرفي (2006م) حيث يرى ضرورة تطوير وتبسيط إجراءات وخطوات العمل مما يخفف الأعباء الإدارية, والربط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية بما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين الجهات والوزارات المختلفة (ص72).

كما يضيف ياسين (2005م) أن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة, أفقية وعمودية باتصالاتها, وقبل ذلك بنية شبكية تستند الى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة, وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة, والريادة في الاداء وإنجاز الاعمال بكفاءة عالية (ص237-238).

ويشير غنيم (2004م) الى ضرورة العمل على توعية الافراد بجدوى أهمية تطبيق اعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية, كذلك تأكيد وتفعيل دور القطاع الخاص جنباً الى جنب مع القطاع الحكومي, باعتبار انه يمثل قوة دافعة لنجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية (ص344-345).

ويضيف الصيرفي (2006م) مجموعة من المتطلبات التنظيمية من اهمها مايلي :

- 1-تحديد درجة مساهمة كل عملية او وظيفة في تحقيق الاهداف المطلوبة .
- 2-استيعاب العمليات غير الضرورية بهدف تبسيط النظام وجعله متمشياً مع متطلبات التحول للأعمال الإلكترونية.
- 3-إضافة العمليات اللازمة لتدعيم عملية التحول الى الاعمال الإلكترونية .
- 4-توفير القدر الكافي من المرونة للنظام وتحديد مدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه (ص200).

### ثانياً : المتطلبات التقنية

تعد الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث يهدف الى تطوير اداء المنظمات , كما يمكنه أن يحقق نتائج كبيرة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسة , لكن هذا الاسلوب الحديث يتطلب توفير البنى التحتية الملائمة ؛ لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونية .

وتتفق الباحثة مع ما ذكره العوامل (2003م) حيث يرى ضرورة إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات ؛ لغرض تحديثها كي يستجيب للتغير المنشود لتقديم الخدمة الإلكترونية (ص200).

ومن المهم الإشارة في هذا الجانب الى ضرورة ارتباط الإدارة الإلكترونية بجميع الأنظمة الإلكترونية الحديثة وشبكات الاتصالات والمعلومات ؛ لأنها تعد من العناصر المهمة والضرورية لنجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية .

ويؤيد هذا الرأي ياسين (2005م) حيث أكد على ضرورة ارتباط الإدارة الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات , فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية , كما تتنوع أنماطها , مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة مثل ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الأكشاك التفاعلية , التلفاز التفاعلي , خدمات الهاتف الخوى المتكاملة مع الانترنت وتقنياتها مثل خدمات الرسائل

(SMS) ,وبرتوكول الاتصال بالانترنت (WAP) , والوسائط المعلوماتية الاخرى , واستخدام أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات , وتقنيات شبكات الانترنت , والانترنت , الإكسترنانت (ص235).

وترى الباحثة أن الشبكة العنكبوتية (شبكة الانترنت) , وشبكة الانترانت , وشبكة الاكسترنانت , لها دور بارز في تقدم المنظمات , ونقلها إلى منظمات رقمية , ويمكن حصر أهم هذه الشبكات الإلكترونية فيما يلي

### أولاً : الإنترنت :

يعرف قنديلجي (2003م) الإنترنت بأنه عبارة عن " مجموعة من ملايين الحواسيب منتشرة في الآف الأماكن حول العالم , ويمكن لمستخدم هذه الحواسيب استخدام حواسيب أخرى للمشاركة في الملفات , وذلك بسبب وجود بروتوكولات تسهل عملية التشارك " (ص 204-205).

فشبكة الإنترنت أصبح تأثيرها يمتد الى كل المجالات , مما يحتم على كل المنظمات , ضرورة الارتباط بشبكة الإنترنت والاستفادة من خدماتها .

ويذكر الطائي (2002 م) أن الإنترنت تمثل جزءاً مهماً من التغيير الثقافي العالمي وهي انطلاقة كبيرة في عالم التكنولوجيا , إذ يمكن من خلال الاتصالات فائقة السرعة للأفراد الارتباط ببعضه مع بعض النظر عن أماكن تواجدهم , كما أصبح بإمكان أي باحث الحصول على ما يريد من البيانات ومن مختلف المراجع العلمية , ويستطيع إجراء المناقشات مع الآخرين حول العالم ( ص 217-218).

### تطبيقات وخدمات الإنترنت :

هناك عدة خدمات وتطبيقات لشبكة الإنترنت , منها ما أورده قنديلجي والسامرائي (2002م) وهي كما يلي

#### 1. البريد الإلكتروني (Electronic Mail):

وهو من أهم و أوسع الخدمات انتشاراً عبر الشبكة العالمية , وتستخدم لأغراض مهنية ووظيفية وشخصية مختلفة.

#### 2.قوائم النقاش (List Serve):

وهو برنامج يعمل على متابعة وصيانة قوائم ومنتديات النقاش , حيث يعقد مستخدمو هذه الخدمة مناقشات حول موضوع من الموضوعات , عن طريق استخدام بريدهم الإلكتروني .

#### 3.المجموعات الإخبارية (News Group):

وهي خدمة لتبادل الأخبار والآراء التي تخص موضوع من الموضوعات , بين مئات الألوف من المستخدمين الموزعين في مناطق العالم المختلفة.

#### 4.التجارة الإلكترونية (E. Commerce):

حيث تتم مختلف أنواع التعاملات التجارية وعقد الصفقات والإعلان عن مختلف أنواع البضائع والمنتجات وتسويقها .

## 5. الدخول إلى شبكات المعلومات وفهارس المكتبات :

أصبح من الممكن الدخول على العديد من شبكات المعلومات البحثية الأكاديمية وغير الأكاديمية المحوسبة على المستوى الإقليمي , وفي مناطق العالم المختلفة , كذلك من الممكن الدخول على فهارس المكتبات العالمية الكبرى مثل مكتبة الكونغرس .

## 6. التعليم عن بعد :

التعليم عن بعد أو كما يسميه البعض بالجامعات المفتوحة , وهي نمط تعليمي جديد في نظامه وطرائق تدريسه وأساليبه إدارته وبرامجه , ويعتمد على كافة الوسائط والتكنولوجيات التي يتم التعليم من خلالها عن بعد .

ويشير جيسب وفالسيس (Jessup & Valacich,2006) إلى أن شبكة الويب العالمية تعد من أكثر استخدامات الإنترنت فعالية, وهو برنامج تطبيقي يستخدم لوضع وعرض صفحات الويب, متضمناً ذلك الرسوم والوسائط المتعدده , حيث أصبحت برامج التصفح آداة قياسية للإنترنت, كما تعد شبكة الويب العالمية واجهة المستخدم الرسومية للإنترنت التي تزود المستخدمين بواجهة بسيطة , ثابتة لنطاق واسع من المعلومات المتنوعة (p444).

كما يرى كلاً من لينأند وهاموند (Linautaud & Hammond,2000) أن الإنترنت تقدم للمنظمات العديد من المزايا تتمثل في تحسين جودة الخدمة وتوفير التكلفة وتحقيق مكاسب كبيرة (p77).

مما سبق يتضح أن لشبكة الإنترنت العديد من التطبيقات والمزايا في جميع المجالات الدينية والعلمية والثقافية والأدبية والاجتماعية والسياسية وغير ذلك من المجالات ,فعن طريق تلك الشبكة يمكن حضور مؤتمرات وندوات علمية والاتصال بالباحثين في كافة أنحاء المعمورة ,للاستفادة من خبراتهم وتبادل الآراء معهم ,كما أن شبكات الاتصالات هذه أدت إلى وجود مايسمى بالجامعة المفتوحة والتعليم عن بعد ,نظراً لما تقدمه هذه الشبكات من تطبيقات وخدمات فنية وتقنية عالية .

## ثانياً: الإنترنت:

يعرف إدريس (2005م)شبكة الإنترنت بأنها عبارة عن "الشبكة الخاصة" بمنظمة معينة والتي تستخدم تكنولوجيا الإنترنت ,ويتم تصميمها لمقابلة احتياجات العاملين في المنظمة من المعلومات (ص497). ويشير الصيرفي (2006م)إلى أن شبكة الإنترنت تطلق على التطبيق العلمي لاستخدام تقنيات الانترنت والويب في الشبكة الداخلية للمؤسسة ؛ بغرض رفع كفاءة العمل الإداري ,وتحسين آليات مشاركة الموارد والمعلومات ,والاستفادة من تقنيات الحواسيب المشتركة (ص119).

بالإضافة إلى ذلك يمكن لشبكة الانترنت أن تحقق للمنظمات عدة مزايا منها ماذكره إدريس (2005م)

وهي كالتالي :

-تحسين مستوى الاتصالات.  
-توفير المعلومات في الوقت والمكان المناسبين وفقا لاحتياجات العاملين.  
-تدريب وإعادة تعليم العاملين في المنظمة.  
-تعزيز الكفاءة المطلوب تحقيقها في أداء الأعمال.  
-دعم التفاعلات على المستوى العالمي (ص500).  
وفي السياق نفسه، يؤكد ياسين (2005م) بأن شبكة الإنترنت لاتعمل وحدها، وإنما تعمل من خلال تكنولوجيا  
الانترنت وترتبط عادة بشبكة المنظمة الخارجية الاكسترنانت ،ومن شبكتي (الانترنت والاكسترنانت)  
تستخدم  
تكنولوجيا المعلومات، للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية في بيئتها الداخلية وفي  
إدارة  
علاقاته مع بيئتها الخارجيه (ص ص 68-69).

### ثالثاً: الاكسترنانت :

يعرف كتوعة (2004م) شبكة الاكسترنانت بأنها عبارة "عن الشبكة التي تربط شبكات الإنترنت الخاصة بالشركات والعلماء ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم أعمال مشتركة ،وتؤمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الإنترنت المحلية لكل شركة " (ص543)  
ويعرفها ياسين (2005م) بأنها عبارة "عن شركة المؤسسة الخاصة التي تصمم لتلبية احتياجات الناس من المعلومات ومتطلبات المنظمات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال (ص72).  
ومن ناحية أخرى يؤكد كتوعة (2004م) على أن شبكة الإكسترنانت تعد من أروج التقنيات في هذه المرحلة من عصر المعلومات ؛لما تقدمه من تقليص في التكاليف والتسهيلات الكبيرة في العمليات الإدارية والتفاعل مع المستفيدين (ص ص 545-546).

ويرى ياسين (2005م) أن شبكة الاكسترنانت تستند إلى تقنيات الإنترنت وتوجه إلى المستفيدين في البيئه الخارجية ولكن ضمن نطاق محدود بنوع العلاقة التي تريدها الشركة (ص73).

ويضيف داود (2004م) بأن شبكة الاكسترنانت أتاحت للشركات أن تشترك في نظمها وشبكاتهما المحليه مع جماعات أو شركات متباعدة جغرافيا وبتكلفه منخفضة للغاية ، كما أتاح هذا النوع من الشبكات للشركات التعامل مع موردي المواد الخام والتعامل مع الموزعين والمستفيدين بشكل متميز ،ولكن ذلك لم يكن بغير ثمن فقد كان الثمن بعض المخاطرة بأمن المعلومات (ص82).

### ثالثاً: المتطلبات البشرية:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات , إذ هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة , لذا لا بد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلاً جيداً وعلى مستوى عالي من الكفاءة .

وهذا ما يؤكد غنيم (2004م) حيث أشار إلى ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية , ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة ؛ لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية (ص345).

وهناك جملة من المتطلبات البشرية , حددها العلق (2005م) فيما يلي :

- 1-تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت .
- 2-استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات .
- 3-إيجاد نظم فعالية للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم .

4-التمكين الإداري (Empowerment) للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البنية التكنولوجية (ص217).

كما يرى جبر (2002م) أن من أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية تنمية وتطوير الموارد البشرية ؛ لإيجاد كوادر متخصصة وعلى درجة عالية من المهارات المختلفة والمرتبطة بالبنية الأساسية لنظم المعلومات وقواعد البيانات ونظم العمل على شبكة الإنترنت (ص200).

### رابعاً : المتطلبات المالية :

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة ؛ لكي نضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة , من تحسين مستوى البنية التحتية , وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية , وتحديثها من وقت لآخر , وتدريب العناصر البشرية باستمرار .

ويؤكد ذلك ما ذكره الصيرفي (2006م) حيث بين أن مشروع الإدارة الإلكترونية مشروع ضخم وكبير ويحتاج إلى أموال كبيرة وطائلة ؛ لذلك لا بد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع (ص76).

ويشير غنيم (2004م) إلى ضرورة وجود متطلبات مالية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية (ص347).

ويرى جبر (2002م) ضرورة رصد ميزانية مستقلة للمشروع بحيث تكون تحت المراجعة دورياً لغرض ديمومة التمويل المستمر له (ص201).

### خامساً : المتطلبات الأمنية

لقد أصبحت هناك حاجة ماسة في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات , الى وجود أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق .

ويؤيد ذلك كلاً من السالمي (2005م) حيث ذكر بأن التطورات المتسارعة في العالم والتي تؤثر في الإمكانيات والتقنيات المتقدمة المتاحة الرامية الى خرق منظومات الحواسيب بغية السرقة أو تدمير المعلومات مما ادى الى التفكير الجدي؛ لتحديد الأساليب والإجراءات الدفاعية الوقائية لحماية منظومات الحواسيب ( اجهزة ومعلومات ) من أي خرق او تخريب (ص153).

وفي نفس السياق , يؤكد غنيم (2004م) على أهمية تأمين حماية وخصوصية المنظمات والأفراد , حيث يجب تحديد مجموعة من القواعد التي تحكم خصوصية البيانات والمعلومات وجودتها وتكاملها (ص350-352).

ويمكن القول في ضوء ماسبق, أن توفير هذه المتطلبات جميعها ضرورة لاغنى عنها ؛ لكي نضمن نجاح تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية , مما يتطلب وجود الإدارة الجيدة والمدركة لأهمية تبني مثل هذه التقنيات الحديثة والسعي ؛ لمحاولة توفير متطلبات تطبيقها داخل المنظمات والتصدي لكل العقبات التي تعترض تبنيها.

وفي هذا الصدد يؤكد سيرشت وآخرون (Seresht& others,2008) على أهمية تنمية الوعي الثقافي لتطبيق تكنولوجيا المعلومات وتعزيز وعي الناس والمسؤولين ببنية وأداء ومزايا تبني تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها وتطوير البنية الأساسية الكافية لشبكات العمل والاتصالات وحث المديرين والموظفين وتدريبهم ؛ لتحقيق التطبيق الفعال لفدارة الإلكترونية (p9).

### تجارب رائدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية:

في العصر التقني تعد المعلومات والمعلوماتية مقياساً من مقاييس التقدم والرقى . حيث أن معظم دول العالم المتقدم تتسابق فيما بينها لوضع استراتيجيات وخطط دولية لتحول مجتمعا الى مجتمع معلوماتي .

وفيما يلي عرض لأهم تجارب تلك الدول :

### تجارب أجنبية :

تجربة الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية:

يشير السالمي والسليطي (2008م) الى أن تجربة الولايات المتحدة في مجال حوسبة المهام قديمة جداً منذ اختراع الحاسوب في هذا البلد حيث بدأت بحوسبة النشاطات البسيطة الى أن وصلت ماوصلت إليه في إقامة إدارات إلكترونية موحدة متكاملة لإدارة الدولة الامريكية , حيث تسعى الى تحقيق الآتي:

1-تقديم الخدمات مباشرة للمواطن .

2-الابتعاد عن الإجراءات المعقدة

3-اعتماد اللامركزية في انجاز المعاملات .

4- تقليل كلف العمل التقليدي باستخدام الإدارات الإلكترونية (ص370-371).

كما يذكر ياسين (2005م) أن استراتيجية الحكومة الإلكترونية في الولايات المتحدة الامريكية تتضمن عدة أمور وهي كالتالي :

1-تبسيط توزيع الخدمات الى المواطنين .

2-إزالة البيروقراطية الحكومية.

3-تبسيط عمل الوكالات الفيدرالية .

4- تخفيض تكاليف العمل الاداري وتحقيق سرعة فائقة في أنشطة الحكومة وضمان الاستجابة السريعة لاحتياجات المواطنين(ص276).

## تجارب عربية :

تجربة المملكة الاردنية الهاشمية:

يشير العلق (2005م) الى ان دراسة لإحدى كبريات الشركات الاستشارية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات , ترى أن المملكة الأردنية الهاشمية تحتل مرتبة متوسطة من حيث المعدل بين دول العالم ذات الجاهزية لتبني تطبيقات الإدارة والأعمال الإلكترونية ،وتأمل المملكة أن تصبح خلال السنوات القليلة القادمة مركزاً رئيساً في المنطقة العربية ؛ لتطوير البرمجيات والخدمات الأخرى ذات الصلة بتكنولوجيا المعلومات وقد اتخذت مجموعة من القرارات التي تمكنها من دخول أسواق تكنولوجيا المعلومات من أوسع أبوابها ومن أهمها :

1-إصدار تشريعات وقوانين عدة من شأنها تعزيز البيئة الرقمية الأردنية وتمتينها .

2-إنشاء وزارة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتوفير قيادات واعدة وذات كفاءة لتيسير أعمالها وتقديم الدعم الكامل لها لأداء مهامها (ص ص 210-215).

ويضيف السالمي والسليطي (2008م) أن الهدف العام لديها هو الوصول إلى كفاءة وشفافية وأداء أفضل للحكومة وموظف الحكومة وتغيير الصورة النمطية السائدة لدى الكثيرين ،كما تتمتع الأردن بالعديد من

المقومات مثل البنية التحتية وتوافر المواد البشرية المؤهلة ،وجهة حكومية هي وزارة الاتصالات والمعلومات

التي تقوم بالدور التنسيقي والداعم لتطبيقات الإدارة الإلكترونية (ص ص 347-348).  
تجارب خليجية :

تجربة الإمارات العربية المتحدة للإدارة الإلكترونية :

يذكر السالمي والسليطي (2008م) أن مشروع الحكومة الإلكترونية في دولة الإمارات العربية المتحدة مشروعاً رائداً ومتقدماً وخاصة في إمارة دبي حيث تسعى إلى جعل مهام إدارته المختلفة محسوبة وصولاً إلى تطبيق شامل للإدارة الإلكترونية الحكومية ،ومن المتوقع أن تنتهي دولة الإمارات من إنجاز هذا المشروع بحلول عام 2010م في إطار المبادرات التي تطلقها الإمارات سواء على المستوى الاتحادي أو على مستوى كل إمارة ( ص ص 324-325).

ويرى كتوعة (2004م) أن حكومة دبي الإلكترونية تسعى إلى توحيد جميع الخدمات الحكومية التي تقدمها الدوائر الحكومية بغية تهيئتها تحت مظلمتها الإلكترونية ،وتعتبر من الحكومات القليلة في العالم التي تنبت مثل هذه المبادرة (ص 498).

ويشير ياسين (2005م) إلى أن دولة الإمارات العربية المتحدة بصورة عامة وإمارة دبي على وجه الخصوص

تعد مركزاً للتجارة والصناعة في منطقة الشرق الأوسط ، كما تركز جهود تحويل اقتصاد الإمارات إلى اقتصاد المعرفة والإدارة الإلكترونية على بنية تقنية ومعلوماتية متطورة (ص 299).

ويذكر الجارالله (1424هـ) أن الإمارات تقف على قمة الهرم منفردة حيث احتلت المرتبة الأولى عربياً والمرتبة 21 عالمياً ضمن تصنيف هيئة الأمم المتحدة لبرامج الحكومة الإلكترونية ،وهي تجربة بحق تستحق الاستفادة منها (ص32).

تجارب محلية :

تجربة المملكة العربية السعودية للإدارة الإلكترونية :

يرى أبو عباءة (2004م) أن المملكة حالياً تخطو خطوات كبيرة ؛لتحسين وتطوير بنيتها التحتية ،حيث أن من أهم عوامل نجاح الحكومة الإلكترونية إيجاد بنية تحتية متينة (ص 12) .  
كما يشير السالمي والسليطي (2008م) إلأن من أهم مايميز المملكة العربية السعودية وجود بعض الأنظمة الحديثة منها نظام التصديق والتوثيق الإلكتروني. الذي يعتبر مهماً لأمن معلومات الحكومة الإلكترونية (ص 337).

ويرى محمد سمير (2009م) ان ان مايميز الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية وجود بعض الانظمة الحديثة منها نظام التصديق والتوثيق الإلكتروني الذي يعتبر مهماً لأمن معلومات الحكومة

الإلكترونية وهناك عقد وقع في 2003م بين الحكومة وبين مجلس الغرف التجارية الصناعية والذي يقدم خدمة التصديق والتوثيق للمنتسبين عن بعد دون الحاجة للذهاب لمكاتب الغرف وقد تم تجهيز النظام وجميع مايلزم لإطلاق النظام لـ 20 غرفة تجارية والذي سيخدم أكثر من 8 ملايين مواطن ومقيم (ص 306).

تأسيساً على ماتقدم ، ترى الباحثة أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية لها فوائد كثيرة ليس على مستوى الفرد بل على مستوى الحكومات والمؤسسات والمجتمع بشكل عام ، لذا أولت حكومة المملكة العربية السعودية اهتماماً بالغاً بهذا المجال ،حيث أن الكثير من الوزارات والقطاعات فيها بدأت تعتمد بشكل كبير على التقنية الإلكترونية في إنجاز كافة معاملاتها وتقديم خدماتها ؛ وذلك من أجل زيادة إنتاجية تلك القطاعات ، والمساهمة في بناء اقتصاد قوي ، ودعم التنمية الشاملة والمستدامة .

## المبحث الثالث:

### معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات

#### تمهيد:

تعتبر التقنية الإلكترونية أحد الموارد الأساسية للمنظمات للتأقلم مع طبيعة العصر الحالي ، إلا أن الدول العربية تواجه مجموعة من القيود والمعوقات التي تعرقل عملية الاستثمار الفعال للتقنية الحديثة ، حيث أن كثيراً من الإدارات فيها تعاني من العديد من السلبيات والتي تمثل في كثرة الإجراءات الروتينية ، وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية ، وعدم مواكبة المستجدات الحديثة في مجال التقنية .

في حين يرى براون (2005م) أن على الدول النامية تبني أسلوباً جديداً للتفكير والقيادة ؛ لضمان الوصول بالأدارة الإلكترونية إلى كامل إمكانياتها باعتبار أن هذه الدول تواجه تحديات كبرى تحول دون الاستفادة منها (ص87) .

#### أولاً : المعوقات الإدارية :

يشير غنيم (2004م) إلى أن بعض الدول وخاصة الدول النامية تتخذ بعض الأساليب الإدارية التقليدية كأسلوب البيروقراطي نموذجاً للعمل بها ، وهذه الأساليب لا تتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية (ص342).

وأكد (Turban& others,2008) أنه بالرغم من أن بعض المنظمات أعادة هيكلة نفسها بطرق مبتكرة لتنتمشى مع التطورات في العصر الرقمي إلا أن الغالبية العظمى منها مازالت تعتمد على الهياكل الهرمية التقليدية والتي تقف عقبة في تطبيق التقنيات الحديثة والاستفادة من معطياتها في تطوير منظماتها ( p 521).

ولقد أظهرت نتائج دراسة العوامل (2003م) وجود معوقات جديدة قد تعرقل التحول نحو الحكومة الإلكترونية ومن أهمها :ضعف الوعي الاجتماعي،ونقص التمويل والكفاءات البشرية، المعلومات،التكنولوجيا،وتخلف التشريعات، ويرى أن إدراك مثل هذه المعوقات يساعد على تشخيصها وتقويمها وتحديد سبل مواجهتها وعلاجها (ص284)، ومن أبرز المعوقات الإدارية مايلي :

#### الرؤية والهدف :

يشير العلق (2006م) إلى أن معرفة الرؤية مهمة خصوصاً عندما تكون المنظمة في حالة انتقالية ،فالعاملين بحاجة إلى معرفة الأهداف الرئيسية للمنظمة خصوصاً رسالتها ورؤيتها ،لإن لهذه الرسالة والرؤية تأثيرها على المنظمة حاضراً ومستقبلاً (ص ص 76-77).

ويؤكد دركر (2004م) بأن التغيير في المنظمات يستدعى أن تكون قواعدها أكثر متانة، كما أن هناك حاجة للاستمرارية في مايتعلق بأسس المؤسسة : رسالتها قيمها، وتعريفها للأداء والنتائج (ص94).

ويضيف العلق (2006م) أن تغيير ثقافة المنظمة للأفضل يمثل تحدياً حقيقياً ، وعلى الإدارة الفاعلة تحمل مسؤولية التواصل والاتصال مع بيئاتها الداخلية والخارجية ، ففي إطار البيئة الداخلية ينبغي تواصل الآتي إلى أعضائها :

1. معلومات عن أداء المنظمة الحالي .
2. رسالة المنظمة الحالية والمستقبلية وكذلك أهدافها وتطلعاتها الحالية والمستقبلية .
3. رؤية واضحة عما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وماينبغي عليها إنجازها وأساليب تحقيق ذلك.
4. معلومات عن التقدم الذي حققته المنظمة على مدى سنوات عملها (ص 76).

### التخطيط :

يعد التخطيط من العمليات الإدارية المهمة ، فالتخطيط يساعد المنظمات على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الإدارة وبالتالي إعطاء صورة واضحة للمستقبل والإعداد الجيد له ، مما يساعدها على إحداث التغييرات الإيجابية وذلك عن طريق تحديد الأهداف المراد تحقيقها بكل دقة والعمل في ضوءها ، فالتخطيط يعد أساس نجاح كل عمل ، فالعمل المخطط له يفوق العمل العشوائي ويستطيع أن يقود المنظمات إلى التميز والنجاح ومسايرة كل جديد دون تردد أو خوف .

حيث يشير روبنسون وروبينسون (2008م) إلى أنه يجب أن يتم التغيير من خلال رؤية واضحة ومفهومة من خلال منهج متكامل يبدأ بالتخطيط حتى يصل إلى التطبيق (ص22).

ومن جهة أخرى، تواجه عملية التخطيط معوقات ومن أبرز تلك المعوقات ماأورده السواط وآخرون (2005م) وهي كالتالي:

- 1-ضآلة أو ندرة المعلومات والبيانات الإحصائية الضرورية .
  - 2-النقص في الكوادر البشرية المتخصصة .
  - 3-البيروقراطية والتعقيدات الإدارية (ص 72-73).
- وبالرغم من أهمية التخطيط ومايحققه من مزايا للمنظمات ، إلا أن معظم المنظمات تعاني من العشوائية في التخطيط وعدم الاعتماد على خطط واستراتيجيات محكمة تساعدها على مواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة في جميع المجالات واستيعاب التكنولوجيا الحديثة .
- ويرى الحربي والرويلي (2003م) عدم وجود خطة معلوماتية شاملة يستطيع الجميع السير بموجبها ، وعدم وجود خطه شاملة موحدة لنشر الثقافة المعلوماتية على جميع المستويات (ص 223-224) .

ومن جهة أخرى أصبح من الضروري على المنظمات الأستعداد للدخول إلى عصر المعلومات والأستفادة من التقنيات المتاحة ، والإسراع في رسم الخطط اللازمة للتحويل إلى العمل في البيئة الإلكترونية الجديدة .

كما يرى (Turban& others,2008) ضرورة أن يكون هناك تخطيط استراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في المنظمات لكي تتمكن من تطوير ميزتها التنافسية والحفاظ على مركزها ، ولتحقيق هذا الهدف يجب أن تقوم المؤسسات بالتفكير الإبداعي ويتضمن ذلك بيئة العمل الحالية وأهداف وإستراتيجيات المنظمة، وفهم قدرات النظام الحالي والتطلع لكيف يمكن لنظم المعلومات أن تنتج مميزات مستقبلية للمنظمة (p 521).

### معوقات تتعلق بالإجراءات والأساليب الإدارية :

تشكل البيروقراطية والإجراءات الروتينية لدى عدد كبير من المنظمات عائقاً رئيسياً عند تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية ، والتي تقوم باعتبارها منهج إداري حديث على تبسيط الإجراءات وكافة المعاملات الإدارية ، والعمل على أساس من الشفافية والمساواة .

ومن ناحية أخرى يرى (Wigand,1995) ضرورة أن تعد المنظمة نفسها لتستفيد من الفرص التي من الممكن أن تتيحها لها تقنيات تكنولوجيا المعلومات، وإذا ماكيفت المنظمة تصميمها البنائي وعملياتها الإدارية بحيث تتوافق مع تكنولوجيا المعلومات فسيكون من الممكن إدراك التأثير الكامل لهذه التكنولوجيا وبالتالي رفع مستوى الكفاءة وتحسين الإنتاجية (p2).

وبالإضافة إلى ماسبق ، يتوجب على المنظمات التخلص من تلك الإجراءات التقليدية ، وإعادة هندسة الهياكل التنظيمية وجعلها هياكل مرنة تستوعب كل تغيير ؛ للدخول بقوة إلى مجالات الحياة الإلكترونية .

ويضيف غنيم (2006م) أنه ينبغي على المديرين استخدام الحاسب الألى لتبسيط إجراءات العمل ، عن طريق إلغاء بعض الإجراءات المعقدة والروتينية ، وتوفير إجراءات سريعة ودقيقة لتأدية العمل ، والتخلص من بطء الأنظمة التقليدية والمركزية في إجراءات العمل (ص 207).

### نقص الدورات التدريبية :

حتمت التغييرات التكنولوجية السريعة على الدول تدريب أفرادها وتأهيلهم للتعامل الفعال مع معطيات العصر التقني . حيث أن التطور التقني السريع في الحاسب الألى من أهم العوامل التي وضعت الكثير من التحديات أمام العديد من الإداريين لإستيعاب هذا التطور .

وهناك جملة من التحديات حول عملية التدريب في البلاد العربية أوردها شعبان (2006م) فيما يلي :

- 1-عدم وجود التمويل الكافي للتدريب وإعادة التأهيل .
- 2-عدم توفير الوقت الكافي وتخصيصه بحيث يتم للتدريب في نهاية الدوام الرسمي أو مكان العمل مما يسهم في تشتيت اهتمام المتدربين .

3-لايتم التدريب بموجب خطة وإنما بشكل عشوائي (ص 669-670).

### ثانياً : المعوقات التقنية

لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات المعاصرة تقدماً واضحاً في العديد من الدول المتقدمة وكان لها دور إيجابي على شعوبها , فعن طريق هذه التقنية وتطبيقاتها يمكن وضع المنظمات في موقع تنافسي عن طريق توظيفها في إدارتها ومؤسساتها , وبالمقابل يلاحظ على الدول النامية أنها لم تستطيع الاستفادة من إمكانيات التقنية ؛ وذلك بسبب وجود معوقات تقنية تقف عائق في سبيل أي تقدم في المجال المعلوماتي من أهمها ضعف مستوى البنية التحتية للاتصالات والمعلومات .

ويعزز هذا الرأي كلاً من جيسب وفالسيش ( Jessup & Valacich,2006 ) حيث وضحا أن معظم المنظمات تواجه تحديات تقنية خاصة فيما يتعلق بوجود بنية تحتية شاملة وخاصة في الدول النامية (p129).

ويؤكد جبر (2002م) أن ضعف البنية الأساسية لنظم المعلومات والاتصالات وضعف كفاءتها التشغيلية من أهم المعوقات التي تواجه تحول المنظمات نحو البيئة الإلكترونية (ص201).

وهناك مجموعة من المعوقات التقنية التي تعيق الاستفادة من تطبيقات الإدارة الإلكترونية , وقد حددها السالمي (2005م) في :

- 1-عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها .
  - 2-اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط بينها.
  - 3-عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين . (ص237-238).
- ومن أهم أسباب محدودية استخدام الانترنت في الاقطار العربية والتي اوردها كل من قنديلجي والسامرائي (2002 م) مايلي :

- 1- هدم إنجاز البنى التحتية والشبكات المطلوبة للاتصالات .
- 2- قلة الوعي بما تتيحه الشبكة من فرص معرفية وبحثية واستثمارية.
- 3- محدودية انتشار واستخدام أجهزة الحواسيب في المجالات الحياتية المختلفة .
- 4- ارتفاع كلف الاشتراك أحيانا .
- 5- معوق اللغة , خاصة وأن معظم الموارد والمعلومات الموجودة على الشبكة هي باللغة الانجليزية , يقابل ذلك قلة في المواقع العربية المتوفرة فيها.

ومما هو جدير بالذكر في هذا الصدد, أن قضية توفير بيئة إلكترونية آمنة , وحماية المعلومات والمحافظة على سريتها باتت تشغل الكثير من المنظمات, فالأمن المعلوماتي والفيروسات والاختراقات بكافة أشكالها أصبحت خطراً يهدد كثير من المنظمات, ويمكن توضيح هذه المعوقات بشئ من التفصيل فيما يلي:

## الأمن المعلوماتي :

أدى الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات , وزيادة شبكات الاتصالات والمعلومات بشكل مدهل في الآونة الأخيرة , إلى إيجاد أنظمة وأساليب تحمي المعلومات من الاختراق والتخريب بأي شكل من الأشكال. ويؤكد السالمي والسالمي (2005 م ) أنه كلما ازداد استخدام الحواسيب زادت الحاجة إلى حماية المعلومات المخزونة فيه , وأصبح أمن المعلومات رسالة مهمة للشركات والافراد , حيث واجهوا الحاجة إلى حماية الخصوصية للفرد وتحديد الوصول الى البيانات ومنع الاختراقات ( ص153).

وذكر نورس وآخرون (Norris & Others, 2000) بأن عنصر الأمن والثقة يعد من أهم العناصر في أي تعامل إلكتروني , كما تعد من أكبر العوائق في العمل الإلكتروني والتي يعاني منها أغلب دول العالم (p97).

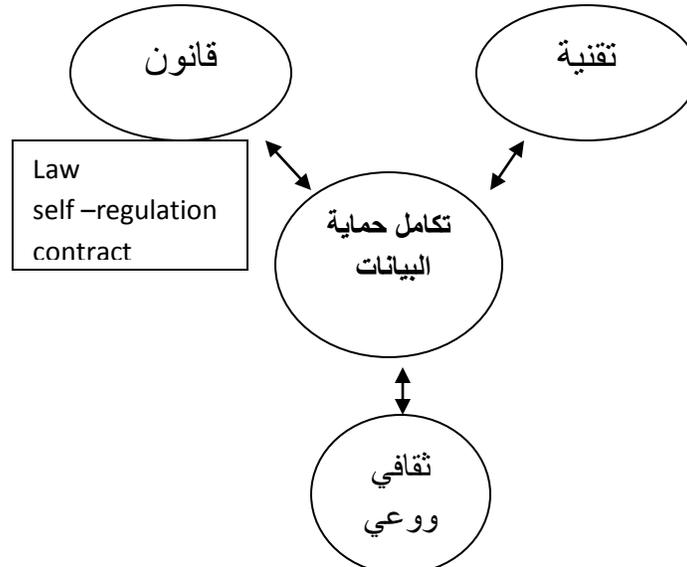
بالإضافة الى ما سبق , فإن المخاطر التي تواجه خصوصية البيانات الخاصة بالأفراد في كافة التعاملات الإلكترونية آمنة , وفي هذا الصدد أشار السالمي والسليطي (2008م) إلى أهم مرتكزات الحماية التكاملية لخصوصية المعلومات في البيئة الرقمية وهي كالتالي :

1- البعد التقني ويتضمن ذلك توفير أدوات حماية تقنية تتيح للمستخدم التعامل مع البيئة الرقمية بقدر من الثقة والأمن.

2- البعد القانوني ويتمثل في توفير التشريعات اللازمة لتنظيم مسائل الحماية.

3- البعد التوعوي للحماية ويتضمن تثقيف وتوعية الأفراد بالمخاطر التي تتعرض لها البيانات والتعرف على أهم الوسائل اللازمة لضمان حمايتها (ص305). والشكل (4) يوضح أهم تلك المرتكزات .

شكل رقم (4) عناصر تكاملية حماية البيانات الشخصية في البيئة الرقمية



المصدر : السالمي والسليطي (2008 م , ص 360).

## الاختراق :

يعرف كلاً من الجنيبيهي (2006م) المخترق بأنه هو " شخص لديه القدرة على التعامل مع أنظمة الحاسب الآلي والشبكات بحيث تكون له القدرة على تخطي أي إجراءات أو أنظمة حماية اتخذت لحماية تلك الحاسبات أو الشبكات " (ص28).

كما يصنف الجنيبيهي (2006م) الاختراق إلى ثلاثة أنواع : اختراق الأجهزة ، اختراق الموقع ، اختراق البريد (ص27).

ومن جهة اخرى ، لابد من التأكيد على قضية أساسية وهي حماية المعلومات المنظمة واستراتيجيتها والحفاظ عليها والتعامل معها بشكل سري ووفق ضوابط محددة وذلك لحمايتها من الاختراقات ، ومن المتطلبات اللازمة لتحقيق هذا الغرض ما أورده الكيلاني وآخرون (2003م):

-الأمن :وهي حماية قاعدة البيانات من التخريب والاختراق.

-التكامل : وهي حماية أجهزة الحواسيب والنظم المتصلة بها من الخطار الخارجية .

-السرية : وتعني عدم افشاء المعلومات من قبل المستفيدين من النظام وتطبق عليهم النواحي القانونية في حالة مخالفة ذلك.

-التزام : وهو ضمان استمرار دقة المعلومات عند إجراء التحديثات عليها . ( ص 20).

## تقنيات الحماية :

هناك عدة تقنيات حديثة تتخذ لحماية ممتلكات المنظمة من معلومات وبرامج , وبالتالي تساعد على تحقيق الأمن المعلوماتي وزيادة الثقة في كافة التعاملات الإلكترونية ومنها :

### 1-جدار الحماية :

يعرف شحاته والنجار (2003م) جدار النار (fire Wall) بأنه عبارة عن نظام حماية أمنية الانترنت – عن طريق بناء بوابة أو حاجز عازل بين الشبكات الداخلية وشبكة الانترنت (ص 163).

كما أن تقنية جدار الحماية تستطيع أن تقوم بالعديد من الأمور ،أوردها داود (2004م) فيما يلي :

\_ فرص السياسية الأمنية ، فجدار الحماية أشبه بشرطي المرور فيما يخص استفادة المستخدمين من

خدمات الانترنت فيسمح بهذه الخدمات أو يمنعها تبعاً للسياسة الأمنية للشركة .

\_ تسجيل وقائع الاستخدام بدقة طالماً أن كل الرسائل والأوامر تمر به عند خروجها إلى الانترنت أو قدومها منها .

\_ الحد من درجة تعرض الشبكة للأخطار (ص 262) .

## 2- التشفير (التعمية):

### مفهوم التشفير (التعمية) :

يرى غنيم (2004م) أن التشفير يعد أحد النظم الأساسية التي تحقق تأمين وحماية كل أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية (ص321).

ويمكن من خلال التشفير التغلب على العديد من الأخطار أو ردها داود (2004م) وهي :

1\_ محاولات تعديل البيانات المنقولة بالشبكة .

2\_ تأخير إيصال بعض الرسائل، وتغيير محتوياتها.

3\_ تغيير كلمات السر الخاصة بالمستفيدين .

4\_ انتحال شخصية المستخدم الحقيقي (ص 189) .

### 3- التوقيع الإلكتروني :

يعرف الصيرفي (2006م) التوقيع الإلكتروني بأنه "عبارة عن مجموعة من البيانات قد تأخذ هيئة حروف أو أرقام أو رموز مدرجة بشكل إلكتروني أو رقمي وله طابع منفرد مما يسمح بتحديد شخصية الموقع عن غيره" (ص 364) .

ولقد انتشرت تلك التقنية انتشاراً كبيراً في العصر الحالي كنتيجة حتمية لتزايد الثورة المعلوماتية وبالتالي ظهور الحاجة إلى الأمن المعلوماتي ، حيث توفر تلك التقنية كما ذكر غنيم (2004م) درجة عالية من التأمين والحماية والخصوصية عند تنفيذ معاملات الإدارة الإلكترونية (ص 326) .

ويرى نورس وآخرون (Norris & Others, 2000) أن التوقيع الإلكتروني يوفر ذات القدرة من الثقة والأمان التي يوفرها التوقيع التقليدي بل ربما بدرجة أفضل، فهو يسمح بإنجاز المعاملات بسرعة تفوق كثيراً التوقيع التقليدي عن طريق مجموعة من الإجراءات يعبر عنها اختصاراً بالكود (رقم أو رمز أو شفرة (p104)

كما أشار جيسب وفالسيش (Jessup & Valacich,2006) إلى أنه مع زيادة التوسع في استخدام تقنيات الحاسبات وشبكات المعلومات ازداد قلق الدول من مخاطر تأثير التقنية على المعلومات وخصوصيات الأفراد، لذا لابد من اتخاذ التدابير اللازمة لسن التشريعات والقوانين الدولية الكفيلة بتوفير الأمن المعلوماتي وتوفير بيئة إلكترونية آمنة (p413).

## ثالثاً : المعوقات البشرية :

تعد العناصر البشرية من أبرز العناصر التي تقود مجتمعاتها إلى تحقيق التقدم والرفق في مختلف المجالات ، إلا أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية ، أصبح أمر تعاني منه أغلب الدول وبالأخص الدول النامية . ويؤكد كلاً من جيسب وفالسيش (Jessup & Valacich,2006) على أن النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي يعد معوقاً يواجه المؤسسات عن ممارستها للتكنولوجيا الحديثة ( p131 ) .

ومن أبرز تلك المعوقات البشرية ما يلي :

### -الأمية المعلوماتية :

يعرف قنديلجي والسامرائي (2002م) الأمية التكنولوجية عبارة عن " جهل عدد غير قليل من أفراد المجتمع بالتطورات التكنولوجية الحديثة وعدم معرفتهم التعامل معها واستخدامها " (ص 54) .

يرى السالمي والسليطي (2008م) أن المجتمع العربي يعاني من أمية مخفية في التعامل مع الحاسوب ، والقضاء عليها يحتاج لتضافر الجهود من المؤسسات الحكومية والخاصة لإبراز أهمية الحاسوب ودوره في نهضة الأمم، وهناك العديد من الأسباب التقنية والعلمية لهذا الغياب منها :

-التباين من نظام لأخر مما يصعب مهمة تبادل الرسائل والملفات .

-الجهل نتيجة لعدم متابعة التطورات في مجال الحاسوب.

-البنية التحتية للشبكات المحلية وأنظمة الاتصالات ضعيفة هزيلة ، نظراً لقدم المواصلات الهاتفية أو الأنظمة المستخدمة ، أو لعدم وجود خدمات قوية مناسبة ، ولعدم وجود صيانة أو تحديث مستمر للشبكة .

-عدم وجود مراكز بحوث عربية موثقة أو اعتمادها كمصدر متجدد للمعلومات على المستوى الإقليمي .

-التجاهل لهذه الثورة خوفاً من سلبياتها (ص ص 272-274) .

ويتطلب ذلك وضع الحلول المناسبة للتغلب على الأمية المعلوماتية ، ومن أهم تلك الحلول ما ذكره كلاً من قنديلجي والسامرائي (2002م) فيما يأتي :

1.نشر المعرفة التكنولوجية تتطلب تضافر الجهود من قبل جهات عدة .

2. مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات .

3.لابد من التأكد بأن تكنولوجيا المعلومات وفي مقدمتها الحواسيب ليست غاية في حد ذاتها ، بل إنها وسيلة لتحقيق غاية أو غايات أخرى هي التطور والتقدم .(ص 57-56).

## - العائق اللغوي :

يشير داود (2000م) إلى أن من القيود التي تحد حالياً من انتشار استخدام الشبكة في العالم العربي هو قيد اللغة فلا بد لمن يستخدم الشبكة أن يتقن اللغة الإنجليزية. ولا يمكن أن يستغني المستخدم العربي تماماً عن معرفة اللغة الإنجليزية حيث أنه حتى الآن مايزيد عن 95% من المعلومات المنشورة هي معلومات باللغة الإنجليزية (ص 360) .

## -مقاومة التغيير والخوف منه :

تعد مقاومة التغيير والتجديد من أهم المعوقات التي تواجه معظم المنظمات وذلك عندما يجهل الأفراد الهدف من التغيير وطبيعته وكذلك الخوف من فقدان مراكزهم ووظائفهم الحالية مما يجعلهم يقاوموا كل تغيير داخل منظماتهم ، ويعرف روبنسون وربنسون (2000م) التغيير بأنه "التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية ، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكشف الأمور بصورة مستمرة (ص 20) .

وهناك العديد من المعوقات التي تحد وتمنع حدوث التغيير أوردتها اللوزي (2002م) فيما يلي :

- 1.التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه .
- 2.التناقض بين حاجات الأفراد ورغباتهم .
- 3.الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل .
- 4.عدم توفر درجة عالية من المرونة في بيئات الأعمال .
- 5.صعوبة تحريك أو توجيه بعض القيم والأنماط السلوكية .
- 6.عدم وجود تخطيط مسبق لاستغلال حدوث التغيير(ص 235).

## رابعاً : المعوقات المالية:

إن مشروع مثل مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى أموال ضخمة تتلاءم مع هذا الاسلوب التقني الحديث وتوفير كافة مسلماته، لكن تعاني معظم المنظمات من النقص في الإمكانيات المادية اللازمة لمثل هذه المشاريع .

ويؤكد ذلك جبر(2002م) حيث يرى أن من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ضعف الدعم السياسي والمالي، لذا لا بد من أن يدعم المشروع سياسياً من قبل القيادات العليا ويدعم مالياً ليؤمن له فرصة الاستمرار والتطور(ص202).

ويرى عنيـم (2006م) ضرورة مشاركة القطاع الخاص في الاستثمار والتمويل من تحسين للبنية التحتية للشبكات والاتصالات والقيام بعمليات صيانة الأجهزة، وإنشاء معاهد التدريب الخاصة بالحاسب الآلي(ص209).

وبناءً على ماسبق، ترى الباحثة أن الثورة المعلوماتية بكافة أشكالها وتطبيقاتها ، فرضت أمام المنظمات على اختلافها تحديات كبرى؛ لذلك لابد من تنسيق الجهود والمبادرات المتفرقة لمناقشة تلك التحديات والعقبات التي قد تنشأ وإيجاد الحلول المناسبة ، وتحديد رؤية مستقبلية وخطوات محددة لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، ونشر الوعي الإلكتروني والاستفادة من تجارب الدول الناجحة والمتميزة في مجال التقنية، مع مواكبة التطورات التي يشهدها العالم في هذا المجال.

## المبحث الرابع : إدارة الموارد البشرية

### اولا : الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية:

إن مستوى تقدم اي مجتمع أصبح يتحدد من خلال جودة الأعمال الناتجة عن أنشطة وعمليات المنظمات الإنتاجية والخدمية العاملة فيه , وترتبط كفاءة الأداء في هذه المنظمات بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية , وبصفة خاصة الموارد البشرية , حيث أنها تعتبر القاسم المشترك الأعظم في كل الأنشطة لأي منظمة , حيث لوحظ في نهاية القرن العشرين الاهتمام الكبير والاعتراف المتزايد بالموارد البشرية وإدارتها , وأصبح ينظر إليها على انها اهم واغلى أصول المنظمة .

ومن هنا ظهرت المكانة المهمة للموارد البشرية في أي منظمة .

حيث يذكر القحطاني (2008م) بأننا سنلاحظ التعدد الكبير في المسميات التي اعطيت لها عبر التاريخ . فقد تطورت مسميات الإدارة التي تختص بشئون البشر كعاملين في المنظمة مع تطور مفاهيم وفلسفة هذه الإدارة فمن " إدارة المستخدمين " إلى " إدارة الأفراد " إلى " إدارة شئون العاملين " إلى " إدارة القوى العاملة " إلى " إدارة الموارد البشرية " ففي المسمى الأول كانت النظرة للفرد العامل كمستخدم , وحتى مع مسمى إدارة الأفراد كانت النظرة للفرد العامل على أنه مجرد فرد ولم تختلف النظرة كثيراً ( ص 19 ) .

أن من اهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي كالتالي:

المرحلة الاولى : تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية

ويرى الظاهر (2009م) أنه قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة . ومن ناحية الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

1- إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

2- نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لاتحتاج الى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير. (ص15).

كما يضيف القحطاني (2008م) قد تطلب الأمر في ظل المصنع الحديث استخدام توقيت دقيق لبدية العمل ونهايته , وايجاد مجموعة من قواعد العمل التي تنظم عمل مجموعة كبيرة من العاملين , تعمل لساعات طويلة وبأجر ضئيل , كل ذلك سبب ظهور النقابات التي اهتمت بدراسة أوضاع العمل الى جانب نظم الأجور والرواتب . وقد ان لظهور النقابات أثر بارز في تطوير إدارة الموارد البشرية , حيث ظهرت

ممارسات جديدة في بيئة العمل مثل دراسة شكاوى وتظلمات العاملين وتوسيع مكاسبهم وتنظيم ساعات العمل والعطلات والاجازات وكذلك تحديد مهام ومواصفات العملوالاجور . (ص 20-21).

المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية:

حيث يرى الظاهر (2009م) إن من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

1-تطوير حقيقى في الإدارة : ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة.

2-الاختيار العلمى للعاملين : ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهارتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة – يتم اختيارهم.

3-الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم : حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد ام للعمل , وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول الى المستوى المطلوب من العمل .

4-التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية : حيث يؤكد تايلور انه بالامكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة اجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته . (ص 15-16).

ويذكر القحطاني (2008م) انه في بداية القرن الحالي ظهرت حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تيلور " F.Taylor وحركة العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية وتأثير فلسفة الرخاء الاجتماعي , وأعطت حركة الإدارة العلمية تصوراً محدداً بين العاملين والإدارة من خلال تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل, واستخدام دراسة الوقت والحركة وتحفيز العمال وتشجيعهم على أداء الأعمال وفقاً للطرق المحددة وبالسرعة أو المعدل المطلوب , ولاشك أن كل هذا ساعد على أن يصبح لإدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في المنظمة (ص 21).

المرحلة الثالثة : حركة العلاقات الانسانية

يذكر الظاهر(2008م) بأنه شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الانسانية حيث اجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو , واقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل . (ص 17 ) .

ومن ناحية أخرى يرى القحطاني (2008م) بانه ظهرت العلاقات الانسانية والعلوم السلوكية التي بدأها "Elton Mayo" بتجاربه الشهيرة " تجارب هوثورن " والتي قامت بدراسة اثر معنوية العمال على

الكفاءة الإنتاجية وساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية بنظرتها الى الانسان على انه مورد ثمين في المنظمة الى جانب امتلاكه للعديد من الحاجات والتطلعات والمخاوف. ثم تطور الفكر بإدارة الأفراد في النصف الثاني من القرن العشرين حيث اصبحت الاتجاهات الحديثة تنظر الى الأفراد باعتبارهم المحرك الرئيسي والعنصر الحيوي في المنظمة(ص 21).

ويذكر العزاوى وجواد (2010م) ان من الامور المسلم بها هي ان الجانب الإنساني يلعب دوراً خاصاً و اساسياً في زيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية الكلية للمنظمة ,وعلى ذلك فإن على الادارة أن تبذل عناية فائقة لتحسين بنية العمل من حيث الإضاءة والتهوية وتصميم الآلات وتوفير وسائل الراحة للعاملين وتقليل الإجهاد والسأم والملل والضجر, واستخدام نظم متطورة في الاختيار والتدريب والترقية والتحفيز, وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية المناسبة , وغير ذلك من الوسائل التي تسهم في رفع معنويات العاملين وزيادة رغبتهم في العمل (ص27).

المرحلة الرابعة: المرحلة المعاصرة والممتدة من عام 2000 م حتى الآن.

يرى القحطاني (2008م) بأن Porter أحد الأشخاص المعروفين الذين كانت لهم إسهاماتهم في ظهور مفهوم لإدارة الموارد البشرية في الثمانينات , أما في بريطانيا فنكتفي بما ذكره (Gust,1989) عندما قال ان إدارة الموارد البشرية تعتبر خياراً جذاباً للوقوف في وجه الضغوط التي تولدها سوق الأعمال , وذلك من خلال الاهتمام بثلاث نقاط هي : الجودة , والمرونة اللازمة , والإبداع المتزن .(ص 22).

ويذكر العزاوى وجواد (2010م) أنه بعد عام 1980 تقريباً تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو Human Recourse Management HRM وهذا التغيير ليس في المسمى فقط بل في مضمون وعمل إدارة الموارد البشرية في التالي :

1- من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع مفرداتها الإدارة العليا إلى مخطط ومنفذ لهذه السياسات في أن واحد.

2-استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من استراتيجية لمنظمة وتعمل على خدمة وتحقيق استراتيجية المنظمة بصورة عامة .

3-مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يشاركون في وضع وتنفيذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة.

4-الموارد البشرية تحقق القيمة المضافة للمنظمة من رضا الزبائن.

5-تضخم حجم المنظمات وكبر عدد العاملين فيها وكثرة مشاكلهم أدى الى الحاجة لإدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه المشاكل.(ص43-44).

**ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية :**

تعتبر الموارد البشرية هي القلب النابض في أنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة , وقد اكتسب ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية متميزة نظراً للدور الحيوي الذي تؤديه.

كما رأها القحطاني (2008م) بأنها وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة , والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع , ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال. (ص 23).

وعرفها ابو النصر (2007م) بأنها مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.(62).

وأورد العلاق (2005م) في معجمه تعريفاً لإدارة الموارد البشرية بأنها "جزء من الإدارة يعني بشؤون العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف اعمالهم .(ص17).

### ثالثاً : أهمية إدارة الموارد البشرية :

تتمتع إدارة الموارد البشرية بأي منظمة بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل إدارة لأهم واغلى أصول المنظمة .

ويرى القحطاني (2008م) بأن اهمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة تتركز فيما يلي :

\* يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة سواء أكانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية.

\*في حين تتناقص قيمة الموارد المادية الموجودة بالمنظمة نجد انه على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية حيث انها تمثل أصلاً تتزايد قيمته يوماً بعد آخر وبالتالي ضرورة العمل على حسن الاستفادة منه.

\*يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة اعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة.

أما على المستوى الوطني:

\*إن الثورات التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة من ثورة معلومات وثورة اتصالات وثورة تكنولوجيا , وماأفرزه ذلك من تقدم وتفوق للدول يرجع الى وجود عقول بشرية مبدعة وقدرات فنية عالية وسمات سلوكية إيجابية.

\*إن الموارد البشرية تمثل أساساً قوياً للقوة الاقتصادية , وذلك بقدرتها على الإدارة الفعالة وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين ؛ لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي .

\*تلعب الموارد البشرية دوراً مهماً في زيادة الصادرات وذلك من خلال وجود عنصر بشري قادر على التطوير والابتكار للمنتجات وتحسين الجودة .

\*انه مع التقدم العلمي ودخول الشركات متعددة الجنسيات للأسواق العالمية ووجود منافسة قوية , أصبح هناك تنافس قوى بين الدول المتقدمة لجذب الكفاءات البشرية المتميزة , وأصبح هناك دوراً هاماً لإدارة الموارد البشرية تعمل من خلاله على استقطاب العاملين الأكفاء مع توفير المناخ المناسب لهم.

ويذكر ابو النصر (2007م) بأن الموارد البشرية تمثل أهمية استراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة فلا يمكن , بل من المستحيل , أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى (مثل : المالية والمادية) إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم (ص 32).

ويؤكد الظاهر (2009م) أن من أهم العوامل التي أبرزت أهمية الموارد البشرية:

- 1-اكتشاف أهمية العنصر البشري.
  - 2-كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.
  - 3-ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل. (ص18)
- رابعا: أهداف إدارة الموارد البشرية :**

يؤكد القحطاني (2008م) إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة , وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجاتهم , وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم إنتاجها السلعي او الخدمي بكفاءة عالية . ومن أجل تحقيق ذلك يصبح لزاماً على هذه الإدارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على الأفراد , وتنمية مهاراتهم وتوظيفهم وتقييمهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم , ولايمكن لها تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة , كما ان بعضها الآخر يرتبط بالعاملين .

أولاً: الأهداف على مستوى المجتمع

\*المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص.

\*مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل.

\*تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار.

\*صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها من سوء الاستخدام.

\*توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.

ثانياً: الأهداف على مستوى المنظمة

يتفق أغلب الباحثين على ان أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا. ونحن لا نختلف مع هذا الموقف أيضا. فلكي تتمكن من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية يجب أن تحقق الاهداف التالية أيضاً بشأن مواردها البشرية وهي:

\*الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف.

\*الاستفادة القصوى من جهود العاملين.

\*المحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل في المنظمة.

ثالثاً: الأهداف على مستوى العاملين

\*الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة مع إتاحة فرص التقدم والترقي.

\*وجود ظروف عمل جديدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجهم وبالتالي من مكاسبهم المادية.

\*وجود برامج الأمن والسلامة في المحافظة والابقاء على العنصر البشري.

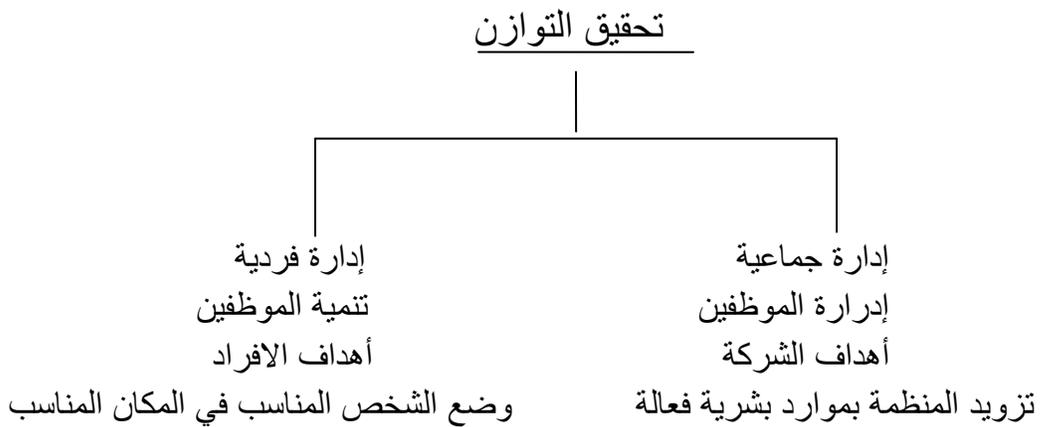
\*العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم.

\*وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمنظمة. (ص24-25).

ويذكر العزاوى وجواد (2010 م) أن أهداف إدارة الموارد البشرية تشمل :

1-الهدف العام : هو تحقيق التوازن كما في شكل (5).

شكل (5) الهدف العام لإدارة الموارد البشرية

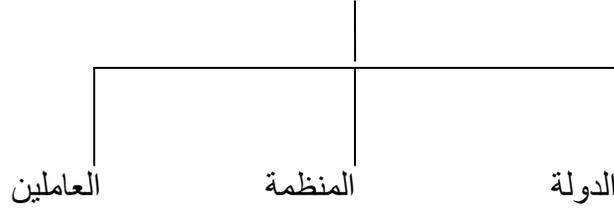


المصدر : العزاوى وجواد (2010 م , ص 167).

2-الأهداف الشمولية: وهي تكون الأهداف شاملة على مستوى الدولة والمنظمة والعاملين كما هو في شكل (6)

شكل (6) الأهداف الشمولية لإدارة الموارد البشرية

الأهداف الشمولية لإدارة الموارد البشرية

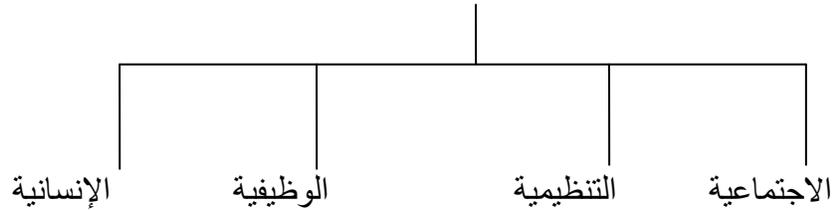


المصدر : العزاوى وجواد (2010م , ص 168).

3-الأهداف التخصصية : وهي أن تكون الأهداف تخصصية اجتماعية, تنظيمية, وظيفية, إنسانية كما في الشكل (7)

شكل (7) الأهداف التخصصية لإدارة الموارد البشرية

الأهداف التخصصية لإدارة الموارد البشرية



المصدر : العزاوى وجواد (2010م , ص 168).

ومن خلال تحقيق الهدف العام لإدارة الموارد البشرية نكون قد حققنا الأهداف الخاصة لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التالية وكما في شكل (5) (6) (7) (ص167-168).

ويضيف ابو النصر (2007م) بأن الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية هي كالتالي:

1-توفير الموارد البشرية المناسبة بالمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب.

2-الارتفاع بإنتاجية القوى العاملة طبقاً لإمكانات امنمة.

3-تهيئة ظروف عمل مناسبة.

4-حفز العاملين على التعاون وزيادة الإنتاج.

5-بناء وتدعيم الولاء الوظيفي لدى العاملين وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لديهم.

6-التقييم الموضوعي لأراء وشكاوى العاملين.

7-الاهتمام بمقترحات العاملين وتطبيق المناسب منها.

8-تحقيق المسار المهني والوظيفي السليم للعاملين

9-حل المشكلات الشخصية والاسرية للعاملين.

10-حل مشكلات العاملين الخاصب بالعمل.

11-صيانة القوى البشرية وتنميتها وتطويرها.

وفي هذا السياق لابد من الإشارة إلى الأتى:

1-أن أهداف الموارد البشرية يتم تحديدها في ضوء الأهداف العامة للمنظمة.

2-أن تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية يساهم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

3-أن أهداف إدارة الموارد البشرية يجب أن يتكامل معاً, وأن تتصف بالقبول والمرونة والواقعية وإمكانية التحقيق والقياس.(ص66).

### خامساً: وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية :

أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية داخل المنظمات المختلفة باعتبارها جزء من العملية الإدارية الكلية التي تتم داخلها. وعلى الرغم من تلك الأهمية فليس هناك اتفاق على ماتنظمه إدارة الموارد البشرية من وظائف ومهام حيث تختلف هذه الوظائف والمهام تبعاً لاختلاف الأنشطة والأعمال وحجم العاملين بالمنظمات المختلفة.

ويؤكد ذلك القحطاني (2008م) وبأنه يمكن القول إن وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية في المنظمات المختلفة يمكن أن تتمثل فيما يلي:

\*تحليل وتوصيف الوظائف Job Description and Analysis وذلك بهدف تحديد الواجبات والمسئوليات والمتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات المختلفة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى وتحديد شروط شغل الوظيفة.

\*تخطيط الموارد البشرية Human Resource Planning حيث يتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية بالعدد المناسب وبالنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب , وذلك في كافة المجالات بالمنظمة .

\*الاستقطاب والاختيار Recruitment and Selection ونركز هنا على استقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواء من داخل أو خارج المنظمة. ثم يتم اختبار أفضل المرشحين وذلك باستخدام العديد من الاختبارات وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم.

\*تدريب وتنمية الموارد البشرية Training and Development وتعتبر هذه من الوظائف الهامة والضرورية وذلك بالنسبة لكل من الموظفين الجدد والموظفين القدامى , حيث يتم إكساب الموظفين الجدد المهارات المختلفة التي تجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية وصحيحة – وكذلك يتم تطوير وتنمية قدرات العاملين القدامى على أداء أعمالهم .

\*تقييم أداء العاملين Performance Appraisal وهنا يتم التقييم الدوري لأداء العاملين وذلك بتحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها , وذلك مع الأخذ في الاعتبار كلاً من الأداء الحالي لهم وقدراتهم المستقبلية.

\*الأجور والحوافز Wages and Incentive وضع وتصميم نظام الأجور والحوافز والمكافآت بما يحقق الأمن والأمان الوظيفي والمادي للعاملين والمساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجهم.

\*النقل والترقية Movement and Promotion وهى وظيفة هامة حيث أنها بمثابة العامل الرئيسي والحاسم في جذب أو طرد الكفاءات البشرية الى ومن المنظمة لذلك يجب العمل على أدائها على مستوى عالٍ من الكفاءة.

\*تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية Human Maintenance والتي تهدف إلى تحسين وتطوير بيئة العمل سواء المادية او الاجتماعية او الصحية او النفسية وتطوير نوعية حياة العمل فضلاً عن توفير الأمن والسلامة للعاملين. (ص27-28).

وكما يرى الظاهر (2009م) أن الإطار العام لوظائف ومهام إدارة الموارد البشرية يشتمل على العديد من الوظائف التي تكون في مجموعها مجال عمل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة او الشركة. ومتماشياً مع رؤية ورسالة وأهداف المنظمة بحيث يتضمن عمل وتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية والتي تشتمل على القيام بالوظائف التالية :

1-وظيفة تجميع وتكوين الموارد البشرية :

هذه الوظيفة او النشاط من اهم النشاطات الموكلة لإدارة الموارد البشرية , فهي وظيفة رئيسية يندرج تحتها الكثير من الوظائف الفرعية , اذ تتكامل وتترابط هذه الوظائف الفرعية لتنتج في النهاية سلسلة من الاعمال. وهذه الوظائف الفرعية يمكننا ذكر بعضها فيما يلي :

\*وظيفة تصميم وتحليل العمل : تقوم هذه الوظيفة بتحديد واضح وقائم على اسس علمية, ومنهجية مدروسة , لواجبات ومهام ومسؤوليات وظائف المنظمة.

\*وظيفة تخطيط الموارد البشرية : تقوم هذه الوظيفة الهامة بتقدير الحاجة المستقبلية من الموارد البشرية للمنظمة , من حيث اعدادها ومواصفاتها , ونوعيتها .

\*وظيفة جذب واستقطاب الموارد البشرية : بناء على نتائج وظيفتي تصميم وتحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية تقوم وظيفة جذب واستقطاب الموارد البشرية بعملية ترغيب وجذب بعرض مزايا في المنظمة من خلال سوق العمل المحلي او الاقليمي او العالمي .

\*وظيفة انتقاء واختيار وتعيين الموارد البشرية : تعمل هذه الوظيفة بانتقاء أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة والذين تم جذبهم واستقطابهم , وذلك بالاعتماد على أسس ومعايير اختيار دقيقة تم وضعها من خلال وظيفة تصميم وتحليل العمل والوظائف.

\*وظيفة التدريب والتأهيل للموارد البشرية : بعد اختيار الموارد البشرية الجديدة تبدأ مرحلة إعادة التأهيل , وذلك من خلال برامج تدريبية علمية وعملية مدروسة , والتي تعمل على تأهيلهم وتجهيزهم لتسلم وتحمل مهام عملهم في المنظمة.

## 2- وظيفة تصميم نظم التعويضات والمكافآت والمزايا العينية :

تعد هذه الوظيفة من الوظائف الرئيسية والاساسية لإدارة الموارد البشرية ؛ لانها تؤدي الى وجود روح الانتماء وزيادة درجات الولاء للمنظمة. ومن أهم هذه النظم:

\*نظام المكافآت المالية المباشرة .

\*نظام المزايا العينية.

\*نظام تقييم أداء الموارد البشرية .

## 3- وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية :

إن وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية تعد من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وتشمل هذه الوظيفة :

\*التعلم المستمر والتدريب المتواصل.

\*التنمية.

## 4- وظيفة حماية الموارد البشرية :

تهدف هذه الوظيفة الى:

\*توفير السلامة للموارد البشرية : ويتم بتصميم ووضع برامج فنية إدارية مشتركة عالية المستوى من أجل حماية هذه الموارد البشرية من الحوادث الطبيعية .

\*توفير الرعاية الصحية: وذلك من خلال التأمين الصحي , وتصميم برامج للتوعية الصحية , بهدف حماية الموارد البشرية من الإصابات والأمراض .

5- وظيفة علاقات الموارد البشرية :

تعد هذه الوظيفة من أهم الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية تجاه الموارد البشرية داخل المنظمة , اذ تعمل على خلق بيئة مساعدة لنمو العلاقات الاجتماعية , وتشمل هذه الوظيفة عل:

\*عملية دمج الموارد البشرية : هذه الوظيفة او النشاط يتم من خلاله تصميم برامج متنوعة تشتمل على وسائل وطرق تهدف الى تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العملية الإنتاجية داخل المنظمة , بدءاً من المساهمة والمشاركة في عملية التخطيط التي تؤهلهم الى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات , وعملية الدمج هذه تعمل على رفع الروح المعنوية للموارد البشرية فضلاً عن زيادة معدلات الأنتماء الولاء للشركة.(ص20-21-22)

ويحدد ابو النصر (2007م)وظائف الموارد البشرية في الآتي:

1-استقطاب وتوظيف الموارد البشرية.

2-تطوير وتنمية الموارد البشرية.

3-تحفيز ومكافأة الموارد البشرية.

4-رعاية الموارد البشرية.

5-صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها.(ص70).

## المبحث الرابع : نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

مع زيادة التحول التكنولوجي الرقمي للمنظمات والشركات أصبح من الضروري تحويل الوظائف والملفات الورقية الى ملفات إلكترونية وأصبحت العلاقات اصحاب الاعمال والمديرين والعاملين تتم عن طريق الشبكات الداخلية والخارجية والانترنت, ومع تحويل وظائف التسويق والتمويل والمحاسبة والعمليات إلى اعمال إلكترونية , كان لزاماً أن تتحول إدارة الموارد البشرية الى إلكترونية , ومن هذا المنطلق سوف نتناول الادارة الإلكترونية للموارد البشرية e.HRM

### المقصود بنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يرى النجار(2008م) أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي التطبيق العملي لاستراتيجيات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريق للأداء HRM.

ويتكون نموذج e.HRM من :

\*تحديد طبيعة HRM في المنظمة.

\*أهداف e.HRM كالتالي:

1-تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.

2-تخفيض تكلفة العمالة.

3-تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.

4-تسهيل أداء وظائف إدارة HR .

5-رفع معدلات الاداء والانتاجية في المنظمة.

6-تنمية وتحسين علاقات العمل.

\*انواع e.HRM وتكون كالتالي:

1-تقديم خدمات HR وجها لوجه او فورياً.

2-إجراء معاملات HRM إلكترونياً.

3-مراجعة الاسلوب التقليدي HRM.

4-تحويل الاسلوب التقليدي الى e.HRM

\*نتائج تطبيق e.HRM واهم النتائج المتوقعة هي:

-أعلى التزام High Commitment

-أعلى جدارة High Competence

-أعلى فعالية Cost effectiveness

-أعلى تطابق High congruence (ص 242-243).

علاوة على ذلك يشير (هوبكنز-ماركهام 2007م) بأن نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هو باختصار تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية , والذي سيسهم , مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى , في اتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات (ص 18).

### أهمية نظام الادارة الإلكترونية للموارد البشرية:

ويذكر (هوبكنز-ماركهام 2007م) أن نظام الادارة الإلكترونية للموارد البشرية ذا أهمية كبرى لأية شركة وذلك لقدرته على تسهيل الوصول الى المعلومات , بالإضافة الى الرابط بين نظم مختلفة معاً مما يعطي الشركة ميزة تنافسية على غيرها من الشركات . ومع تطور هذا النظام وامتداده للربط بين عدد كبير من قواعد البيانات المنفصلة, ستكون المزايا والمكاسب التي ستعود على الشركة اكثر بكثير من تكاليف تنفيذه(ص22).

### مزايا نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :

يرى النجار(2008م) ان من اهم مزايا نظام الادارة الإلكترونية مايلي:

- 1-زادت الحاجة للعاملين في ظل الادارة الإلكترونية للموارد البشرية بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة.
- 2-تستخدم الشركات البوابات الإلكترونية لزيادة مراكزها التنافسية ومن ثم زيادة الانتاجية الكلية والنوعية .
- 3-ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها مثال برمجيات الاجور وبرمجيات الاداء واتاحتها على الموقع على الانترنت لكل من العاملين والمديرين.
- 4- كتابة التقارير الفورية عن العاملين من بوابة الشركة على الانترنت باستخدام المعايير مما يوفر للمديرين القرارات الموضوعية. ( 248 ) .

في حين يرى (هوبكنز-ماركهام 2007م) بان اقسام الموارد البشرية كانت تقليدية في عملها وتمثل عبئاً كبيراً على الشركات وليست عنصراً أساسياً ومؤثراً في نجاح العمل. ولكن أصبح هناك اعتقاد متزايد في الاعوام الاخيرة بأنه يمكن للشركات والمؤسسات أن تكون لها ميزة تنافسية عن غيرها , وذلك من خلال تطوير مواردها البشرية . ويحدث ذلك بعدة وسائل:

- تنفيذ التدريب بشكل اسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال .
- اكتساب قدرات متميزة تميزها عن الاخرين.
- تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل الشركة.
- تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.
- المرونة والاستجابة بشكل افضل لمتغيرات السوق .

تقدم تكنولوجيا الإنترنت العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها إدارة الخدمات الخاصة بالموارد البشرية وتطويرها . ويمكن تحديدها في ست نقاط رئيسية ، وهي :

- 1- إعطاء دور أكثر استراتيجية للموارد البشرية .
- 2- دعم أفضل للإدارة عبر أقسام الشركة .
- 3- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب .
- 4- تحسين صورة الشركة.
- 5- تقليل النفقات الإدارية .
- 6- إرضاء العاملين . (ص 24).

## الدراسات السابقة

المقدمة:

قامت الباحثة بحصر بعض من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية , وفيما يلي عرض لأهم تلك الدراسات:

### أولاً: الدراسات العربية:

1-دراسة الحربي (1419هـ): وهي بعنوان "إدارات الحاسب الآلي بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية :المعوقات والحلول "

وتهدف في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية .استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي .

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج :

- من أهم المعوقات البشرية التي تواجه استخدام الحاسب الآلي في الإدارات الحكومية مايلي :
- نقص عدد العاملين ،عدم برامج خاصة للتدريب في مجال الحاسب الآلي ،عدم توفر مؤهلات علمية كافية لدى العاملين للقيام بالأعمال المناطة بهم ،عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للعاملين الأكفاء .
- كما أن هناك معوقات تنظيمية تواجه استخدام الحاسب الآلي تتمثل في :
- عدم وضوح أهداف الإدارة ،عدم وجود خطط إستراتيجية ،عدم وجود وصف وظيفي واضح للوظائف يحدد المسؤولية والمهام لكل وظيفة .
- ومن أهم المعوقات الفنية التي تواجه استخدامه:
- عدم وجود وكيل معتمد داخل المملكة للأجهزة والأنظمة التي تستخدمها الإدارة ،عدم وجود وكلاء الأجهزة والأنظمة (خبراء أكفاء في الأجهزة التي يوردونها لدعم العملاء ) صعوبة تعريب الأنظمة والبرامج الأجنبية ،عدم زيادة طاقة أجهزة الحاسب الآلي بسهولة ،عدم توافر معايير ثابتة ومتبعة لتوثيق أنظمة الحاسب الآلي ،عدم وجود مواصفات ومعايير ينبغي الالتزام بها عند شراء الأجهزة ،التطور السريع في تقنية الحاسب.
- وتتمثل المعوقات المالية التي تواجه استخدام الحاسب الآلي في :
- عدم كفاية الميزانية للاحتياجات المادية لإدارة الحاسب الآلي من الجهات المختصة .

وقد اتفقت تلك الدراسة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، ولكنها تختلف عنها في مجال التطبيق حيث طبقت على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض .

2-دراسة الحازمي (1423هـ):وهي بعنوان "معوقات استخدام الحاسب الإلكتروني في العمل الإداري :دراسة مسحية على إمارة منطقة المدينة المنورة "

وقد هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على المعوقات الإدارية والإنسانية والفنية التي تحد من استخدام الحاسب الإلكتروني في العمل الإداري بإمارة منطقة المدينة المنورة .استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها :

-أن من أهم المعوقات الإدارية التي تحد من استخدام الحاسب الإلكتروني في العمل الإداري :عدم إتاحة الهيكل التنظيمي فرص للنمو والترقي لمستخدمي الحاسب الإلكتروني بنسبة 85%.

-ومن أهم المعوقات الإنسانية التي تحد من استخدام الحاسب الإلكتروني في العمل الإداري :الشعور بالخوف من مصادر الإشعاع الصادر من أجهزة الحاسب الآلي بنسبة 71%.

-كما أظهرت الدراسة وجود معوقات فنية تحد من استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري :عدم إعطاء دورات متخصصة في الحاسب الآلي بنسبة 63%.

وقد اتفقت تلك الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها تناولت معوقات استخدام الحاسب في العمل الإداري ،كما اتفقت معها في منهج الدراسة وفي أدواتها ولكن خالفها في مجال التطبيق حيث تم تطبيقها على إمارة منطقة المدينة المنورة .

3- دراسة المسفر (1423هـ): والتي كانت بعنوان "المعوقات الإدارية والتطبيقية لاستخدام الحاسب الآلي في الأجهزة الأمنية : دراسة تطبيقية على بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض "

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تحديد الاستخدامات الحالية للحاسب الآلي في الأجهزة الأمنية ، والتعرف على المعوقات الإدارية والتطبيقية التي تحد من استخدام الحاسب ،كذلك التعرف على آراء ووجهات نظر العاملين في مجال الحاسب الآلي إزاء تطبيقاته ،استخدام الباحث المنهج الوصفي من خلال الأسلوب المسحي مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها :

- أن من أكثر مجالات الحاسب الآلي استخداماً هي :تنفيذ مهام الوظيفة ،حفظ واسترجاع البيانات والمعلومات ،وإن أقلها استخداماً هي :لأغراض اتخاذ القرارات ،استخدام الانترنت ،الرقابة والتخطيط .

- أن من أكثر المعوقات الإدارية التي تحد من استخدام الحاسب الآلي في الأجهزة الأمنية هي: ضعف الحوافز للعاملين، وجود نقص في القوي العاملة المدربة، عدم حرص الإدارة على تدريب العاملين في مجال الحاسب الآلي .

- كما أظهرت الدراسة أن هناك عدد من المعوقات التطبيقية التي قد تحول دون الاستفادة من إمكانيات الحاسب الآلي في الأجهزة الأمنية من أهمها: عدم وجود دورات تدريبية مكثفة في مجال استخدام الحاسب الآلي، عدم تبادل الخبرات بين الجهات الأمنية المختلفة في مجال استخدام الحاسب الآلي، عدم وجود خبرة كافية لدى العاملين في مجال الحاسب الآلي، عدم الاهتمام بالصيانة الدورية للأجهزة، عدم تحديث أجهزة وأنظمة الحاسب الآلي .

وقد اتفقت تلك الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها تناولت بعض جوانب معوقات استخدام الحاسب الآلي وتمثل في المعوقات الإدارية والتطبيقية، كما اتفقت في منهج الدراسة، ولكنها خالفتها في مجال التطبيق حيث تم تطبيقها على الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض .

4- دراسة الرشيد (1428هـ) والتي كانت بعنوان " تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية : دراسة تطبيقية على العاملين في الأمن العام بمدينة الرياض " .

وتهدف الدراسة الى التعرف على تنمية الموارد البشرية وخصائصها وأهدافها في إدارات شؤون الضباط والافراد العاملين في الامن العام , وبيان معوقات تنمية الموارد البشرية في الادارة الالكترونية . استخدم الباحث المنهج الوصفي.

وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها :

- أفراد عينة الدراسة موافقين على أن هناك مبررات تدعو الى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية.
- أفراد عينة الدراسة موافقين على أن هناك معوقات تحول دون تفعيل الإدارة الإلكترونية.
- أفراد عينة الدراسة موافقين بشدة على أن هناك مقترحات كفيلة بنجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية في الامن العام.
- أفراد عينة الدراسة موافقين على انهم راضين عن التنمية المتبعة في ظل الإدارة الإلكترونية .

واتفقت تلك الدراسة مع الدراسة الحالية في انها تناولت في احد محاورها معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية كما تطرقت لمقترحات نجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية ، واتفقت معها في تركيزها على جانب تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية ، واختلفت عنها في مجال التطبيق حيث طبقت في الامن العام بالرياض .

## ثانياً: الدراسات الأجنبية :

5- دراسة ليابروك Leibrock (1994) بعنوان " العمل التعاونى المدعوم بالكمبيوتر : تجارب تعدد معاني المعرفة والتعليم ومنظمات التعليم " .

“Computer – supported collaborative Work: Experiments in the polysemy of cognition, and education and learning organizations “

هدفت الدراسة الى التعرف على دور شبكة المعلومات العالمية الكبرى والتقدم في تكنولوجيا المعلومات والتحول الحديث في فلسفات الإدارة وتكوين فرق العمل وتحقيق إمكانيات جديدة ممكنة للعمل التعاونى المدعوم بالكمبيوتر.

تكونت عينة الدراسة من مجموعة من طلاب جامعة تكساس الخريجين الذين اشتركوا في العمل التعاونى المدعوم بالكمبيوتر لاختيار تأثير السمات الشخصية وأساليب التعلم على استخدامهم لتكنولوجيا المعلومات. تم اختيار الاستخدام فيما يتعلق بؤشر نوع الشخصية واستبيان لأسلوب التعلم.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

-ان العمل التعاونى المدعوم بالكمبيوتر يساعد على إدراك المستويات الإدارية العليا لطبيعة العمل عند اشتركهم في المشروعات الجماعية.

-عدم وجود علاقة مهمة إحصائياً بين متغيرات الدراسة المتعلقة بالسمات الشخصية وأساليب التعلم لدى الطلاب الجامعيين.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الجوانب الادارية , واختلفت عنها في عينة الدراسة حيث كانت عينة الدراسة عند ليابروك مكونة من الطلاب الجامعيين ، بينما تكونت عينة الدراسة الحالية من مديري وموظفى الموارد البشرية .

6- دراسة ويجاند Wigand (1995) وعنوانها "تكنولوجيا المعلومات في المنظمات: التأثير في الهيكل والناس والمهام"

“Information technology in organizations: Impact on structure, people, and tasks”

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات ، وخاصة البريد الإلكتروني ، على ثلاثة من المكونات الرئيسية في المنظمات ألا وهي :الهيكل التنظيمي واتجاهات العاملين والمهام الوظيفية .

وتكونت عينة الدراسة من 390 مديراً وموظفاً ومهنيأ وإداري مساند في إحدى منظمات التعليم العالي التابعة للقطاع العام وهي جامعة ولاية أريزونا ، وتم جمع البيانات من خلال استبيان مكتوب بمعدل استجابة 54% ولغايات إجراء الدراسة تم إنشاء نموذج التفاعل التنظيمي الماسي بحيث يوضح كيف يمكن

كل عنصر من هذه العناصر من التغيير في باقي العناصر وكيف يتفاعل مع البيئات الداخلية والخارجية للمنظمة. والبيئية التنظيمية هي الهيكل الإداري لجامعة عامة كبيرة .

كشفت نتائج الدراسة عما يلي :

-أن استخدام البريد الإلكتروني في التواصل بين أصناف الوظائف المختلفة على المستويات الوظيفية والتنظيمية يسير وفق حدود هرمية التسلسل مبنية على المستويات المتوسطة ومستويات الإدارات .  
-أن هناك تزايد في استخدام البريد الإلكتروني ليحقق التعاون ما بين الوحدات التنظيمية المختلفة والمتباعدة .

-وجود فروق في درجة استخدام المدراء للبريد الإلكتروني حيث إن مدراء الإدارة العليا يستخدمون البريد الإلكتروني يومياً أكثر من مدراء المستوى الأقل ،ويستخدم للاتصال الأفقي أكثر من الاتصال الرأسي.

-وجود فروق في نوع المهام الوظيفية حيث وصف المستجيبون مهامهم اليومية باعتبارها غير روتينية معقدة وتعاونية أكثر من كونها مهام غير مؤكدة أو بسيطة أو روتينية أو واسعة الانتشار، حيث يحقق استخدام البريد الإلكتروني للمهام غير المؤكدة والبسيطة والروتينية ونقل في المهام الغامضة والمعقدة وغير الروتينية .

-وجود علاقة ارتباطية بين تكنولوجيات المعلومات وبين أصناف العمل والمهام الوظيفية ،بحيث يتنوع استخدام التكنولوجيا بتنوع تصنيف العمل وأنواع المهام ،كما ترتبط أهمية استخدام البريد الإلكتروني ارتباطاً كبيراً بتكرار استخدام البريد الإلكتروني على المستويات المختلفة للتنظيم الإداري .

اتفقت تلك الدراسة مع الدراسة الحالية في اهتمامها بموضوع التكنولوجيا المعلوماتية والمتمثلة في تقنية البريد الإلكتروني.

7- دراسة أولسن وآخرون (Olsen & Others 2004) والتي جاءت تحت عنوان "التطور الحديث في جمع المعلومات الإدارية إلكترونياً وتقييمها بشكل علمي في القرن الحادي والعشرين " Electronic Survey Administration Assessment in Twenty –First Century"

هدفت هذه الدراسة إلى :

-اختبار التطبيق العلمي للمزايا والمساوى اللوجستية الإلكترونية مقابل العمليات الإدارية التقليدية لدراسة مشروع كبير .

-تقييم العلاقة التوافقية بين المعلومات المستقبلية إلكترونياً مقابل إجراءات التجميع الورقي .

وكان من أبرز ماتوصلت إليه الدراسة :

-تساهم التقنيات الإدارية في توفير الوقت والجهد ، من خلال السرعة الهائلة للوقت المستغرق بتمرير المعلومة ، وإمكانية الحصول على نتائج غنية بالمعلومات من العمليات الإلكترونية .

-الجانب السلبي الرئيسي يتمثل التكلفة المادية لبرامج الكمبيوتر , كذلك الحاجة إلى دعم تقني هائل لتشغيل البرامج بنجاح .

اتفقت تلك الدراسة مع الدراسة الحالية في اهتمامها بمجال استخدام الحاسب الآلي في إنجاز الأعمال الإدارية ومقارنته بالطرق التقليدية , وعرضه لأهم عقبات استخدامه في المجال الإداري

## الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

\*أولاً: منهج الدراسة ومتغيراتها.

\*ثانياً : مجتمع الدراسة وعينتها.

\*ثالثاً : خطوات إجراء الدراسة.

\*رابعاً : المعالجات الإحصائية.

## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة الميدانية

#### مقدمة :

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة من حيث منهج الدراسة الذي استخدمته الباحثة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة بياناته ، وتحديد مجتمعه وعينته ، وأدواته من حيث بنائها ، والإجراءات المتبعة في التأكد من صدقها وثباتها، وهي على النحو التالي:  
أولاً : منهج الدراسة ومتغيراتها:  
ويشتمل هذا الجزء على جانبين أساسيين وهما : منهج الدراسة ، ومتغيرات الدراسة ، وفيما يلي توضيح لكل منهما:

#### 1. منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، وفي هذا المنهج تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للتعرف على درجة معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية ، وأيضاً التعرف على الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية ، وذلك من خلال الاستجابات التي تم تعريفها من أداة الدراسة.

كما تم استخدام المنهج الاستدلالي وذلك من خلال استخدام الإحصاء الاستدلالي المتمثل في الكشف عن النتائج المتعلقة بالفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة ، وكذلك التوصل إلى العلاقة الارتباطية بين معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية .

#### 2. متغيرات الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. التغيرات المستقلة: وهو المتغير الذي يعمل على إحداث تغير ما في الواقع ، وملاحظة نتائج وأثار هذا التغير على المتغير التابع. وتمثل المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة المتغيرات التالية:  
المؤهل العلمي – العمر – المرتبة الوظيفية – عدد سنوات الخبرة - الدورات التدريبية .
2. المتغيرات التابعة : وهو المتغير الذي يقاس أثر تطبيق المتغير المستقل عليه.  
وتتمثل المتغيرات التابعة في هذه الدراسة :

-معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية.

-الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديري وموظفي إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص .

عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من مئة فرداً.

وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة:

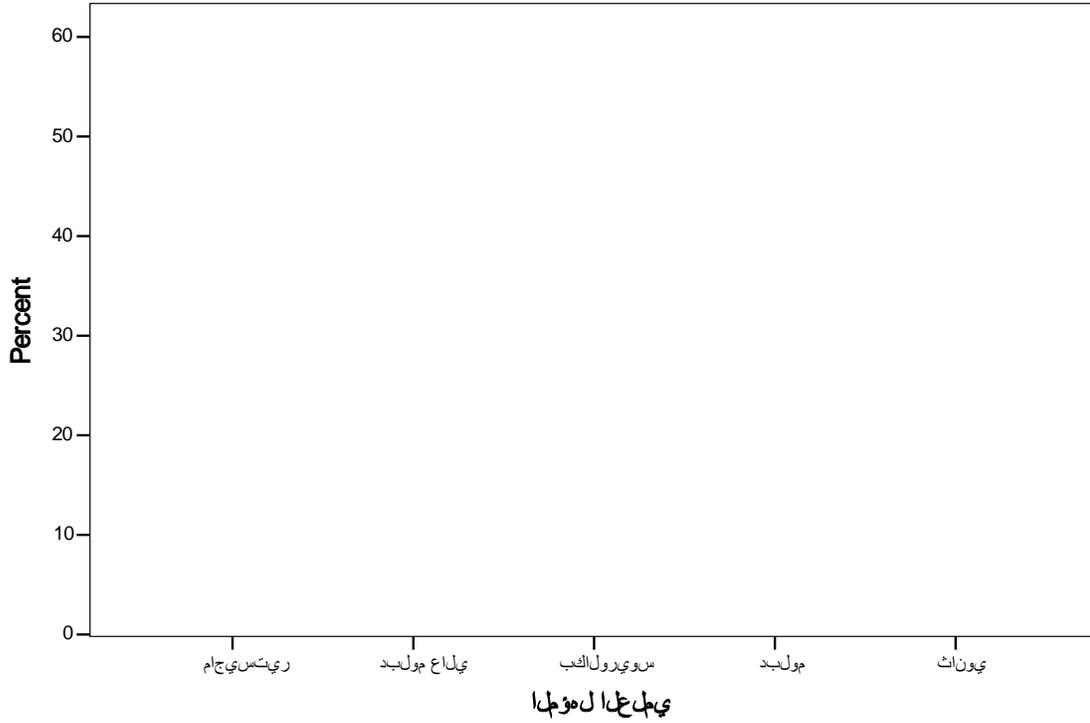
## جدول (1)

يبين توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
16%	16	ماجستير
10%	10	دبلوم عالي
52%	52	بكالوريوس
12%	12	دبلوم
10%	10	ثانوي
100%	100	المجموع

T

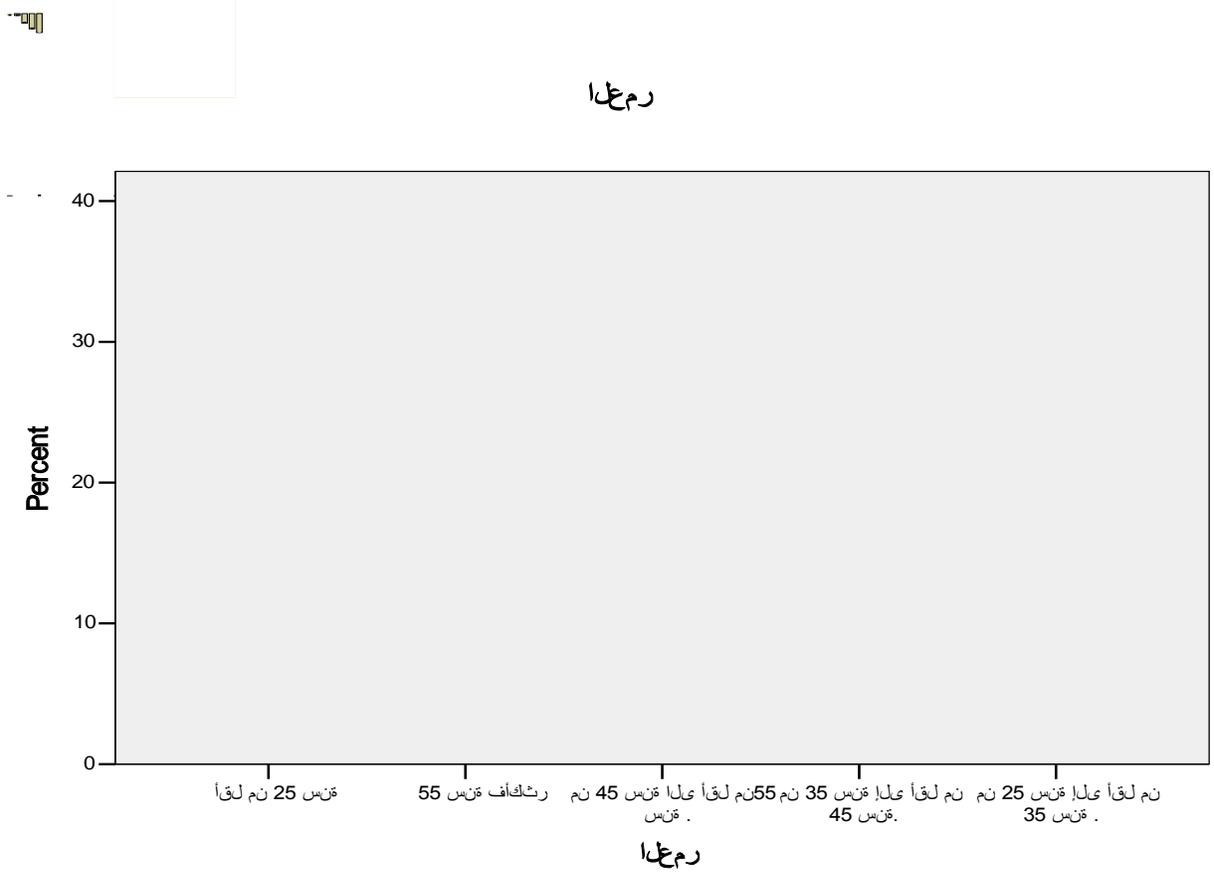
يحل على ل هؤملا



## جدول(2)

يبين توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
% 4.0	4	أقل من 25 سنة
% 40.0	40	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة.
% 32.0	32	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة.
% 20.0	20	من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة.
% 4.0	4	55 سنة فأكثر
% 100.0	100	المجموع



### جدول (3)

يبين توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية

النسبة	التكرار	الرتبة الوظيفية
% 8	8	مسؤول علاقات حكومية.
% 14	14	منسق موارد بشرية.
% 18	18	مدير موارد بشرية.
% 20	20	مساعد مدير موارد بشرية.
% 40	40	موظف إداري.
% 100.0	100	المجموع

١٠٠

ةيفيظولا تبترملأ



#### جدول(4)

يبين توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
% 18	18	من 15 سنة فأكثر
% 26	26	أقل من 5 سنوات
% 26	26	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
% 30	30	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
% 100.0	100	المجموع



يرادالالمعلا يف قربغلا تاونس ددع



يرادالالمعلا يف قربغلا تاونس ددع

## جدول (5)

يبين توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها

النسبة	التكرار	عدد الدورات التدريبية
8 %	8	لم ألتحق بأي دورة تدريبية
12 %	12	دورة واحدة تدريبية.
18 %	18	دورتان تدريبيتان
62 %	62	ثلاث دورات تدريبية
100.0 %	100	المجموع



اهب قاحتلالا مت يتلا ةيبيردتلا تارودلا ددع



## ثالثاً: خطوات إجراء الدراسة:

ويشمل هذا الجزء على الجوانب التالية:  
(1) خطوات بناء أداة الدراسة:

ويشمل ذلك على خطوات بناء الدراسة المتمثلة في قياس معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة ، وقياس الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية وتم إعداد أداة الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

### **الخطوة الأولى : صياغة فقرات أداة الدراسة:**

لصياغة فقرات أداة الدراسة تم عمل الإجراءات التالية:

1.مراجعة أدبيات الدراسة المرتبطة بكل محور من محاور معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بمدينة مكة المكرمة ، وكذلك مراجعة أدبيات الدراسة المرتبطة بالآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية.  
2.مراجعة مقاييس الدراسات السابقة التي استخدمت للتعرف على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية ، وأيضاً للتعرف على الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية .  
3.مراجعة المصادر السابقة ، والموضوعات المشتملة عليها ، من أجل تحديد فقرات كل محور من محاور أداة الدراسة وصياغتها.

4.تم صياغة فقرات أداة الدراسة حسب ما يلي:

أ.استخدام مقياس ليكرت الخماسي ( أوافق بشدة ، أوافق ، أوافق الى حد ما ، لا أوافق ، لا أوافق مطلقاً ) للإجابة على فقرات الاستبانة.

ب. تم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية . حيث اشتمل مقياس معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية على أربعة محاور رئيسية ، ومحور خاص بالآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

### **الخطوة الثانية: عرض أداة الدراسة على المحكمين:**

(1) بعد أن وضعت الباحثة أداة الدراسة في صورتها الأولية تم عرضها أساتذة معروفين وذلك للتأكد من مدى مناسبة المفردات والفقرات، والنظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها ، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج ، وإضافة أية اقتراحات أو تعديلات يرونها مناسبة.

(2) حساب معامل ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية، وقد بلغ الثبات الكلي لأداة الدراسة (0.918)، وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور الدراسة مرتفعة، ومناسبة لإغراض هذه الدراسة حيث تم حساب معامل ثبات لكل محور من محاور أداة الدراسة الرئيسية ويوضحها الجدول رقم (6).

جدول (6)  
معاملات الثبات لأداة الدراسة ومحاورها

معامل الثبات	الثبات لأداة الدراسة ومحاورها
0.819	المعوقات الإدارية
0.841	المعوقات التقنية
0.850	المعوقات المالية
0.932	المعوقات البشرية
0.891	الثبات الكلي لجميع المعوقات
0.712	آليات التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
0.918	الثبات الكلي لأداة الدراسة

ويتضح من الجدول أن معاملات الثبات معقولة جدا حيث أن المقاييس المقننة يجب ألا تقل عن 0.70 وحيث أن معامل الثبات الكلي بلغ 0.918 فهو معامل لثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة كما هو الحال في جميع محاور الدراسة مرتفعة ومناسبة الفقرات (3) صدق أداة الدراسة :

تم قياس صدق أداة الدراسة من خلال:

أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة ، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة ، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من الأساتذة ، وطلب منهم دراسة الأداة ، وإبداء رأيهم فيها من حيث : مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، وطلب إليهم النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، و الإخراج، أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقامت الباحثة بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجرت التعديلات في ضوء توصيات، مثل : تعديل محتوى بعض الفقرات؛ لتصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية، وعلامات الترقيم.

وقد اعتبرت الباحثة الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى للأداة، واعتبرت الباحثة أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

ب. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاختبار:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وكل محور من محاورها، ومدى ارتباط هذه الفقرات المكونة لها بعضها مع بعض، والتأكد من عدم التداخل بينها، وتحقق الباحث من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون ، والجدول رقم ( 7 ) يوضح ذلك.

جدول (7)  
جدول يبين الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومحاورها

معامل الارتباط	الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومحاورها
**0.730	المعوقات الإدارية
**0.704	المعوقات التقنية
**0.762	المعوقات المالية
**0.786	المعوقات البشرية
**0.728	الاتساق الكلي لجميع المعوقات
**0.779	آليات التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية
**0.762	الاتساق الكلي لأداة الدراسة

\*\* توجد دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط لأداة الدراسة جاءت مرتفعة ، ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي لفقرات أداة الدراسة جميعها ، وكذلك في كل محور من محاورها.

#### الصورة النهائية لأداة الدراسة:

أصبحت أداة الدراسة جاهزة في صورتها النهائية لقياس ما وضعت له ، وتكونت أداة الدراسة من (62) فقرة ، موزعة على خمسة محاور هي : محور المعوقات الإدارية ويشمل (15) فقرة ، محور المعوقات التقنية ويشمل (13) فقرة ، محور المعوقات البشرية ويشمل (11) فقرة ، ومحور آليات التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية ويشمل (12) فقرة ، والجدول (8) يبين توزيع فقرات أداة الدراسة على محاورها.

جدول (8)  
يبين الصورة النهائية لأداة الدراسة ومحاورها

عدد الفقرات	محاور الدراسة
13	المعوقات الإدارية
13	المعوقات التقنية
13	المعوقات المالية
11	المعوقات البشرية
12	آليات التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية
62	العدد الكلي لفقرات أداة الدراسة

(4) إجراءات التطبيق التجريبي لأداة الدراسة:  
بعد أن وضعت أداة الدراسة في صورتها النهائية ، وأصبحت جاهزة للتطبيق ، قامت الباحثة بعملية التطبيق، وبدأت الباحثة بتطبيقها على أفراد عينة الدراسة ، حيث قامت بإعداد جدول زمني لعملية التطبيق حيث تم تخصيص ثلاث أسابيع لعملية التطبيق وحدث ذلك خلال شهر سبتمبر 2010.

#### (أ) تطبيق أداة الدراسة :

قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة وتولت الباحثة من خلال التعليمات المضمنة في أداة الدراسة توضيح أهداف الدراسة ، وبيان أهميتها ، والفائدة المرجوة منها ، كما طمأنت عينة الدراسة أن الإجابات ستعامل بسرية تامة ، كما أوضح لهن طريقة الاستجابة.  
تحديد درجة كل مستوى من مستويات الاستجابة :

#### جدول (9)

بيان درجة كل مستوى من مستويات الاستجابة :

وذلك حسب مقياس ليكارت الخماسي LIKART SCALE. كما هو مبين في درجة القطع الآتي :

م	المتوسط	النسبة	التقدير في الاستبانة	التقدير في التعليق على النتائج
1	من 4.2 إلى 5	من 84% إلى 100%	أوافق بشدة	درجة كبيرة جداً
2	من 3.4 إلى 4.19	من 68% إلى 83.9%	أوافق	درجة كبيرة
3	من 2.6 إلى 3.39	من 52% إلى 67.9%	أوافق إلى حد ما	درجة متوسطة
4	من 1.8 إلى 2.59	من 36% إلى 51.9%	لا أوافق	درجة ضعيفة
5	من 1 إلى 1.79	من 20% إلى 35.9%	لا أوافق مطلقاً	درجة ضعيفة جداً

#### (ب) طريقة تفرغ الاستجابات في أداة الدراسة:

1- تم تفرغ الاستجابات وفق المعايير المحددة في أداة الدراسة حيث أعطي لكل فقرة في مقياس ليكارت الخماسي للمقياس ( أوافق بشدة =5 ، أوافق = 4 ، أوافق إلى حد ما =3 ، لا أوافق = 2 ، لا أوافق مطلقاً = 1 )

2- تم تفرغ البيانات المتحصلة على أداة الدراسة ، والمتعلقة بكل متغير من متغيرات الدراسة .

3- تم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)

#### المعالجات الإحصائية:

قامت الباحثة باستخدام النظم الإحصائية (SPSS) وتمثلت فيما يلي :

#### أ. الإحصاء الوصفي:

تتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمعرفة درجة معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية والتعرف على درجة الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية.

#### ب. الإحصاء الاستدلالي :

وتمثل في استخدام Chi-Square لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين كلا من المعوقات الإدارية والمعوقات التقنية والمالية والبشرية وأيضاً آليات التغلب على المعوقات وبين متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي ، العمر، الرتبة الوظيفية، الدورات التدريبية ) كما تم استخدام معاملات الارتباط (Pearson) لمعرفة درجة العلاقة الارتباطية بين محاور معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية .

## الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها  
وتفسيرها

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية ، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة الميدانية ، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي والاستدلالي وأساليبه الإحصائية ، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأساليب النظرية للدراسة الميدانية المتعلقة بمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.

#### نتائج السؤال الأول :

ينص السؤال الأول على : ما أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية ؟  
وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور المعوقات الإدارية من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية. وفيما يلي توضيح ذلك:

#### (جدول 10)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الأول ( المعوقات الإدارية من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية )

رقم العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	المتوسط الحسابي	النسبة %	الانحراف المعياري	الترتيب حسب درجة المتوسطات	التقدير
4	الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية .	4.16	83.2	0.813	1	كبيرة جداً
10	نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية .	3.82	76.4	0.845	2	درجة كبيرة
11	ضعف التحفيز بنوعيه (المادي / المعنوي ) لاستخدام التقنيات الإلكترونية .	3.80	76	0.876	3	درجة كبيرة
7	ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية .	3.72	74.4	0.854	4	درجة كبيرة
1	الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.	3.68	73.6	0.737	5	درجة كبيرة
13	قلة الفرص المتاحة لموظفي الموارد البشرية لحضور الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية .	3.62	72.4	1.003	6	درجة كبيرة
5	ضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.56	71.2	0.946	7	درجة كبيرة
6	بطء استجابة إدارة الموارد البشرية لمطالب التغيير.	3.52	70.4	1.010	8	درجة كبيرة
12	قلة مشاركة موظفي الموارد البشرية في التخطيط لمشروع الإدارة الإلكترونية .	3.34	66.8	0.794	9	درجة متوسطة

درجة متوسطة	10	1.030	66	3.30	المركزية الشديدة في إدارة الموارد البشرية.	2
درجة متوسطة	11	1.012	63.2	3.16	ضعف اقتناع وتأييد الإدارة العليا بالمنظمة لمشروع الإدارة الإلكترونية .	8
درجة متوسطة	12	1.106	58	2.90	غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3
درجة متوسطة	13	0.943	56	2.80	الهيكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية .	9
درجة كبيرة		0.90	70	3.5	المتوسط العام المحور الأول	

وبالنظر إلى درجة متوسطات عبارات محور المعوقات الإدارية من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية نجد أنها تراوحت بين ( 2.80 - 4.16 ) أي ما نسبته بين ( 56% - 83.2% ) وفق مقياس ليكرات الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية . حيث بلغ الدرجة متوسطة العام لعبارات هذا البعد ( 3.5 ) بنسبة ( 70% ) ووفقا للمحك فإن درجة المعوقات الإدارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت درجة كبيرة ، ويلاحظ ارتفاع أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور وفق المحك الذي وضعته الباحثة .

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي :

احتلت المرتبة الأولى العبارة (4)، بدرجة متوسطة بلغ (4.16) ونسبة (83.2% ) والتي تنص على : الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية ، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (10) بدرجة متوسطة بلغ (3.82) ونسبة (76.4%) التي تنص على " نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية" .

واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (11) بدرجة متوسطة بلغ (3.80) ونسبة (76%) التي تنص على " ضعف التحفيز بنوعيه (المادي / المعنوي ) لاستخدام التقنيات الإلكترونية " .

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي :

احتلت المرتبة (11) العبارة (8)، بدرجة متوسطة بلغ (3.16) ونسبة (63.2%)، والتي تنص على " ضعف اقتناع وتأييد الإدارة العليا بالمنظمة لمشروع الإدارة الإلكترونية "، واحتلت المرتبة (12) العبارة (3)، بدرجة متوسطة بلغ (2.90) ونسبة (58%)، والتي تنص على " غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية " واحتلت المرتبة (13) العبارة (9)، بدرجة متوسطة بلغ (2.80) ونسبة (56%) والتي تنص على " الهيكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية " .

وربما يرجع السبب في ذلك إلى مركزية العمل الإداري داخل المستشفيات الصحية بالإضافة إلى عدم الثقة في المعاملات الإدارية الإلكترونية ، كما أنه قد يكون هناك نقصا في إعداد الإداريات للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، وهذا يرتبط بالدرجة الأولى باتجاه الإداريات نحو إدارة التغيير ، والذي يحتاج إلى العديد من الندوات والمحاضرات، بالإضافة إلى التدريب المناسب على البرامج الإلكترونية التي ستطبق ويؤكد هذا

التفسير مجئ العبارات: الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية ، ونقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية ، وهذا يؤكد ضعف التحفيز بنوعيه (المادي / المعنوي ) لاستخدام التقنيات الإلكترونية والذي جاء في المراتب الأولى من عبارات هذا المحور .

بينما تقل المعوقات الإدارية والمتعلقة بضعف اقتناع وتأييد الإدارة العليا بالمنظمة لمشروع الإدارة الإلكترونية ، وهذا يكون راجع لغموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، وأن الهياكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية ، ويؤكد هذا مجئ العبارات : ضعف اقتناع وتأييد الإدارة العليا بالمنظمة لمشروع الإدارة الإلكترونية ، و غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، وأن الهياكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية والتي جاءت في المراتب الأخيرة من عبارات هذا المحور .

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كلاً من:

دراسة الحربي(1419هـ)، دراسة الحازمي (1423هـ)، ودراسة ابو مغيض (1424هـ)، ودراسة الهيملي (2003م)، ودراسة سيرشست وآخرون(2008م)، ودراسة ويجاند (1995م)، ودراسة لاسكوسكى ووارد(2001م)، التي اشارت إلى وجود معوقات إدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

بينما تختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصل إليها دراسة كل من عمر(1424هـ)، ودراسة العوامل (2003م) ودراسة غنيم (2006م)، ودراسة القحطاني (1427هـ) التي اشارت الى قلة تأثير المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

### نتائج السؤال الثاني :

ينص السؤال الثاني على : ما أهم المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور المعوقات التقنية من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية. وفيما يلي توضيح ذلك :

### (جدول 11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الثاني  
( المعوقات التقنية من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية )

رقم العبارة في الاستبانة	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	المتوسط الحسابي	النسبة %	الانحراف المعياري	الترتيب حسب درجة المتوسطات	التقدير
11	نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لأليات تطبيق الإدارة الإلكترونية .	3.42	68.4	0.945	1	درجة كبيرة
3	الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة .	3.34	66.8	1.037	2	درجة متوسطة

1	ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .	3.24	64.8	1.182	3	درجة متوسطة
8	ضعف المتابعة والتطوير للبرمجيات المطبقة .	3.18	63.6	0.821	4	درجة متوسطة
5	ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة .	3.12	62.4	1.166	5	درجة متوسطة
10	تخلي بعض الشركات الموردة للأجهزة عن الدعم الفني .	3.06	61.2	0.952	6	درجة متوسطة
13	صعوبة وضع مواصفات قياسية عند شراء أجهزة الحاسب الآلي بالمنظمة .	2.91	58.2	0.907	7	درجة متوسطة
12	ضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات بإدارات المنظمة .	2.78	55.6	1.011	8	درجة متوسطة
2	سرعة التغيير في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسيرتها .	2.72	54.4	0.830	9	درجة متوسطة
9	سهولة اختراق شبكة الانترنت .	2.62	52.4	0.982	10	درجة متوسطة
4	قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المنظمة .	2.60	52	1.172	11	ضعيف
6	سرعة تطور أجهزة الحاسب الآلي وأنظمتها .	2.50	50	0.969	12	ضعيف
7	صعوبة تعريب (الأنظمة /البرامج )الأجنبية .	2.38	47.6	0.749	13	ضعيف
	<b>درجة متوسطة المحور الثاني</b>	<b>2.9</b>	<b>58</b>	<b>0.98</b>		<b>درجة متوسطة</b>

وبالنظر الى متوسطات عبارات محور ( المعوقات التقنية من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية ) نجد انها تراوحت بين ( 2.38 -3.42 ) أي ما نسبته بين ( 68.4% - 47.6% ) وفق مقياس ليكرات الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية . حيث بلغ الدرجة متوسطة العام لعبارات هذا البعد (2.9) بنسبة (58%) ووفقا للمحك فإن درجة المعوقات التقنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت درجة متوسطة ، ويلاحظ أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور درجة متوسطة وفق المعيار الذي وضعته الباحثة .

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي :

احتلت المرتبة الأولى العبارة (11)، بدرجة متوسطة بلغ (3.42) ونسبة (68.4%) والتي تنص على : " نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية " ، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (3) بدرجة متوسطة بلغ (3.34) ونسبة (66.8%) التي تنص على " الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة " واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (1) بدرجة متوسطة بلغ (3.24) ونسبة (76%) التي تنص على " ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية " . أما أدنى ثلاث عبارات لإستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي :

احتلت المرتبة (11) العبارة (4)، بدرجة متوسطة بلغ (2.60) ونسبة (52%)، والتي تنص على " قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المنظمة "، واحتلت المرتبة (12) العبارة (6)، بدرجة متوسطة بلغ (2.50) ونسبة (50%)، والتي تنص على " سرعة تطور أجهزة الحاسب الآلي وأنظمتها " واحتلت

المرتبة (13) العبارة (7)، بدرجة متوسطة بلغ (2.38) ونسبة (47.6%) والتي تنص على " صعوبة تعريب الأنظمة /البرامج الأجنبية " .

وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعتبر من المعوقات التقنية والتي تؤدي إلى صعوبة فهم التقنيات الحديثة التي تدخلها المنظمة ومما يؤدي الى سوء استخدامها وعدم تنمية الموارد البشرية ، كما أن ذلك سيؤدي إلى الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة مما يؤدي الى معوق من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، وهذا يرتبط بضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، ويؤكد هذا التفسير مجئ العبارات: نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، و الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة و ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية . والذي جاء في المراتب الأولى من عبارات هذا المحور .

بينما تقل المعوقات التقنية والمتعلقة بقلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المنظمة، و سرعة تطور أجهزة الحاسب الآلي وأنظمتها ، سرعة تطور أجهزة الحاسب الآلي وأنظمتها، و صعوبة تعريب (الأنظمة /البرامج ) الأجنبية ، ويؤكد هذا مجئ العبارات : قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المنظمة، وصعوبة تعريب (الأنظمة /البرامج ) الأجنبية، والتي جاءت في المراتب الأخيرة من عبارات هذا المحور.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كلاً من:

دراسة الحربي (1419هـ)، دراسة العوامل (2003م)، دراسة شركة مايكروسوفت(2003م)، دراسة القحطاني(1427هـ)، ودراسة سيرشست وآخرون(2008م)، دراسة جورمان (1999م)، دراسة هوكنز(2000م)، دراسة أولسن وآخرون(2004م). التي اشارت الى وجود معوقات تقنية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

بينما تختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من ياترسون وسبريه (2002م)، ودراسة غنيم (2006م) التي اشارت الى قلة تأثير المعوقات التقنية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

## نتائج السؤال الثالث :

ينص السؤال الثالث على : ما أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية ؟  
وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور المعوقات البشرية من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية. وفيما يلي توضيح ذلك:

### جدول 12

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الثالث  
( المعوقات البشرية من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية )

رقم العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنزلها حسب المتوسطات الحسابية	المتوسط الحسابي	النسبة %	الانحراف المعياري	الترتيب حسب درجة المتوسطات	التقدير
13	قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية .	3.62	72.4	0.940	1	درجة كبيرة
9	النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي .	3.34	66.8	0.956	2	درجة متوسطة
10	ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية .	3.26	65.2	1.134	3	درجة متوسطة
2	خوف بعض موظفي الموارد البشرية من التغيير .	3.18	63.6	0.936	4	درجة متوسطة
7	ضعف الدافعية للتغيير عند بعض موظفي الموارد البشرية .	3.14	62.8	0.779	5	درجة متوسطة
12	نقص الوعي بأهمية الحماية الأمن المعلوماتي لدى بعض موظفي الموارد البشرية .	3.08	61.6	0.825	6	درجة متوسطة
4	خوف موظفي الموارد البشرية من فقدان مراكزهم الوظيفية .	3.06	61.2	1.127	7	درجة متوسطة
1	مقاومة بعض موظفي الموارد البشرية للتغيير	3.02	60.4	0.995	8	درجة متوسطة
6	ضعف اقتناع بعض موظفي الموارد البشرية بجدى تطبيق الإدارة الإلكترونية .	2.96	59.2	0.875	9	درجة متوسطة
8	خوف موظفي الموارد البشرية من زيادة المهام والأعباء الإدارية .	2.80	56	1.082	10	درجة متوسطة
11	خوف بعض موظفي الموارد البشرية من المساءلة في حالة تعطل أحد الأجهزة الإلكترونية .	2.78	55.6	0.970	11	درجة متوسطة
5	قلة المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي .	2.70	54	0.785	12	درجة متوسطة
3	انخفاض ثقة موظفي الموارد البشرية بقدرتهم على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية .	2.60	52	0.876	13	ضعيف
	<b>درجة متوسطة المحور الثالث</b>	<b>3.04</b>	<b>60.8</b>	<b>0.94</b>		<b>درجة متوسطة</b>

وبالنظر الى درجة متوسطت عبارات محور (المعوقات البشرية من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية) نجد انها تراوحت بين (2.60- 3.62) أي ما نسبته بين (52% - 72.4%) وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية . حيث بلغ درجة المتوسط العام لعبارات هذا البعد (3.04) بنسبة (60.8%) ووفقا للمحك فإن درجة المعوقات البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت درجة متوسطة ، ويلاحظ أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور درجة متوسطة وفق المعيار الذي وضعته الباحثة .

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي :

احتلت المرتبة الأولى العبارة (13)، بدرجة كبيرة بلغ (3.62) ونسبة (72.4% ) والتي تنص على : " قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية" واحتلت المرتبة الثانية العبارة (9) بدرجة متوسطة بلغ (3.34) ونسبة (66.8%) التي تنص على " النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي . " واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (10) بدرجة متوسطة بلغ (3.26) ونسبة (65.2%) التي تنص على " ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية . "

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي :

احتلت المرتبة (11) العبارة (11)، بدرجة متوسطة بلغ (2.78) ونسبة (55.6%)، والتي تنص على " خوف بعض موظفي الموارد البشرية من المساءلة في حالة تعطل أحد الأجهزة الإلكترونية . "، واحتلت المرتبة (12) العبارة (5)، بدرجة متوسطة بلغ (2.70) ونسبة (54%)، والتي تنص على " قلة المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي . " واحتلت المرتبة (13) العبارة (3)، بدرجة ضعيفة بلغ (2.60) ونسبة (52%) والتي تنص على " انخفاض ثقة موظفي الموارد البشرية بقدرتهم على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية . "

وربما يرجع السبب في ذلك إلى قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية ، ونقص عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي و ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية ، حيث أنها جاءت في المرتبة الأولى من عبارات هذا المحور.

بينما تقل المعوقات البشرية والمتعلقة بخوف بعض موظفي الموارد البشرية من المساءلة في حالة تعطل أحد الأجهزة الإلكترونية قلة المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي . " مما يؤدي إلى انخفاض ثقة موظفي الموارد البشرية بقدرتهم على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ، والتي جاءت في المراتب الأخيرة من عبارات هذا المحور.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كلاً من:

دراسة الحربي (1419هـ)، دراسة العوامل (2003م)، دراسة شركة مايكروسوفت (2003م)، دراسة القحطاني(1427هـ)، ودراسة سيرشست وآخرون(2008م)، دراسة جورمان (1999م)، ودراسة باترسون وسبريه (2002م)، التي اشارت الى وجود معوقات بشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية. بينما تختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كلا من السبيعي(1426هـ) ودراسة غنيم(2006م) التي اشارت الى قلة المعوقات البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

## نتائج السؤال الرابع :

ينص السؤال الرابع على : ما أهم المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور المعوقات المالية من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية. وفيما يلي توضيح ذلك:

### (جدول 13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الرابع ( المعوقات المالية من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية )

رقم العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب حسب درجة المتوسطات	التقدير
8	ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم (المحاضرات ،الندوات ،ورش العمل).	3.72	74.4	0.986	1	درجة كبيرة
11	ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات .	3.66	73.2	0.819	2	درجة كبيرة
7	قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية .	3.64	72.8	0.938	3	درجة كبيرة
9	ضعف الإمكانيات المادية في مجال التعاون مع المعاهد التدريبية والاستشارية .	3.44	68.8	1.048	4	درجة كبيرة
6	قلة كفاية الميزانية المخصصة لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي .	3.40	68	0.829	5	درجة متوسطة
3	ارتفاع أسعار البرمجيات الإلكترونية.	3.34	66.8	0.943	6	درجة متوسطة
2	ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات الإلكترونية	3.32	66.4	0.994	7	درجة متوسطة
10	محدودية دور القطاع الخاص في المساهمة (المالية /العينية ) لدعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية.	3.32	66.4	0.931	8	درجة متوسطة
5	ضعف الميزانيات المخصصة لشراء أنظمة حماية المعلومات .	3.18	63.6	1.058	9	درجة متوسطة
4	قلة كفاية الموارد المالية لصيانة الأجهزة .	3.08	61.6	1.134	10	درجة متوسطة
1	نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .	3.00	60	1.284	11	درجة متوسطة
12	متوسط المحور الرابع	3.37	67.4	1.00		درجة متوسطة

بالنظر الى متوسطات عبارات محور المعوقات المالية من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية نجد انها تراوحت بين (3.72 – 3.0 ) أي ما نسبته بين (74.4% - 60%) وفق مقياس ليكارت الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية . حيث بلغ الدرجة متوسطة العام لعبارات هذا البعد (3.37) بنسبة (67.4%) ووفقا للمحك فإن درجة المعوقات المالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت درجة متوسطة ، ويلاحظ ارتفاع أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور وفق المحك الذي وضعته الباحثة .

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي :

احتلت المرتبة الأولى العبارة (8)، بمتوسط بلغ (3.72) ونسبة (74.4% ) والتي تنص على : ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم (المحاضرات ، الندوات ، ورش العمل ) واحتلت المرتبة الثانية العبارة (11) بمتوسط بلغ (3.66) ونسبة (73.2%) التي تنص على " ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات "، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (7) بمتوسط بلغ (3.64) ونسبة (72.8%) التي تنص على " قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية " .

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي :

احتلت المرتبة (9) العبارة (5)، بمتوسط بلغ (3.18) ونسبة (63.6%)، والتي تنص على " ضعف الميزانيات المخصصة لشراء أنظمة حماية المعلومات "، واحتلت المرتبة (10) العبارة (4)، بمتوسط بلغ (3.08) ونسبة (61.6%)، والتي تنص على " قلة كفاية الموارد المالية لصيانة الأجهزة " واحتلت المرتبة (11) العبارة ( 1 )، بمتوسط بلغ (3.00) ونسبة (60%) والتي تنص على " نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية " .

وترجع المعوقات المالية في المراتب الأولى الى ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم (المحاضرات ، الندوات ، ورش العمل ) و ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات و قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.

وبالإضافة الى ذلك ضعف الميزانيات المخصصة لشراء أنظمة حماية المعلومات وقلة كفاية الموارد المالية لصيانة الأجهزة و نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت اليها دراسة كلاً من:

دراسة الحربي(1419هـ)، دراسة العواملة (2003م)، دراسة القحطاني (1427هـ)، ودراسة سيرشست وآخرون(2008م)، دراسة جورمان (1999م). التي اشارت الى وجود معوقات مالية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

بينما تختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت اليها دراسة كلا من :

باترسون وسبريه (2002م)، ودراسة شركو مايكروسوفت (2003م) ودراسة غنيم (2006م) التي اشارت الى قلة تأثير المعوقات المالية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

## 5- نتائج السؤال الخامس:

ينص السؤال الخامس على: ما أبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية؟

وللاجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من العبارات ، ومن ثم تم استخراج المتوسط العام للآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية.

### (جدول 14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.

رقم العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب حسب درجة المتوسطات	التقدير
5	تدريب موظفي الموارد البشرية للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية .	4.72	94.4	0.533	1	درجة كبيرة جداً
7	استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة (شبكة الإنترنت /الإنترنت /الإكسترانت ).	4.58	91.6	0.606	2	درجة كبيرة جداً
3	تعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها.	4.52	90.4	0.541	3	درجة كبيرة جداً
9	استخدام تقنيات أمن المعلومات (برمجيات جدار الحماية /تشفير البيانات / التوقيع الإلكتروني ).	4.52	90.4	0.643	4	درجة كبيرة جداً
1	الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية .	4.50	90	0.541	5	درجة كبيرة جداً
11	استخدام مختلف أشكال الاتصال الإلكتروني (البريد الإلكتروني /البريد الصوتي /المؤتمرات الإلكترونية).	4.50	90	0.810	6	درجة كبيرة جداً
12	تنظيم (الندوات /المحاضرات / ورش العمل ) للتعريف بالتقنيات الحديثة .	4.48	89.6	0.703	7	درجة كبيرة جداً
6	بناء قاعدة معلومات واحدة وأكثر على مستوى المنظمة تتصف بالدقة والشمولية .	4.40	88	0.667	8	درجة كبيرة جداً
2	إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية	4.36	87.2	0.628	9	درجة كبيرة جداً
8	وضع إستراتيجية للتعاون والتنسيق بين الإدارات في المنظمة .	4.32	86.4	0.680	10	درجة كبيرة جداً
4	إعادة بناء (الهيكل التنظيمية /العمليات /الإجراءات الإدارية) بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية	4.18	83.6	0.716	11	درجة كبيرة
10	تكثيف جهود التعريب لكافة البرامج والتطبيقات الحاسوبية .	3.42	68.4	0.755	12	درجة كبيرة
	درجة متوسطة المحور الخامس	4.38	87.6	0.65		درجة كبيرة جداً

بالنظر الى متوسطات عبارات محور أبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية نجد انها تراوحت بين (4.72 - 3.42 ) أي ما نسبته بين (94.4% - 68.4%) وفق مقياس ليكارت الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية . حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.38 ) بنسبة (87.6%) ووفقا للمحك فإن الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت درجة كبيرة جداً، ويلاحظ ارتفاع أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور وفق المحك الذي وضعته الباحثة .

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي :

احتلت المرتبة الأولى العبارة (5)، بمتوسط بلغ (4.72) ونسبة (94.4% ) والتي تنص على "تدريب موظفي الموارد البشرية للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية". واحتلت المرتبة الثانية العبارة (7) بمتوسط بلغ (4.58) ونسبة (91.6%) التي تنص على " استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة (شبكة الإنترنت /الإنترنت /الإكسترانت". واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (3) بمتوسط بلغ (4.52) ونسبة (90.4%) التي تنص على " تعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها".

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي :

احتلت المرتبة (10) العبارة (8)، بمتوسط بلغ (4.32) ونسبة (86.4%)، والتي تنص على " وضع إستراتيجية للتعاون والتنسيق بين الإدارات في المنظمة". واحتلت المرتبة (11) العبارة (4)، بمتوسط بلغ (4.18) ونسبة (83.6%)، والتي تنص على " إعادة بناء (الهيكل التنظيمية /العمليات /الإجراءات الإدارية) بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية". واحتلت المرتبة (12) العبارة (10)، بمتوسط بلغ (3.42) ونسبة (68.4%) والتي تنص على " تكثيف جهود التعريب لكافة البرامج والتطبيقات الحاسوبية".

ويرجع أن من أقوى الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية هو تدريب موظفي الموارد البشرية للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية، واستخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة (شبكة الإنترنت /الإنترنت /الإكسترانت) ومما يساعد على ذلك الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها، وهذا ما جاء في المراتب الأولى من عبارات هذا المحور .

ولذلك يكون ضمن الآليات وضع إستراتيجية للتعاون والتنسيق بين الإدارات في المنظمة ، وإعادة بناء (الهيكل التنظيمية /العمليات /الإجراءات الإدارية ) بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية ، وتكثيف جهود التعريب لكافة البرامج والتطبيقات الحاسوبية.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت اليها دارسة كلا من:

دراسة القحطاني(1427هـ)، ودراسة العريشي (2008م)، ودراسة سيرشست وآخرون(2008م)، دراسة جورمان (1999م)، ودراسة هوكنز (2000م) التي اشارت الى امكانية التغلب على معوقات الإدارة الإلكترونية.

## 6-نتائج السؤال السادس :

ينص السؤال السادس على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهت نظر عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الآتية ( المؤهل العلمي ، العمر ، المرتبة الوظيفية ، عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري ، عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها).

وللاجابة على هذا السؤال تم استخدام المعالجة الإحصائية Chi – Square ( كاي تربيع ) وذلك لمعرفة ما اذا كان هناك فروق بين كل معوق من المعوقات الأربعة ( الادارية – و التقنية – والبشرية – والمالية ) وبين كل متغير من متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي ، العمر ، المرتبة الوظيفية ، عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري ، عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها)، وفيما يلي نتائج هذا السؤال:

### أ- المعوقات الإدارية بالنسبة لمتغيرات الدراسة.

#### جدول(15)

يبين ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الالكترونية في الموارد البشرية وبين متغيرات الدراسة ( المؤهل العلمي ، والعمر ، والرتبة الوظيفية ، والدورات التدريبية )

المعوقات الإدارية	المؤهل العملي	العمر	الرتبة الوظيفية	عدد سنوات الخبرة	الدورات التدريبية	
42.560	62.20	52.800	29.200	3.040	75.04	Chi-Square(a,b)
4	4	4	4	3	4	df
.000	.000	.000	.000	.358	.000	Asymp. Sig.

وتم استخدام المعالجة الإحصائية في الإجابة على هذا السؤال ( Chi-Square )

أولاً - بين المؤهل العلمي وبين المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الالكترونية في الموارد البشرية ويتضح من هذا الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الإدارية وبين فئات المؤهل العلمي أي أن تتفاوت المعوقات الإدارية بتفاوت فئات المؤهل العلمي من ثانوي و الدبلوم والبيكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه حيث جاءت قيمة كاي تربيع 62.2 عند مستوى معنوي  $\alpha = 0.01$

ثانياً - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الإدارية بسبب التفاوت بين فئات العمر حيث جاءت قيمة كاي تربيع ( Chi-Square ) 52.800 عند مستوى معنوي  $\alpha = 0.01$

ثالثاً - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الإدارية بسبب التفاوت بين فئات الرتبة الوظيفية حيث جاءت قيمة كاي تربيع ( Chi-Square ) 29.20 عند مستوى معنوي  $\alpha = 0.01$

رابعاً - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الإدارية بسبب التفاوت بين فئات الدورات التدريبية حيث جاءت قيمة كاي تربيع ( Chi-Square ) 75.04 عند مستوى معنوي  $\alpha = 0.01$

خامساً - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الإدارية بسبب التفاوت بين فئات عدد سنوات الخبرة حيث جاءت قيمة كاي تربيع ( Chi-Square ) 3.04

#### ب- المعوقات التقنية بالنسبة لمتغيرات الدراسة:

جدول (16)

يبين ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التقنية في تطبيق الإدارة الالكترونية في الموارد البشرية وبين متغيرات الدراسة ( المؤهل العملي ، والعمر ، والرتبة الوظيفية ، والدورات التدريبية )

المعوقات التقنية	المؤهل العملي	العمر	الرتبة الوظيفية	عدد سنوات الخبرة	الدورات التدريبية	Chi-Square(a,b)
30.240	65.20	52.80	29.200	30.40	75.04	Chi-Square(a,b)
21	4	4	4	3	3	df
.087	.000	.000	.000	.385	.000	Asymp. Sig.

وتم استخدام المعالجة الإحصائية في الإجابة على هذا السؤال ( Chi-Square )

أولاً - بين المؤهل العلمي وبين المعوقات التقنية في تطبيق الإدارة الالكترونية في الموارد البشرية ويتضح من هذا الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التقنية وبين فئات المؤهل العلمي أي أن تتفاوت المعوقات التقنية بتفاوت فئات المؤهل العلمي من ثانوي و الدبلوم وال بكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه حيث جاءت قيمة كاي تربيع 62.2 عند مستوى معنوي  $\alpha = 0.01$

ثانياً - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التقنية بسبب التفاوت بين فئات العمر حيث جاءت قيمة كاي تربيع ( Chi-Square ) 52.800 عند مستوى معنوي  $\alpha = 0.01$

ثالثاً - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التقنية بسبب التفاوت بين فئات الرتبة الوظيفية حيث جاءت قيمة كاي تربيع ( Chi-Square ) 29.20 عند مستوى معنوي  $\alpha = 0.01$

رابعاً - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التقنية بسبب التفاوت بين فئات الدورات التدريبية حيث جاءت قيمة كاي تربيع ( Chi-Square ) 75.04 عند مستوى معنوي  $\alpha = 0.01$

خامساً – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التقنية بسبب التفاوت بين فئات عدد سنوات الخبرة حيث جاءت قيمة كاي تربيع (Chi-Square) 3.04

### ج- المعوقات المالية بالنسبة لمتغيرات الدراسة:

#### جدول (17)

جدول يبين ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات المالية في تطبيق الإدارة الالكترونية في الموارد البشرية وبين متغيرات الدراسة ( المؤهل العملي ، والعمر ، والرتبة الوظيفية ، والدورات التدريبية )

المعوقات المالية	المؤهل العملي	العمر	الرتبة الوظيفية	عدد سنوات الخبرة	الدورات التدريبية	Chi-Square(a,b)
59.72	65.20	52.80	29.20	3.04	75.04	Chi-Square(a,b)
21	4	4	4	3	3	df
.000	.000	.000	.000	.385	.000	Asymp. Sig.

وتم استخدام المعالجة الإحصائية في الإجابة على هذا السؤال ( Chi-Square )

أولاً - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات المالية وبين فئات المؤهل العلمي أي أن تتفاوت المعوقات المالية بتفاوت فئات المؤهل العلمي من ثانوي والدبلوم والبيكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه حيث جاءت قيمة كاي تربيع 62.2 عند مستوى معنوي  $\alpha = 0.01$

ثانياً – توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات المالية بسبب التفاوت بين فئات العمر حيث جاءت قيمة كاي تربيع ( Chi-Square ) 52.800 عند مستوى معنوي  $\alpha = 0.01$

ثالثاً - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات المالية بسبب التفاوت بين فئات الرتبة الوظيفية حيث جاءت قيمة كاي تربيع ( Chi-Square ) 29.20 عند مستوى معنوي  $\alpha = 0.01$

رابعاً - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات المالية بسبب التفاوت بين فئات الدورات التدريبية حيث جاءت قيمة كاي تربيع (Chi-Square) 75.04 عند مستوى معنوي  $\alpha = 0.01$

خامساً – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات المالية بسبب التفاوت بين فئات عدد سنوات الخبرة حيث جاءت قيمة كاي تربيع (Chi-Square) 3.04

د- المعوقات البشرية بالنسبة لمتغيرات الدراسة:

#### جدول (18)

يبين ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية وبين متغيرات الدراسة

( المؤهل العملي ، والعمر ، والرتبة الوظيفية ، والدورات التدريبية )

	الدورات التدريبية	عدد سنوات الخبرة	الرتبة الوظيفية	العمر	المؤهل العملي	المعوقات البشرية
Chi-Square(a,b)	75.4	3.04	29.20	52.80	65.20	49.76
df	3	3	4	4	4	23
Asymp. Sig.	.000	.385	.000	.000	.000	.001

وتم استخدام المعالجة الإحصائية في الإجابة على هذا السؤال ( Chi-Square )

أولاً - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات البشرية وبين فئات المؤهل العلمي أي أن تتفاوت المعوقات البشرية بتفاوت فئات المؤهل العلمي من ثانوي و الدبلوم والبيكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه حيث جاءت قيمة كاي تربيع 62.2 عند مستوى معنوي  $\alpha = 0.01$

ثانياً - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات البشرية بسبب التفاوت بين فئات العمر حيث جاءت قيمة كاي تربيع ( Chi-Square ) 52.800 عند مستوى معنوي  $\alpha = 0.01$

ثالثاً - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات البشرية بسبب التفاوت بين فئات الرتبة الوظيفية حيث جاءت قيمة كاي تربيع ( Chi-Square ) 29.20 عند مستوى معنوي  $\alpha = 0.01$

رابعاً - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات البشرية بسبب التفاوت بين فئات الدورات التدريبية حيث جاءت قيمة كاي تربيع ( Chi-Square ) 75.04 عند مستوى معنوي  $\alpha = 0.01$

خامساً - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات البشرية بسبب التفاوت بين فئات عدد سنوات الخبرة حيث جاءت قيمة كاي تربيع ( Chi-Square ) 3.04.

## 7-نتائج السؤال السابع :

ينص السؤال السابع على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الآتية (المؤهل العلمي ، العمر ، المرتبة الوظيفية ، عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري ، عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها).

وللإجابة على هذا السؤال نستخدم المعالجة الإحصائية Chi – Square ( كاي تربيع ) وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك فروق بين آليات التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وبين كل متغير من متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي ، العمر ، المرتبة الوظيفية ، عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري ، عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها).

جدول (19)

يبين ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية وبين متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي ، والعمر ، والرتبة الوظيفية ، والدورات التدريبية )

آليات التغلب على المعوقات	المؤهل العملي	العمر	الرتبة الوظيفية	عدد سنوات الخبرة	الدورات التدريبية	
38.24	65.20	52.8	29.20	3.04	75.04	Chi-Square(a,b)
15	4	4	4	3	3	df
.001	.000	.000	.000	.385	.000	Asymp. Sig.

وتم استخدام المعالجة الإحصائية في الإجابة على هذا السؤال ( Chi-Square ).  
 أولاً - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبرز الآليات للتغلب على المعوقات وبين فئات المؤهل العلمي أي أن تتفاوت أبرز الآليات بتفاوت فئات المؤهل العلمي من ثانوي و الدبلوم والبيكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه حيث جاءت قيمة كاي تربيع 62.2 عند مستوى معنوي  $\alpha = 0.01$  ثانياً - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبرز الآليات للتغلب على المعوقات بسبب التفاوت بين فئات العمر حيث جاءت قيمة كاي تربيع ( Chi-Square ) 52.800 عند مستوى معنوي  $\alpha = 0.01$

ثالثاً - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات البشرية بسبب التفاوت بين فئات الرتبة الوظيفية حيث جاءت قيمة كاي تربيع ( Chi-Square ) 29.20 عند مستوى معنوي  $\alpha = 0.01$

رابعاً - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبرز الآليات للتغلب على المعوقات بسبب التفاوت بين فئات الدورات التدريبية حيث جاءت قيمة كاي تربيع ( Chi-Square ) 75.04 عند مستوى معنوي  $\alpha = 0.01$

خامساً - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبرز الآليات للتغلب على المعوقات بسبب التفاوت بين فئات عدد سنوات الخبرة حيث جاءت قيمة كاي تربيع ( Chi-Square ) 3.04

### نتائج السؤال الثامن :

ينص السؤال الثامن على: هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين أنواع معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية.

للإجابة على هذا السؤال، وللكشف عن العلاقة الارتباطية بين معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية ، تم حساب معاملات الارتباط بيرسون (pearson) والجدول (20) يوضح هذه العلاقة.

### جدول (20)

يبين العلاقة الارتباطية بين أنواع معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية .

م	المتغيرات	المعوقات الإدارية	المعوقات التقنية	المعوقات البشرية	المعوقات المالية	جميع المعوقات
1	المعوقات الإدارية	-	0.760**	0.539**	0.620**	0.867**
2	المعوقات التقنية	0.760**	-	0.653**	0.553**	0.893**
3	المعوقات البشرية	0.539**	0.653**	-	0.377**	0.795**
4	المعوقات المالية	0.620**	0.553**	0.377**	-	0.760**
	جميع المعوقات	0.867**	0.893**	0.795**	0.760**	-

\*\*دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.01$ )

ويتبين من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين جميع معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 1\%$ ) حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون الكلي بين المعوقات الإدارية وبين جميع المعوقات الأخرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة 0.867 ، ويعتبر معامل الارتباط طردي ومرتفع ، بحيث تقوم بين المعوقات الإدارية وباقي المعوقات علاقات متبادلة لا يمكن الفصل بينها ، وعليه تكون العلاقة بينها علاقة طردية مرتفعة.

كما بلغ معامل ارتباط بيرسون الكلي بين المعوقات التقنية وبين جميع المعوقات الأخرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة 0.893 ، ويعتبر معامل الارتباط طردي ومرتفع ، بحيث تقوم بين المعوقات التقنية وباقي المعوقات علاقات متبادلة لا يمكن الفصل بينها ، وعليه تكون العلاقة بينها علاقة طردية مرتفعة.

كما بلغ معامل ارتباط بيرسون الكلي بين المعوقات البشرية وبين جميع المعوقات الأخرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة 0.795 ، ويعتبر معامل الارتباط طردي ومرتفع ، بحيث تقوم بين المعوقات البشرية وباقي المعوقات علاقات متبادلة لا يمكن الفصل بينها ، وعليه تكون العلاقة بينها علاقة طردية مرتفعة.

كما بلغ معامل ارتباط بيرسون الكلي بين المعوقات المالية وبين جميع المعوقات الأخرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة 0.760 ، ويعتبر معامل الارتباط طردي ومرتفع ، بحيث تقوم بين المعوقات المالية وباقي المعوقات علاقات متبادلة لا يمكن الفصل بينها ، وعليه تكون العلاقة بينها علاقة طردية مرتفعة. والعلاقة بين المعوقات المالية والبشرية علاقة طردية ولكنها ضعيفة ( 0.377 ) حيث أنها أقل من 0.50 ، والعلاقة بين المعوقات الإدارية والبشرية علاقة طردية متوسطة ( 0.539 ) ، والعلاقة بين المالية والإدارية علاقة طردية متوسطة ( 0.620 ) ، والعلاقة بين المعوقات الإدارية والتقنية علاقة طردية فوق المتوسطة ( 0.760 )

**جدول (21)**  
**جدول يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية للمعوقات المختلفة**

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	المدى	العدد	
1	0.51997	3.4908	2.46	100	المعوقات الادارية
2	0.7752	3.3745	2.91	100	المالية المعوقات
3	0.5690	2.9646	3.08	100	البشرية المعوقات
4	.57895	2.9077	2.38	100	المعوقات التقنية
				100	Valid N (listwise)

ويتضح من هذا الجدول أن المعوقات الإدارية جاءت في الترتيب الأول بمتوسط 3.4908، وجاءت المعوقات المالية بالترتيب الثاني بمتوسط 3.3745، ثم جاءت المعوقات البشرية في الترتيب الثالث بمتوسط 2.9646، وأخيراً جاءت المعوقات التقنية في الترتيب الأخير بمتوسط 2.9077، مما يستدعي أن نحسن من المعوقات الإدارية أولاً ثم المعوقات المالية ثم البشرية وأخيراً المعوقات التقنية.

## الفصل الخامس

ملخص نتائج البحث والتوصيات والمقترحات:

أولاً: ملخص نتائج البحث  
ثانياً: التوصيات والمقترحات  
ثالثاً: البحوث المقترحة

## ملخص نتائج البحث والتوصيات والمقترحات

تتناول الباحثة في هذا الفصل ابرز النتائج التي توصل اليها البحث الحالي، ثم تقديم بعض التوصيات والمقترحات .

أولاً: ملخص نتائج البحث:

تعرض الباحثة فيما يلي ملخصاً لنتائج التي توصل اليها البحث:

1 - أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات محور المعوقات الإدارية من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية نجد أنها تراوحت بين ( 2.80 - 4.16 ) أي ما نسبته بين (83.2% - 56%) وفق مقياس ليكارت الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية . حيث بلغ الدرجة متوسطة العام لعبارات هذا البعد (3.5) بنسبة (70%) ووفقاً للمحك فإن درجة المعوقات الإدارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت درجة كبيرة ، ويلاحظ ارتفاع أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور وفق المحك الذي وضعته الباحثة والمتمثلة في الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو العبارة الإلكترونية ، و " نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية .و" ضعف التحفيز بنوعيه (المادي / المعنوي ) لاستخدام التقنيات الإلكترونية " .

2 - أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات محور المعوقات التقنية من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية ) نجد انها تراوحت بين (2.38 -3.42) أي ما نسبته بين (68.4% - 47.6%) وفق مقياس ليكارت الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية . حيث بلغ درجة المتوسطة العام لعبارات هذا البعد (2.9) بنسبة (58%) ووفقاً للمحك فإن درجة المعوقات التقنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت درجة متوسطة ، ويلاحظ أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور درجة متوسطة وفق المعيار الذي وضعته الباحثة . والمتمثلة في نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية " ، و " الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة " و " ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية " .

3 - أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات محور ( المعوقات البشرية من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية ) نجد انها تراوحت بين (2.60 -3.62) أي ما نسبته بين (52% - 72.4%) وفق مقياس ليكارت الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية . حيث بلغ درجة المتوسط العام لعبارات هذا البعد (3.04) بنسبة (60.8%) ، ويلاحظ أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور بدرجة متوسطة وفق المعيار الذي وضعته الباحثة والمتمثلة في " قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية . " ، و " النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي . " و " ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية . "

4 - أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات محور المعوقات المالية من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة ليكارت الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية . حيث بلغ درجة المتوسط العام لعبارات هذا المورد البشرية نجد أنها تراوحت بين (3.0 – 3.72) أي ما نسبته بين (74.4% - 60%) وفق مقياس البعد (3.37) بنسبة (67.4%) ووفقا للمحك فإن درجة المعوقات المالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت درجة متوسطة ، ويلاحظ ارتفاع أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور وفق المحك الذي وضعته الباحثة متمثلة في ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم (المحاضرات ، الندوات ، ورش العمل ) و " ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات " و قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية " .

5 - أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات محور أبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية نجد انها تراوحت بين (3.42 – 4.72) أي ما نسبته بين (68.4% - 94.4%) وفق مقياس ليكارت الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية . حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.38) بنسبة (87.6%) ووفقا للمحك فإن درجة أبرز الآليات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت درجة كبيرة جداً، ويلاحظ ارتفاع أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور وفق المحك الذي وضعته الباحثة حول تدريب موظفي الموارد البشرية للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية. واستخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة (شبكة الإنترنت /الإنترنت /الإكسترنانت . " ، " تعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها. "

6 - أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الإدارية وبين متغير الدراسة (المؤهل العلمي) عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.01$  ) ، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الإدارية وبين متغير الدراسة (العمر) عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.01$  ) ، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الإدارية وبين متغير الدراسة (الرتبة الوظيفية) عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.01$  ) ، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الإدارية وبين متغير الدراسة (عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها) عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.01$  ) ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الإدارية وبين متغير الدراسة (عدد سنوات الخبرة ) عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.01$  ) .

7 - أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التقنية وبين متغير الدراسة (المؤهل العلمي) عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.01$  ) ، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التقنية وبين متغير الدراسة (العمر) عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.01$  ) ، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التقنية وبين متغير الدراسة (الرتبة الوظيفية) عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.01$  ) ، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التقنية وبين متغير الدراسة (عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها) عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.01$  ) ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التقنية وبين متغير الدراسة (عدد سنوات الخبرة ) عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.01$  ) .

8 - أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات المالية وبين متغير الدراسة (المؤهل العلمي) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) ، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات المالية وبين متغير الدراسة (العمر) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) ، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات المالية وبين متغير الدراسة (الرتبة الوظيفية) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) ، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات المالية وبين متغير الدراسة (عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات المالية وبين متغير الدراسة (عدد سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) .

9 - أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات البشرية وبين متغير الدراسة (المؤهل العلمي) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) ، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات البشرية وبين متغير الدراسة (العمر) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) ، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات البشرية وبين متغير الدراسة (الرتبة الوظيفية) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) ، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات البشرية وبين متغير الدراسة (عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات البشرية وبين متغير الدراسة (عدد سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) .

10- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية وبين متغير الدراسة (المؤهل العلمي) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) ، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبرز الآليات وبين متغير الدراسة (العمر) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) ، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبرز الآليات وبين متغير الدراسة (الرتبة الوظيفية) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) ، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبرز الآليات وبين متغير الدراسة (عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبرز الآليات وبين متغير الدراسة (عدد سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) .

11- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين جميع معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) .

أظهرت النتائج أن المعوقات الإدارية جاءت في الترتيب الأول ثم جاءت المعوقات المالية في الترتيب الثاني ثم جاءت المعوقات البشرية في الترتيب الثالث وفي الترتيب الرابع جاءت المعوقات التقنية مما يستدعي أن نحسن من المعوقات الإدارية أولاً ثم المعوقات المالية ثم البشرية وأخيراً المعوقات التقنية.

ثانياً : التوصيات والمقترحات :

## 1 -التوصيات :

- في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث تورد الباحثة عدداً من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تقليل معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية ، وهي كما يلي :
- 1 - توصي الباحثة بالعمل على تخفيف أو القضاء على الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو العبارة الإلكترونية.
  - 2 - زيادة الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.
  - 3 - وضع نظام للتحفيز (المادي/المعنوي) لدى موظفي الموارد البشرية لاستخدام التقنيات الإلكترونية.
  - 4 - زيادة الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - 5 - تحسين مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .
  - 6 - وضع قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة .
  - 7 - زيادة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية .
  - 8 - زيادة عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي.
  - 9 - زيادة مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية ، وتكثيف جهود التعريب لكافة البرامج والتطبيقات الحاسوبية.
  - 10 - زيادة المخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم (المحاضرات ،الندوات ، ورش العمل )
  - 11 -زيادة الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات.
  - 12 -قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية .
  - 13 - تدريب موظفي الموارد البشرية للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية.
  - 14 -استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة (شبكة الإنترنت /الإنترنت /الإكسترانت ) ومما يساعد على ذلك الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها .
  - 15 -وضع إستراتيجية للتعاون والتنسيق بين الإدارات في المنظمة ، وإعادة بناء (الهيكل التنظيمية /العمليات /الإجراءات الإدارية ) بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية .
  - 16 -توصي الباحثة بأنه عند وضع إستراتيجية للتعاون والتنسيق بين الإدارات في المنظمة وإعادة بناء الهيكل التنظيمية أن نحسن من المعوقات الإدارية أولاً ثم المعوقات المالية ثم البشرية وأخيراً المعوقات التقنية.

## 2 -المقترحات :

لما كان ميدان البحث يفتقر الى البحوث والدراسات التي تتناول موضوعات مماثلة لموضوع هذا البحث وسعياً الى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصلة فإن الباحثة تقترح ما يلي :

1 إجراء المزيد من البحوث والدراسات النوعية حول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية .

2 - تبني تدريب مديري وموظفي الموارد البشرية على كيفية التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتقديم الخدمات الإرشادية اللازمة لهم من خلال إقامة مشاريع تدريبية تشمل إقامة ورش عمل تطبيقية حول وضع معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وكيفية العمل على علاجها .

3 - تصميم برامج تدريبية متخصصة مخطط لها بعناية حول التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وآليات التغلب على المشكلات أو الخلل الذي قد يظهر في تطبيقاتها ، التثبيت من درجة صلاحيتها ، وان تأخذ صفة الاستمرارية بشكل يتواءم مع التطور القائم في التقنية الحديثة وزيادة المخصصات المالية التي تدعم وتقوي تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الموارد البشرية .

أولاً: المصادر:

القران الكريم.

### ثانياً: المراجع العربية :

- 1 - أبو النصر، مدحت محمد(2007م) إدارة وتنمية الموارد البشرية .القاهرة: مجموعة النيل للنشر.
- 2 - ابو عباءة ،ايمن (2004م) الحكومة الالكترونية تحديات واقعية وطموحات مستقبلية .مجلة المعلوماتية ،ع8،ص10-14.
- 3 - أحمد، محمد سمير(2009م). الإدارة الإلكترونية. عمان : دار المسيرة للنشر.
- 4 - إدريس ،ثابت عبد الرحمن (2005م). نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة . الإسكندرية : الدار الجامعية.
- 5 - يروان ،ديفيد (2005م) الحكومة الالكترونية والإدارة العامة .المجلة الدولية للعلوم الادارية ، مج 10، ع1 ،ص ص 87-111.
- 6 - توفيق ،عبدالرحمن (2003م) ،الإدارة الإلكترونية . القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة "بمبك".
- 7 - الجار الله ، محمد سليم (1424هـ). الحكومة الإلكترونية هل هي قريبة . مجلة المعلوماتية ،ع4، ص ص31-33.
- 8 - جبر ،محمد صدام (2002م) الموجه الإلكترونية القادمة : الحكومة الإلكترونية مجلة الإداري ، س 24،ع91،ص ص167-209.
- 9 - جرجس ، جرجس ميشال (2005م) معجم مصطلحات التربية والتعليم عربي- فرنسي -إنجليزي (ط1) بيروت :دار النهضة العربية.
- 10 - الجنيهي ،منير محمد (2006م) أمن المعلومات الإلكترونية الاسكندرية : دار الفكر الجامعي .
- 11 - الحربي ، أحمد قاط ، والرويلي ، خالد عوض (2003م) الأرشفة الإلكترونية : الاهداف والمعوقات . الكتاب التوثيقي لندوة الحاسب الآلي في الاجهزة الحكومية : الواقع والتطلعات المنعقدة بمعهد الإدارة العامة 20 محرم الموافق 23 مارس . الرياض : معهد الإدارة العامة .
- 12 - حريم ، حسين (2006م) مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات – العمليات اfdارية وظائف المنظمة (ط1) . عمان : دار الحامد.
- 13 - داود ، حسن طاهر (2004م). أمن شبكات المعلومات .الرياض : معهد الإدارة العامة .
- 14 - دركر ،بيتر ،ترجمة ، الملحم إبراهيم علي (2004م) تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين . الرياض : معهد الإدارة العامة .
- 15 - روبنسون ، دانا جاينس ، وروبينسون ، جيمس (2000م) التغيير : أدوات تحويل الأفكار الى نتائج . القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- 16 - السالمي ، علاء عبدالزاق محمد ،والسالمي ،حسين علاء عبدالزاق ( 2005م) شبكات الإدارة الإلكترونية (ط1) عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- 17 - السالمي ،علاء عبدالزاق ، والسليطي ،خالد البراهيم (2008م) الإدارة الإلكترونية. عمان : دار وائل.
- 18 - السريحي ، حسن عواد ، وشاهين ،شريف كامل (2002م) مقدمة في علم المعلومات . (ط3). جدة : دار الخلود للنشر.

- 19 - شحاته، حسن، والنجار، زينب، مراجعة عمار، حامد (2003م) معجم المصطلحات التربوية والنفسية (ط1) القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- 20 - شعبان، محمد حسين (2006م). التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها. دورية معهد الإدارة العامة، ع4، مج46، ص ص 659-703.
- 21 - الصيرفي، محمد (2006م) الإدارة الإلكترونية. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 22 - الطائي، محمد عبد حسين آل فرج (2002م). الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية. عمان: دار زهران للنشر.
- 23 - الظاهر، نعيم ابراهيم (2009م). تنمية الموارد البشرية. عمان: عالم الكتب الحديث للنشر.
- 24 - عامر، طارق عبدالرؤوف (2007م). الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة. القاهرة: دار السحاب للنشر.
- 25 - العريشي، محمد سعيد محمد (2008م) إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في افداة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى قسم الإدارة التربوية والتخطيط مكة المكرمة. جامعة ام القرى.
- 26 - العزاوي، نجم عبدالله، جواد، عبدالله حسين (2010م) تطور إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوى للنشر.
- 27 - العلاق، بشير عباس (2006م) الاتصالات التسويقية الإلكترونية: مدخل تحليلي تطبيقي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
- 28 - العلاق، بشير عباس (2005م). الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات (ط1) أبو ظبي. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية.
- 29 - العواملة، نائل عبدالحافظ (2003م). نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي دراسة استطلاعية. مجلة الك سعود، مج 15، ص 249.
- 30 - غنيم، أحمد علي (2006م) دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العلم الإدارى ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة الور. المجلة التربوية، ع81، مج21، ص143.
- 31 - غنيم، أحمد محمد (2004م) الإدارة الإلكترونية: افاق الحاضر وتطلعات المستقبل. المنصورة. مكتبة العصرية.
- 32 - القحطاني، محمد دليم (2008م) إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل (ط2). الرياض: العبيكان للنشر.
- 33 - قنديلجي، عامر ابراهيم (2003م) المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والانترنت (ط1) عمان: دار المسيرة للنشر.
- 34 - قنديلجي، عامر ابراهيم، والسامرائي، ايمان فاضل (2002م). تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها (ط1). عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
- 35 - قوته، محمد نوري أحمد، ودياب، عبد الحميد أحمد (1422هـ) الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات. جدة.
- 36 - كتوعة، هشام صالح (2004م) نظم المعلومات الإدارية (ط2). جدة.
- 37 - اللوزي، موسى (2002م). التنمية الإدارية (ط2). عمان: دار وائل.
- 38 - مجمع اللغة العربية بالقاهرة (1972م) العجم الوسيط (ط2). الجزء الاول بالقاهرة.
- 39 - النجار، فريد راغب (2008م). الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر
- 40 - نجم، عبود نجم (2004م). الإاة الإلكترونية: الإستراتيجية واوظاف والمشكلات. الرياض: دار المريخ للنشر.

- 41 - نصير، يوسف (2002م) المعلوماتية والتعليم والثقافة . ورقة عمل مقدمة الى ندوة المعلوماتية في الوطن العربي الواقع والأفات ،الاردن خلال الفترة 14-15 تموز -يوليو 2001م.
- 42 - النمر ،سعود محمد،خاشقجي ، هانى يوسف (2006م) الإدارة العامة : الاسس والوظائف (ط6) الرياض :مكتبة الشقري .
- 43 - هوبكنز،ماركهام، ترجمة خالد العامري(2007م). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (ط ع 1). القاهرة:دار الفاروق للنشر.
- 44 - ياسين ،سعد غالب (2005م) الإدارة الإلكترونية وافاق تطبيقاتها العربية . الرياض : معهد الإدارة العامة.

#### ثالثاً: المراجع الأجنبية

- 45- Jessup, Leonard & Valacich, Joseph (2006). Information systems today: managing in the digital world.
- 46- Laudon, C.kenneth & Laudon Jane Price (1998). Management Information system.
- 47- Linautaud, Bernard & Hammond, Mark (2001) E-Business Intelligence.
- 48- Norris,Mark & steve, gaughan, Kevin (2000). E-Business Essentials: technolog market palce.
- 49- Serrsh, Hossein Rahman& Fayyazi, Marjan & Asi, Nastaran simar (2008) E-management: Barriers and challenges in Iranph.Dallameh tabatabaee University.
- 50- Turban, Efraim & Leidner, Dorothy & Wetherb, James(2008). Information Technology for management (transforming organization in the digital economy).
- 51- Wigand, F.Dianne Lux(1995). Information technology in organizations: Impact on structure, pepoe and tasks D.P.A. Arizona State University.

# الملاحق

أداة الدراسة " الاستبانة "

## : البيانات الأولية

### 1-المؤهل العلمي

- ثانوي.  دبلوم.  بكالوريوس.  دبلوم عالي .  
 ماجستير .  دكتوراه  غير ذلك ( فضلاً تذكر).....

### 2-العمر:

- أقل من 25 سنة .  
 من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة .  
 من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة.  
 من 45 سنة الى أقل من 55 سنة .  
 55 سنة فأكثر

### 3-المرتبة الوظيفية :

- مدير موارد بشرية .  
 مساعد مدير موارد بشرية.  
 منسق موارد بشرية.  
 مسؤول علاقات حكومية.  
 موظف إداري .

4- عدد سنوات الخبرة في العمل الاداري:

- أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات
- من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة  من 15 سنة فأكثر.

5- عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها :

- لم ألتحق بأي دورة تدريبية  دورة واحدة تدريبية.
- دورتان تدريبيتان.  ثلاث دورات تدريبية.

## ثانياً : محاور الدراسة وفقاً لأسئلة الدراسة :

1-المحور الاول : أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في ادره الموارد البشرية.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً
1	الافتقار الى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.					
2	المركزية الشديدة في إدارة الموارد البشرية.					
3	غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
4	الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية .					
5	ضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية.					
6	بطء استجابة إدارة الموارد البشرية لمطالب التغيير.					
7	ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية .					
8	ضعف اقتناع وتأييد الإدارة العليا بالمنظمة لمشروع الإدارة الإلكترونية .					
9	الهيكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية .					
10	نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية .					
11	ضعف التحفيز بنوعيه (المادي / المعنوي ) لاستخدام التقنيات الإلكترونية .					
12	قلة مشاركة موظفي الموارد البشرية في التخطيط لمشروع الإدارة الإلكترونية .					
13	قلة الفرص المتاحة لموظفي الموارد البشرية لحضور الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية .					

2-المحور الثاني :أهم المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق	لا مطلقاً
1	ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .					
2	سرعة التغيير في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسايرتها .					
3	الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة .					
4	قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المنظمة .					
5	ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة .					
6	سرعة تطور أجهزة الحاسب الآلي وأنظمتها .					
7	صعوبة تعريب (الأنظمة /البرامج )الأجنبية .					
8	ضعف المتابعة والتطوير للبرمجيات المطبقة .					
9	سهولة اختراق شبكة الانترنت .					
10	تخلي بعض الشركات الموردة للأجهزة عن الدعم الفني .					
11	نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية .					
12	ضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات بإدارات المنظمة .					
13	صعوبة وضع مواصفات قياسية عند شراء أجهزة الحاسب الآلي بالمنظمة .					

3- المحور الثالث : أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية :

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً
1	مقاومة بعض موظفي الموارد البشرية للتغيير .					
2	خوف بعض موظفي الموارد البشرية من التغيير .					
3	انخفاض ثقة موظفي الموارد البشرية بقدرتهم على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية .					
4	خوف موظفي الموارد البشرية من فقدان مراكزهم الوظيفية .					
5	قلة المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي .					
6	ضعف اقتناع بعض موظفي الموارد البشرية بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية .					
7	ضعف الدافعية للتغيير عند بعض موظفي الموارد البشرية .					
8	خوف موظفي الموارد البشرية من زيادة المهام والأعباء الإدارية .					
9	النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي .					
10	ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية .					
11	خوف بعض موظفي الموارد البشرية من المساءلة في حالة تعطل أحد الأجهزة الإلكترونية .					
12	نقص الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي لدى بعض موظفي الموارد البشرية .					
13	قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية .					

4- المحور الرابع : أهم المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً
1	نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .					
2	ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات الإلكترونية					
3	ارتفاع أسعار البرمجيات الإلكترونية .					
4	قلة كفاية الموارد المالية لصيانة الأجهزة .					
5	ضعف الميزانيات المخصصة لشراء أنظمة حماية المعلومات .					
6	قلة كفاية الميزانية المخصصة لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي .					
7	قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية .					
8	ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم (المحاضرات ،الندوات ،ورش العمل) .					
9	ضعف الإمكانيات المادية في مجال التعاون مع المعاهد التدريبية والاستشارية .					
10	محدودية دور القطاع الخاص في المساهمة (المالية /العينية ) لدعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية.					
11	ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات .					

5- المحور الخامس: أبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً
1	الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية .					
2	إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية .					
3	تعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها.					
4	إعادة بناء (الهيكل التنظيمية /العمليات /الإجراءات الإدارية) بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية					
5	تدريب موظفي الموارد البشرية للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية .					
6	بناء قاعدة معلومات واحدة أو أكثر على مستوى المنظمة تتصف بالدقة والشمولية .					
7	استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة (شبكة الإنترنت /الإنترنت /الإكسترانت ) .					
8	وضع إستراتيجية للتعاون والتنسيق بين الإدارات في المنظمة .					
9	استخدام تقنيات أمن المعلومات (برمجيات جدار الحماية /تشفير البيانات / التوقيع الإلكتروني ) .					
10	تكثيف جهود التعريب لكافة البرامج والتطبيقات الحاسوبية .					
11	استخدام مختلف أشكال الاتصال الإلكتروني (البريد الإلكتروني /البريد الصوتي /المؤتمرات الإلكترونية) .					
12	تنظيم (الندوات /المحاضرات / ورش العمل ) للتعريف بالتقنيات الحديثة .					