



**دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية**  
"دراسة ميدانية على موظفي إدارات المصارف الليبية التجارية العامة بمدينة  
بنغازي"

إعداد

فاطمة علي آدم رحمة

إشراف

د. عبدالقادر عياد عامر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة "الماجستير" في الإدارة.

جامعة بنغازي

كلية الاقتصاد

2018

Copyright © 2018 .All rights reserved , on part of this thesis may be reproduced in any form, electronic or mechanical, including permission in writing from the author or the directorate of graduate studies and training of Benghazi university.

حقوق الطبع 2018 محفوظة، لا يسمح أخذ أي معلومة من أي جزء من هذه الرسالة على هيئة نسخة الكترونية أو ميكانيكية بطريقة التصوير أو التسجيل أو المسح من دون الحصول على إذن كتابي من المؤلف أو إدارة الدراسات العليا والتدريب جامعة بنغازي.



جامعة بنغازي  
كلية الاقتصاد  
قسم الإدارة

## دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية

"دراسة ميدانية على موظفي إدارات المصارف الليبية التجارية العامة  
بمدينة بنغازي"

إعداد

فاطمة علي آدم رحمة

لجنة الإشراف والمناقشة

أ. د. عبدالقادر عياد عامر ..... مشرفاً رئيسياً  
د. عبدالقادر انويجي البدري ..... ممتحناً داخلياً  
د. وائل محمد جبريل ..... ممتحناً خارجياً

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الإجازة العالية " الماجستير "  
بقسم الإدارة بكلية الاقتصاد - جامعة بنغازي بتاريخ 2018/1/17م

يعتمد/ د. مدير إدارة الدراسات العليا  
والتدريب بالجامعة

يعتمد/ د. مدير إدارة الدراسات العليا  
كلية الاقتصاد

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فِیْ سَبِیْلِ اللّٰهِ عَمَلِكُمْ وَرِسُوْلَهُ وَالْمُؤْمِنُوْنَ وَسَرُدُوْنَ

اِلَىٰ عَالَمِ الْغَیْبِ وَالشَّهَادَةِ فِیْ نَبِّئِكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ ﴾

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِیْمُ

سورة التوبة الاية (105)

# الإهداء

أهدى هذا الجهد المتواضع

إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والآمل إلى من علمتني الحب والوفاء

(أمي).

إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى مرمر العزرة والكبرياء

مرحمه الله وأدخله فسيح جناته

(أبي الغالي).

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى من أثروني على نفسي

(إخوتي الأعزاء).

إلى مرفقاء درب العلم والمعرفة الزملاء والأصدقاء الأوفياء

إلى كل من علمني حرفاً ووصلت بفضلهم إلى هذه المرحلة

(استاذني الأعزاء).

إلى كل من يحتسب عمله عند الله عز وجل

الباحثة

## الشكر والتقدير

الحمد لله المعطي الوهاب، الذي بشكره تتم علينا النعم والذي أنزل في كتابه الكريم  
(لَنْ يَشْكُرَكَ أَكْثَرُ النَّاسِ وَلَوْ أَرَادُوا أَنْ يَشْكُرُوا لَشَكَرُوا بِالْحُكْمِ وَالشُّكْرُ لِلَّذِينَ هَدَى اللَّهُ بِنُورِهِ خَلْقَهُ وَهُوَ كَرِيمٌ) والصلاة والسلام على الهادي البشير سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة  
والتسليم الذي قال (لا يشكر الله من لا يشكر الناس).

ثم أما بعد:

فيسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير لأستاذي الجليل ومربي الأجيال الدكتور  
"عبدالقادر عياد عامر" الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة والذي كان لإرشاداته ونصائحه  
وتوجيهاته الأثر الكبير والقيم حتى اكتملت هذه الدراسة، فجزاء الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور "عبدالغفار المنفي" لما قدمه لي من توجيه ونصح في  
التحليل الإحصائي واختيار الاختبارات المناسبة في الجانب العملي للدراسة.

أتقدم لجزيل الشكر للمصارف (التجاري الوطني، الجمهورية، الوحدة، الصحاري)  
على ما قدموه من معلومات قيمة أفادتني كثيراً. كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساعدني في  
إخراج هذه الدراسة.

الباحثة

## قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	حقوق الطبعة.	ب
	ورقة الإجازة.	ج
	الآية.	د
	الإهداء.	هـ
	الشكر والتقدير.	و
	قائمة المحتويات.	ز
	قائمة الجداول.	ل
	قائمة الأشكال.	ن
	ملخص الدراسة.	س
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>		
1.1	المقدمة.	2
2.1	الدراسات السابقة.	3
3.1	مشكلة الدراسة.	9
4.1	فرضيات الدراسة (التساؤلات).	10
5.1	أهداف الدراسة.	10
6.1	أهمية الدراسة.	11
7.1	حدود الدراسة.	12
8.1	منهجية الدراسة.	12
9.1	هيكلية الدراسة.	12
10.1	تعريفات الدراسة.	13
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>		
<b>المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية</b>		
1.1.2	المقدمة.	15
2.1.2	مفهوم الإدارة الإلكترونية.	15
3.1.2	نشأة الإدارة الإلكترونية.	16
4.1.2	التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية.	18
5.1.2	الإدارة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الإلكتروني.	19

الترقيم	الموضوع	الصفحة
6.1.2	المقارنة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الإلكتروني.	19
7.1.2	أنماط الإدارة الإلكترونية.	21
8.1.2	تعريف الإدارة الإلكترونية.	22
9.1.2	أهداف ومزايا الإدارة الإلكترونية.	23
10.1.2	مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية.	25
11.1.2	عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية.	26
12.1.2	فوائد الإدارة الإلكترونية.	27
13.1.2	أهمية الإدارة الإلكترونية.	28
14.1.2	خصائص الإدارة الإلكترونية.	29
15.1.2	عناصر وأدوات الإدارة الإلكترونية.	30
16.1.2	وظائف الإدارة الإلكترونية.	32
	<b>المبحث الثاني: أمن الإدارة الإلكترونية</b>	40
1.2.2	مقدمة عن أمن الإدارة الإلكترونية.	40
2.2.2	أمن المعلومات.	40
3.2.2	أهمية أمن المعلومات.	40
4.2.2	عناصر أمن المعلومات.	41
5.2.2	التحديات الأمنية التي يتعرض لها أمن المعلومات في الإدارة الإلكترونية.	43
6.2.2	مصادر التهديدات الأمنية.	43
7.2.2	المتطلبات الفنية لأمن النظم الآلية للمعلومات في الإدارة الإلكترونية.	45
8.2.2	المتطلبات الإدارية لأمن النظم الآلية للمعلومات في الإدارة الإلكترونية.	47
	<b>المبحث الثالث: تنمية الموارد البشرية</b>	49
1.3.2	المقدمة.	49
2.3.2	تعريف تنمية الموارد البشرية.	49
3.3.2	التطوير التاريخي لتنمية الموارد البشرية.	50
4.3.2	أهمية تنمية الموارد البشرية.	52
5.3.2	أهداف تنمية الموارد البشرية.	53
6.3.2	الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية.	54
7.3.2	التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية.	54
8.3.2	مضامين فلسفة التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.	55

الترقيم	الموضوع	الصفحة
9.3.2	فلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية.	56
10.3.2	موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.	57
11.3.2	بيئة إدارة الموارد البشرية.	59
12.3.2	عناصر تنمية الموارد البشرية.	60
13.3.2	الصفات الواجب توافرها في تنمية الموارد البشرية المميزة.	62
14.3.2	مقومات تنمية الموارد البشرية.	62
15.3.2	عوامل نجاح الموارد البشرية وأثرها على الإدارة الإلكترونية.	65
16.3.2	مفهوم نظم المعلومات الموارد البشرية.	67
17.3.2	أهمية نظم معلومات الموارد البشرية.	68
18.3.2	متطلبات الموارد البشرية في عصر المعلومات.	69
71	<b>المبحث الرابع: التدريب والتنمية</b>	
1.4.2	المقدمة.	71
2.4.2	تعريف على التدريب.	71
3.4.2	عناصر التدريب والتنمية.	72
4.4.2	مزايا التدريب والتنمية.	72
5.4.2	أنواع التدريب والتنمية.	73
6.4.2	أهمية التدريب.	73
7.4.2	أهداف التدريب.	74
8.4.2	معايير التدريب والتنمية.	75
9.4.2	الخطوات الأساسية لعمليات التدريب والتنمية.	75
10.4.2	تحديد احتياجات التدريب والتنمية.	77
11.4.2	الاعتبارات الأساسية في التدريب والتنمية.	77
12.4.2	النواحي القانونية للتدريب والتنمية.	79
	<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية</b>	
1.3	المقدمة.	82
2.3	الدراسة الاستطلاعية.	82
1.2.3	خطوات اختيار العينة الاستطلاعية.	82
1.1.2.3	تحديد وحدة التحليل.	82

الترقيم	الموضوع	الصفحة
2.1.2.3	تحديد مجتمع الدراسة.	83
3.1.2.3	تحديد حجم ونوع العينة الاستطلاعية.	84
4.1.2.3	ثبات مقاييس الدراسة.	84
5.1.2.3	صدق مقياس الدراسة.	85
3.3	وصف المقاييس المستخدمة في الدراسة.	86
1.3.3	المتغيرات الديمغرافية (البيانات الأولية).	86
2.3.3	البيانات الموضوعية (محاور الاستبانة).	87
4.3	الدراسة الرئيسية.	88
1.4.3	مجتمع وعينة الدراسة.	88
2.4.3	الأساليب الإحصائية المستخدمة.	89
5.3	عرض وتحليل الخصائص الديمغرافية (البيانات الأولية) لعينة الدراسة.	90
1.5.3	عينة الدراسة حسب النوع.	90
2.5.3	عينة الدراسة حسب العمر	90
3.5.3	عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	91
4.5.3	عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.	92
5.5.3	عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.	92
6.5.3	عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية حول الإدارة الإلكترونية.	93
7.5.3	عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية حول تنمية الموارد البشرية.	93
6.3	عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الدراسة الرئيسية.	94
1.6.3	المحور الأول: مستوى دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية.	95
2.6.3	المحور الثاني: ما مستوى تطبيق المصارف الليبية التجارية العامة للإدارة الإلكترونية.	99
3.6.3	المحور الثالث: ما مستوى تنمية الموارد البشرية بالمصارف الليبية التجارية العامة.	102
7.3	اختبار فرضيات الدراسة.	105
1.7.3	اختبار الفرضية المتعلقة بمستوى دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي إدارة المصارف الليبية التجارية العامة بمدينة بنغازي.	105

الترقيم	الموضوع	الصفحة
2.7.3	اختبار الفرضية المتعلقة بمستوى تطبيق المصارف الليبية التجارية العامة للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر موظفي إدارات المصارف الليبية بمدينة بنغازي.	106
3.7.3	اختبار الفرضية المتعلقة بمستوى تنمية الموارد البشرية بالمصارف الليبية التجارية العامة من وجهة نظر موظفي إدارات المصارف الليبية بمدينة بنغازي.	107

### الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

110	المقدمة.	1.4
110	النتائج.	2.4
111	التوصيات.	3.4
112	مقترحات لدراسات مستقبلية.	4.4
113	قائمة المراجع.	
	الملاحق.	
	ملحق (1) استثمار الاستبيان.	
	ملحق (2) جدول Krejcie and Morgan.	
	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.	

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
32	من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني.	(1.2)
33	التطور إلى أشكال التنظيم الجديدة.	(2.2)
37	الفرق بين الرئيسين التنفيذي التقليدي والإلكتروني.	(3.2)
60	يوضح بيئة إدارة الموارد البشرية.	(4.2)
73	أنواع التدريب يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب.	(5.2)
83	مجتمع وعينة الدراسة الميدانية.	(1.3)
85	معامل وثبات وصدق محاور الدراسة.	(2.3)
86	معاملات الثبات والصدق العامة.	(3.3)
87	توزيع الدرجات على بنود الإجابة.	(4.3)
89	أعداد ونسب الاستثمار الموزعة والمستلمة.	(5.3)
90	عينة الدراسة حسب النوع.	(6.3)
91	عينة الدراسة حسب العمر.	(7.3)
91	عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	(8.3)
92	عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.	(9.3)
92	عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.	(10.3)
93	عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية حول الإدارة الإلكترونية.	(11.3)
94	عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية حول تنمية الموارد البشرية.	(12.3)
97	النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة لمحور الأول: ما مستوى دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق تنمية الموارد البشرية بالمصارف الليبية التجارية العامة	(13.3)
101	النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة لمحور الرابع: ما مستوى تطبيق المصارف التجارية العامة للإدارة الإلكترونية في المجالات التالية	(14.3)
104	النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة لمحور الخامس: ما مستوى تنمية الموارد البشرية بالمصارف التجارية العامة	(15.3)

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
106	واقع دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي إدارات المصارف الليبية التجارية العامة بمدينة بنغازي	(16.3)
107	واقع تطبيق المصارف الليبية التجارية العامة للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر موظفي إدارات المصارف الليبية التجارية العامة بمدينة بنغازي	(17.3)
108	واقع الأخذ بأساليب تنمية الموارد البشرية بالمصارف الليبية التجارية العامة من وجهة نظر موظفي إدارات المصارف الليبية التجارية العامة بمدينة بنغازي	(18.3)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
17	بناء الإدارة الإلكترونية.	(1.2)
22	علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة.	(2.2)
31	عناصر الإدارة الإلكترونية.	(3.2)
35	تطوير أشكال الهيكل التنظيمي.	(4.2)
57	التنظيم الداخلي في مؤسسة كبيرة.	(5.2)
57	موقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسة متوسطة	(6.2)
57	التنظيم الداخلي الإدارة الموارد البشرية في مؤسسة كبيرة	(7.2)

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية العاملة في إدارات المصارف الليبية التجارية العامة بمدينة بنغازي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الإدارات المصارف التجارية العامة والبالغ عددهم (589) موظفاً وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (230) موظفاً، واستخدمت استمارة الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، استلم منها (210) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحليل بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها، استخدم برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان أهمها ما يلي:

1. كشفت الدراسة أن هناك دوراً مرتفعاً للإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية العاملة في إدارات المصارف الليبية التجارية العامة بمدينة بنغازي، حيث حظيت بمتوسط حسابي (4.1310) وبانحراف معياري (0.51433).
2. بينت الدراسة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات المصارف الليبية التجارية العامة بمدينة بنغازي جاء مرتفعاً، حيث حظيت بمتوسط حسابي (3.8687) وبانحراف معياري (0.84865).
3. كشفت الدراسة أن هناك استخدام بشكل مرتفع لمستوى تنمية الموارد البشرية، حيث حظيت بمتوسط حسابي (3.6687) وبانحراف معياري (0.88933).

من خلال عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. زيادة الدورات التدريبية لموظفي في مجال الإدارة الإلكترونية، وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
2. زيادة الدعم المالي المخصص لإقامة المحاضرات والبحوث وبرامج التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية من أجل الوصول إلى فرص النمو والترقي.
3. زيادة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية.
4. العمل على تطوير وسائل أمن وحماية للمعلومات، ووضع أنظمة احتياطية، وخطط مسبقة لحدوث الكوارث الأزمات عند تعطل الأنظمة الآلية، مما يزيد من ثقة القيادات الإدارية في التقنيات الحديثة فيما يخص السرية.
5. تحديث وتطوير الأنظمة التقنية الحالية والتي تتفق مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومتابعة أحدث التقنيات والمستجدات في العالم.
6. تزويد الإدارات المعنية بالتطوير بالطاقات والإمكانيات البشرية المتميزة.
7. العمل على زيادة ودعم نشاطات الإبداع والابتكار لدى الموظفين، ودعم جميع الجهود المبذولة من قبلهم وإيجاد البيئة المناسبة لذلك.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة:

يتميز العالم اليوم بالتطوير والتجديد المستمر حيث أصبحت فيه تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات على مستويات عدة، وكان له أثر كبير على الإنسان وعلى سلوكه ومنهجه في الإدارة، وتعد عملية تطوير الإدارة الإلكترونية سمة أساسية من سمات تنمية مهارات الموارد البشرية الناجحة وتقييم أدائهم، والذي تهدف إلى تطوير كفاءة المنظمة وتحسين أداء العاملين وتغيير الثقافة السائدة في المنظمات، وتحتم عليها ظروف العصر الحالي بذل مجهود أكبر في انجاز الأعمال ذات المتطلبات الكثيرة في وقت قصير (غنيم، 2006: 12).

إن الإدارة الإلكترونية تعد مدخلاً جديداً يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات والنظم المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وانجاز الأعمال التنفيذية وتساعد المدير للحصول على معلومات تساعده على اتخاذ القرارات الإدارية وكذلك تبادل المعلومات بين العاملين (السالمي، 2009: 14).

وإن تقديم الكم الكافي من المعلومات يتطلب وجود نظام كفؤ يستوجب وجود آلية لتقديم المعلومات استناداً إلى معايير التوقيت المناسب والكم والنوع والكلفة، لتصبح الإدارة الإلكترونية إطاراً لتنظيم المعلومات استناداً إلى تلك المعايير وتقديمها لمتخذي القرارات، وتلعب الإدارة الإلكترونية دوراً مهماً في تغيير وتطوير وتنمية الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين الذي تعتبر سمة من سمات العصر الحالي التي تحتاجها جميع المنظمات الخاصة والعامة لمواكبة التحديات والمستجدات العالمية المتسارعة (أحمد، 2009: 5).

أصبحت الإدارة الإلكترونية أساس التطور والتقدم على مستوى البلدان وأساس عمل المنظمات لتدخل في مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والفنية لما لها من سرعة وتطور واسع الانتشار وسهولة الاستخدام، وتكون أشد اختلافاً وتطوراً بعد عقد أو عقدين لسببين هما:

1. الانتشار السريع لتقنية المعلومات.

2. العولمة واتفاقية التجارة العالمية.

الأمر الذي جعل متطلبات المعلوماتية ضرورية في استخدامها في جميع المنظمات العالمية العامة والخاصة نتيجة التطور التقني المتسارع في جميع مناخ الحياة، لتغير ماهية الطلب على الموارد البشرية كما ونوعاً.

ونلاحظ اليوم اهتماماً كبيراً بفن قيادة الموارد البشرية في المصارف في ظل المتغيرات والتحولت العالمية، فالمطلوب الآن ليس القيادة التي تتعامل مع الوضع القائم، وإنما المطلوب هو القيادة التي تسعى إلى تحويل الحاضر إلى المستقبل أفضل.

## 2.1 الدراسات السابقة:

يعرض في هذا الجزء ما هو متوفر حسب علم الباحثة بحصر بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض لأهم تلك الدراسات ويتم ترتيب هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث.

- دراسة المسعودي (2002):

بعنوان "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية". التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية، حيث ذكرت أن تقديم الخدمات إلكترونياً يؤدي إلى زيادة توقعات المستخدمين بحيث تكون الخدمات سريعة وشاملة، وأجريت هذه الدراسة علي عينة شملت (750) موظفاً تتمثل في مديري وموظفي الموارد البشرية، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقة العشوائية.

1. أظهرت النتائج إن الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية وضعف التحفيز بنوعية (المادي - المعنوي) لاستخدام التقنيات الإلكترونية.
2. وجود نقص الأدلة الإشارية الموضوعة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية، الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة، ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
3. قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية، النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي، ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية.
4. ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم (المحاضرات - الندوات)، ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات، قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.
5. تدريب موظفي الموارد البشرية للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية، استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة (شبكة الإنترنت/ الإنترنت/ الإكسترنات)، تعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها.
6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية وفقا لمتغيرات الدراسة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح متغير عدد سنوات الخبرة.

- دراسة عبدالجبار (2006):

بعنوان "الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على مستوى الأداء لدى موظفي مستشفى جامعة الملك عبدالعزيز بجدة". وهدفت إلى التعرف بالإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير

الأعمال الإدارية ومعرفة مدى جدوى استخدامها لتحسين أداء الموظفين، بالإضافة إلى المساهمة في تقديم المقترحات لتلاقي الصعوبات ومحاولة التغلب عليها بأفضل طريقة ممكنة، وتكونت عينة الدراسة من (200) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. مساهمة الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين بشكل فعال.
2. إن درجة إلهام الموظفين بمفاهيم الإدارة الإلكترونية مازال محدوداً بعض الشيء وتحتاج إلى توسيع مداركهم نحو أهميتها وفعاليتها في تطوير الأداء الإداري.

#### - دراسة العتيبي (2009):

بعنوان "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى أداء العاملين دراسة ميدانية على جامعة الملك عبدالعزيز". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين مستوى أداء العاملين ومجموعة من المتغيرات الخاصة بأثر تطبيق الإدارة الإلكترونية (الاقتصادية، الإدارية، الاجتماعية، التقنية، الأمنية).

ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لمعرفة وجهات نظر منسوبي جامعة الملك عبدالعزيز حيال أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداءهم من خلال توزيع (1089) استمارة. وقد بلغ العدد العائد من الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (393) مفردة. وباستخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابع من خلال تطبيق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

1. وجود علاقة ايجابية بين الآثار الاقتصادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ومستوى أداء العاملين.

2. وجود علاقة ايجابية بين الآثار الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ومستوى أداء العاملين.

3. وجود علاقة ايجابية بين الآثار التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ومستوى أداء العاملين.

4. وجود علاقة ايجابية بين الآثار الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ومستوى أداء العاملين.

- دراسة الدايني (2010):

بعنوان "أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة بجامعة الشرق الأوسط، عمان". استهدفت هذه الدراسة إلى معرفة متطلبات البشرية والمادية اللازم توافرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، وتكونت عينة الدراسة من (214) مفردة، ومن أهم النتائج:

1. أن مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

2. أن مستوى أهمية تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين كانت مرتفعاً.

- دراسة المسماري (2012):

بعنوان "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية الليبية دراسة على مديري الإدارات المنظمات الصناعية الليبية العامة العاملة بمدينة بنغازي".

1. كشفت الدراسة أن هناك توافر لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي، حيث حظيت بمتوسط حسابي (3.82) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

2. بينت الدراسة أن هناك وضوح لدى المديرين لمفهوم الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي، حيث حظيت بمتوسط حسابي (3.99) وبنسبة موافقة بلغت (76.6%).

3. كشفت الدراسة أن هناك معوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي، كان أهمها قلة خبرة بعض القيادات الإدارية في مجال الإدارة الإلكترونية، حيث حظيت بمتوسط حسابي (4.13) وبدرجة ممارسة مرتفعة.
4. بينت الدراسة أن هناك إدراك ودعم من قبل المديرين بالإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي، حيث حظيت بمتوسط حسابي (3.35) وبنسبة موافقة.
5. خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق جوهرية معنوية بين متوسطات الإدارة الإلكترونية تعزي لمتغير النوع لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي.
6. بينت الدراسة عدم وجود فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات الإدارة الإلكترونية لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي.

- دراسة عبدالسيد (2014):

بعنوان "مدى توافر متطلبات تنمية الموارد البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على موظفي الإدارة العامة بجامعة بنغازي وعمر المختار" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر متطلبات الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، الكفاءة، تخطيط الموارد البشرية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة بنغازي وعمر المختار البالغ عددهم (2622) موظفاً، واختيرت منهم عينة عشوائية تكونت من (338) موظفاً. واستخدمت استمارة الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتم تحليل البيانات واختيار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ومن أهم توصيات الباحثة التي توصلت إليها من النتائج هي:

1. العمل على ضرورة توفير ما يلزم من متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالشكل الذي يناسب مع التطور السريع والمتواصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
2. ضرورة إعداد خطط فعالة لتدريب العاملين وتأهيلهم على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
3. زيادة الالتزام الدعم المالي من قبل الإدارة العليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية.
4. إقامة ورش عمل وندوات وإصدار نشرات تعريفية تهتم بتعريف العاملين الإدارة الإلكترونية لبث الثقة والطمأنينة في نفوس العاملين للتغلب على المقاومة أو المخاوف التي قد يبديها البعض من التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
5. رصد أنظمة جيدة للحوافز تشجيع العاملين على الاندماج والتفاعل مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل نتيجة تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- دراسة أبو زيد (2015):

بعنوان "المتطلبات المادية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المتطلبات المادية والبشرية اللازم توافرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري ووكلائها، وشمل مجتمع الدراسة جميع المدارس الحكومية ووكلائها في المدن والقرى التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة الرس وعددهم (238) مديراً ووكيلاً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن من أهم المتطلبات اللازم توافرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية هي ما يلي:

1. ضرورة توافر الهيئة الإدارية المدرسية المؤهلة تأهيلاً فنياً والقادرة على استخدام تقنية المعلومات الإدارية.

2. الحاجة إلى تواجد المبرمجين القادرين على تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية للأعمال الإدارية المدرسية.

### 3.1 مشكلة الدراسة:

سعت المنظمات في أواخر القرن العشرين للاستثمار في التقنيات الحديثة وتوظيفها في خدمة الأغراض الإدارية حيث إن التطورات في مجال التقنيات الحديثة تميزت بالدينامكية، والتبدل السريع المتداخل مع أنشطة وظائف الإدارة ومن بينهما وظائف إدارة الموارد البشرية، وقد أدى ذلك إلى زيادة اهتمام خبراء التغيير والتطوير التنظيمي بالعنصر البشرية كمورد أساسي في تحقيق الأهداف الإدارية. وتعد تقنية الإدارة الإلكترونية من أبرز التطبيقات الإدارية الحديثة التي ظهرت في الوقت الحالي مرتبطة بثورة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة، لذا أخذت الدول والمنظمات تتنافس في تطبيق هذه التقنيات الحديثة من إدارتها (عامر، 2007: 18).

إن الإدارة الإلكترونية هي المدرسة الأحدث في الإدارة تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في انجاز وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة إلكترونية، وفي ضوء التقدم المتزايد في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتطبيقات الحاسوبية أصبح دور استخدام الإدارة الإلكترونية مطلب وضرورة لاغني عنها في إدارة الموارد البشرية، لما تحققه من نتائج ايجابية نحو تحسين الأداء ورفع الكفاءة (السلمي، 2010: 25).

فالإدارة الإلكترونية باعتبارها منهجاً إدارياً حديثاً، تستدعي بالضرورة قدرات بشرية عالية كما تتطلب تغييراً في أساليب الإدارة والهياكل التنظيمية وتوفير الموارد المالية الكافية.

وبناءً على ما سبق تتضح أهمية الإدارة الإلكترونية وضرورة تطبيقها في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي يتطلب ذلك السعي الجاد والمنظم للتعرف على وضع الخطط الإستراتيجية للحلول الملائمة لمواجهتها والتغلب عليها، وضرورة مواكبة التغيرات في جميع المجالات واخذ

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 (العامري، 2008: 30).

#### 4.1 تساؤلات الدراسة:

1. ما مستوى دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية في إدارات المصارف الليبية التجارية العامة.
2. ما مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية على موظفي إدارات المصارف الليبية التجارية العامة.
3. ما مستوى تنمية الموارد البشرية بالمصارف الليبية التجارية العامة.

#### 5.1 أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية العاملة في إدارات المصارف الليبية التجارية العامة.
1. التعرف على مستوى دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية على موظفي إدارات المصارف الليبية التجارية العامة.
  2. التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية على موظفي إدارات المصارف الليبية التجارية العامة.
  3. التعرف على مستوى تنمية الموارد البشرية بالمصارف الليبية التجارية العامة.
  4. تقديم بعض التوجيهات التي يجب اتباعها لتعزيز دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية.

## 6.1 أهمية الدراسة:

1. تقدم هذه الدراسة تحليلاً علمياً لواقع الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية العاملة في إدارات المصارف الليبية التجارية العامة حيث يتم التعرف على الجوانب القوية لدعمها وتعزيزها والتعرف على الجوانب الضعيفة لعلاجها.
2. تسليط الضوء على الوظائف الواجب القيام بها بحيث تأتي مواكبة التطورات الفكر الإداري والتحديات التي يواجهها قطاع المصارف كاحترام المنافسة، ووعي الجمهور المتعامل، والتطور التكنولوجي، وغيرها.
3. تكمن أهمية الدراسة في حيوية موضوعها وأهميتها، حيث تتصدى لموضوع الإدارة الإلكترونية والمعوقات التي تحول دون الاستفادة من مزايا العديد من تنمية الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين.
4. تقديم توصيات ومقترحات لصناع القرار والإداريين في قطاع المصارف عن كيفية التغلب على المشاكل التي قد تواجه بشكل خاص إدارة الموارد البشرية في إدارات المصارف العامة عند تطبيقها للإدارة الإلكترونية، وبالتالي تساعد المنظمات التي تتبنى تطبيقات الإدارة الإلكترونية بالكشف عن إبراز المشاكل التي تحول دون التوسع في استخدام هذه التطبيقات وكيفية التغلب عليها إن وجدت.
5. تكمن أهمية الدراسة إضافة علمية جديدة لحقل المعرفة العلمية، وإن يفتح لها آفاق جديدة للباحثين في مجال العمل الإلكتروني.
6. تأمل الباحثة أن تمثل هذه الدراسة أسهاماً متواضعاً في إثراء الدورات التدريبية للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية لتنمية الموارد البشرية.

## 7.1 حدود الدراسة:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية العاملة في إدارات المصارف الليبية التجارية العامة (الإدارية، والتقنية، والبشرية، والمالية، والأمنية).
2. **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق هذه الدراسة على المصارف الليبية التجارية العامة المتواجدة من مدينة بنغازي وذلك لمحدودية الإمكانية المادية والزمنية لدى الباحثة.
3. **الحدود الزمانية:** سيتم جمع البيانات لهذه الدراسة الميدانية خلال فصل ربيع 2016/04م.

## 8.1 منهجية الدراسة:

إن المنهج المستخدم للوصول إلى أهداف الدراسة هو المنهج الوصفي حيث يسعى لجمع البيانات المطلوبة بغرض الدراسة بطريقة دقيقة ومنظمة للوصول إلى النتائج وتنظيمها وتصنيفها وتحليل النتائج وتفسير واستخلاص التعميمات والاستنتاجات منها.

## 9.1 هيكلية الدراسة:

### أولاً: الجانب النظري:

ويمثل هذا الجانب من الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة وذلك من خلال الاستعانة بالكتب، والدوريات، والتقارير، والدراسات السابقة، والبحوث المنشورة وغير منشورة بالإضافة إلى شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

## الثانية: الجانب الميداني:

ينطوي هذا الجانب على تجميع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة من مجتمع البحث عن طريق استخدام استمارة الاستبانة، ثم يتم تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبانة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

### 10.1 تعريفات الدراسة:

1. الإدارة الإلكترونية: "بأنها منظمة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحسين مستويات أداء إدارات المنظمات القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على الموارد البشرية والقدرات الجوهرية لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة ورفع كفاءتها وتعزيز فاعليتها لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمات" (عامر، 2007: 28).
2. التنمية الموارد البشرية: "بأنها عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية والتي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه" (ديسلر، 2003: 17).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

# المبحث الأول

## الإدارة الإلكترونية

### 1.1.2 المقدمة:

تمثل الإدارة الإلكترونية أهم السمات التي تميز العصر الذي نعيشه - العقد الأول من القرن الحادي والعشرين - ومن المواضيع الإدارية الحديثة التي تطرق إليها الباحثون. يتناول هذا المبحث مفهوم الإدارة الإلكترونية ونشأتها والتطور التاريخي للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمات الإدارية وتوفير الظروف المواتية لنجاح ورفع كفاءة الأداء وفاعليته، وكذلك التعرف على الإدارة بالمفهوم التقليدي والإلكتروني الحديث والمقارنة بينهم، والتعرف على أنماط الإدارة الإلكترونية وبعض من مفاهيمها وتعريفاتها التي تساعد على تطوير العمل الإداري من جميع جوانبه ذات العلاقة، وبإضافة إلى ذلك معرفة أهداف ومزايا الإدارة الإلكترونية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والتعرف على مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة، ومعرفة عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية وكذلك فوائدها والتعرف على أهميتها التي تسعى إلى تحسين مستوى الأداء وتلافي مخاطر التعامل الورقي... الخ وبإضافة إلى معرفة خصائص وعناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد والطاقات (ياسين، 2005: 55).

### 2.1.2 مفهوم الإدارة الإلكترونية:

بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح (الطعامنة والحلوس،

2004:10). ونجد إن الإدارة الإلكترونية ناتجة لثورة المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة، وأصبحت تمثل الاتجاه الجديد في الإدارة المعاصر، حيث يسود العالم اليوم حركة نشطة لاستثمار كل التقنيات الحديثة لتطور أعمال المنظمات وتحويلها إلى منظمات إلكترونية تستخدم شبكة الإنترنت والتطبيقات المتطورة للحاسبات الآلية في انجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وانجاز كل وظائفها، من تسويق وإنتاج وتمويل واستثمار وأعمال مكتبية بسرعة ودقة فائقة (آل فطيح، 2008: 17).

ويشير البعض إلى إن الإدارة الإلكترونية تتميز بأنها غير مسبقة، إدارة بلا أوراق وبلا حدود رقمية، كمي أنها إدارة بلا مباني وبلا هياكل تنظيمية تقليدية، وهي بلا بريد وبلا أرشيف. وبناءً على ذلك فهي إدارة المعرفة (مصطفى، 2004: 437).

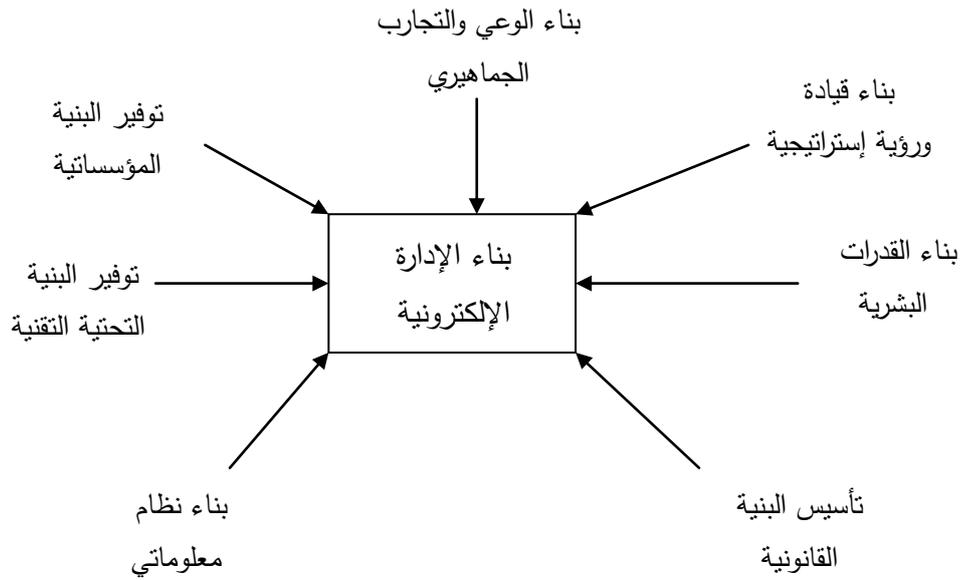
### 3.1.2 نشأة الإدارة الإلكترونية:

كما ذكرها (عطاء، 2011، 126) إذا رجعنا إلى الطريقة التي كانت تعد بها البيانات الحسابية والإحصائية في السبعينات الميلادية كان يتم إعدادها على أنظمة الحاسوب الرئيسي التابع للإدارة المركزية فقد كان حجمها كبير وتكاليفها عالية جداً ولكن مع بداية الثمانينات الميلادية حدث تطور كبير في صناعة الحاسوب الصغير الحجم مما ساعد على انتشاره واستخدامه بطريقة واسعة في إعداد الموازنات وإعداد التقارير وبدأ ينتشر على كافة المستويات الكبيرة والصغيرة، مما أحدث تغييرات كبيرة في أعمال الحكومة وسرعة اتخاذ القرار (بن دهام، 2003: 9).

ثم ظهرت في نفس الفترة في بداية التسعينات شبكة الإنترنت التي كان يستخدمها الجيش الأمريكي والجامعات الأمريكية لكي يتمكنوا من المشاركة في نتائج الأبحاث فيما بينها التطور السريع في أجهزة الكمبيوتر وانخفاض أسعارها وكذلك أصبحت شبكة الإنترنت مصدر اجتذاب

للجميع حيث تم إضافة عوامل جديدة إلى مواقع الإنترنت مثل الصور والألوان والموسيقي والفيديو والأصوات وتبني كثيراً من الأفراد هذه التكنولوجيا الجديدة وكذلك أنشئت مؤسسات كبيرة قائمة على تطويرها وتحديثها حتى أصبح عدد مستخدمي الإنترنت في تزايد سريع ومستمر حتى الآن.

ويوضح الشكل رقم (1-2) كيفية بناء الإدارة الإلكترونية على أسس سلمية تعتمد على رؤيا إستراتيجية، وبناء وعي جماهيري وبنية مؤسسية وتحية وقانونية وبناء قدرات بشرية ثم بناء النظام المعلوماتي كما يراها (داريل وويست، 2005: 30).



شكل رقم (1-2)  
بناء الإدارة الإلكترونية

المصدر: (داريل وويست، 2005، دراسة عن التحول إلى الإدارة الإلكترونية، منشور البيان في 4 ديسمبر، مجلد9، العدد 2، 31، الرياض).

## 4.1.2 التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية:

زيادة في إيضاح مفهوم الإدارة الإلكترونية يتم طرح أبعاد تطويرها على مستويات متعددة كما يلي (نجم، 2004، 128):

أولاً: الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوزها: إن دراسة تطوير الفكر الإداري والمدارس الإدارية يكشف إن المختصين في الإدارة قد حددوا مساراً تاريخياً متصاعداً لتطوير الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن، والتي تنامت وتوجت في المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية ثم مدرسة النظم من بداية الخمسينات ثم المدرسة الموقفية في الستينات بصعودها على السطح في منتصف التسعينات من القرن العشرين الميلادي.

ثانياً: الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة: إن التطور التكنولوجي أتجه منذ البدء على إحلال الآلة محل العامل. وكان هذا بدء في العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة كما في تصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني سواء في رؤية الآلية أو اللغة الطبيعية أو الأنظمة الخبيرة.

ثالثاً: الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور تبادل البيانات إلكترونياً: إن الأشكال الأولى لتبادل البيانات الإلكتروني كانت معروفة قبل الاستخدام الواسع للإنترنت، إلا أن هذا التبادل كان متخصصاً في مجالاته الضيقة ضمن وظيفة معينة. ولكن مع هذا التبادل أظهرت الإدارة الإلكترونية في نطاقها الضيق لتسع مع التجارة الإلكترونية ولتطبق المدى الأوسع المعروف حتى الآن من الأعمال الإلكترونية.

رابعاً: من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي: إن الإدارة (وخاصة الكلاسيكية) نظرت في البداية إلى التفاعل الإنساني نظرة سلبية لأنه يؤدي إلى علاقات شخصية وتنظيم لا رسمي في حين كانت البيروقراطية تقوم في أحد مبادئها الأساسية على فصل العلاقات الشخصية عن العمل.

### 5.1.2 الإدارة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الإلكتروني:

تم توضيح كل من المفهوم بين التقليدي والإلكتروني للإدارة، وإجراء مقارنة بينهما وذلك لبيان الفرق بين هذين المصطلحين.

أولاً: المفهوم التقليدي للإدارة: تعددت الكتابات العملية التي اهتمت بتعريف الإدارة، حيث عرفها بأنها "ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية" (إدريس، 2005: 161).

ثانياً: المفهوم الإلكتروني للإدارة: فيعرف الإدارة الإلكترونية بأنها "عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً" (السالمي، 2005: 235).

### 6.1.2 المقارنة بين المفهومين التقليدي والإلكتروني للإدارة:

كما يراها (غنيم، 2004: 36)؛ (جبر، 2009: 20) هناك مجموعة من الأسس التي تحدد أوجه الاختلاف الجوهرية بين المفهومين وهي كالتالي:

1. **طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف:** فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين الأطراف التعامل المختلفة، بينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصال 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 إلى انتقاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل معاً وفي نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية.
3. **طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل:** تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي لإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي، بينما في الإدارة الإلكترونية تتسم بالسرعة، كما يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي 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 الإدارة الإلكترونية.
6. **نطاق خدمة العملاء:** توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للأفراد لمدة خمسة أيام في الأسبوع وذلك وفقاً لمواعيد عمل المنظمات، بينما في الإدارة الإلكترونية تسير العمل لمدة سبعة أيام في الأسبوع ولمدة أربع وعشرين ساعة.

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.

### 7.1.2 أنماط الإدارة الإلكترونية:

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماط مختلفة وأشكال متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المؤسسة

بما يحقق أهدافها ومن تلك الأنماط ما يلي:

أ. **الحكومة الإلكترونية:** تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها

"مجموعة من التطبيقات التكنولوجية التي تهدف إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات

والاتصال في تقديم الخدمات العامة من خلال وسائل الاتصال الحديثة كالإنترنت أو

الهواتف بهدف تحسين توصيل الخدمات للمواطنين وزيادة التأثير الإيجابي على مجتمع

الأعمال وجعل الحكومة تعمل بكفاءة وفعالية" (أبو سليم، 2005: 33).

ب. **التجارة الإلكترونية:** التجارة الإلكترونية هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة

الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة. ويمكن أن يتحقق الدفع من

خلال البطاقات البنكية، وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية"

(شاهين، 2000: 63).

ج. **التعليم الإلكتروني:** يقوم هذا النوع من التعليم على استخدام الحاسوب في تعليم الفرد من

خلال برامج تدريبية مخصصة هذا الغرض، ويمكن إجراء المحاضرات الدراسية

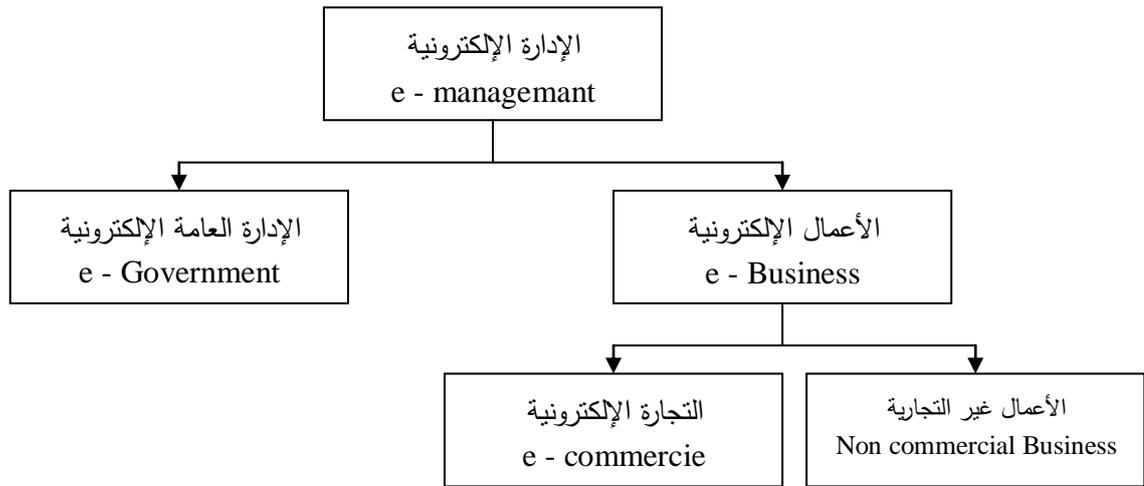
والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمؤسسة أو عبر

شبكة الإنترنت، مثل الجامعة البريطانية المفتوحة على الموقع ([www.open.ac.uk](http://www.open.ac.uk))

(الهادي، 2005: 5).

د. النشر الإلكتروني: من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية، والاطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة، وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادر الأصلية" (www.rezgar.com) (تيشوري، 2006: 146).

كما هو موضح في شكل (2-2) (التكريتي والعلاقة، 2002: 20).



شكل (2-2)

علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة

المصدر: (التكريتي، سعد؛ العلق، بشير، 2002، الأعمال الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان).

### 8.1.2 تعريف الإدارة الإلكترونية:

ولقد أدى التحول في استخدامه تقنية المعلومات الإدارية إلى بروز تعريف إداري حديث يعتبر تحولاً في العمل الإداري، إنه تعريف إداري إلكتروني، والتي تعرضها الباحثة فيما يلي بعضاً من تلك المفاهيم والتعريفات التي تساعد على تطوير العمل الإداري من جميع جوانبه ذات العلاقة.

- ويعرف (Carbo and williams, 2004:p 15) الإدارة الإلكترونية على أنها "استخدام تكنولوجيا المعلومات وبشكل خاص الإنترنت لتقديم معلومات وخدمات للحكومة وما يلزم المواطنين في العملية الديمقراطية وصناعة القرار الحكومي في الوقت الحقيقي وأكثر ملاءمة للظروف المواطن ويتكلفة فعالة".

- ويعرف (الصوفاني، 2011: 46) الإدارة الإلكترونية على أنها "مجموعة أجهزة الكمبيوتر حول العالم متصلة معاً وتعمل بنظام معين يسمح بانتقال البيانات والمعلومات فيما بينها وتختلف نوعية مستخدمي هذه الشبكة من أفراد، شركات، حكومات، جامعات، باحثين وغيرهم ويمكن نقل أي نوع من أنواع البيانات سواء كان نص أو رسومات أو أفلام أو برامج أو موسيقي وغيرها".

- ويعرف (الوادي، 2011: 17) الإدارة الإلكترونية بأنها "هي التكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تيسر توفير الخدمات الرئيسة للمجتمع بأسرة بغض النظر عن الموقع الجغرافي وبأقل تكلفة ممكنة".

- ويعرف (علوطي، 2012: 144) الإدارة الإلكترونية على أنها "مجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات لطلابها من خلال الحاسب الآلي والسعي لتحقيق حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب المنتجات مع مقدميها بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة من تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير".

## 9.1.2 أهداف ومزايا الإدارة الإلكترونية:

هناك أهداف كثيرة تسعى المنظمة إلى تحقيقها منها ما أورده (الكبيسي، 2008: 39)؛

(أحمد، 2009: 34) أهداف عديدة منها:

- تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذا أن قدرة الإدارة التقليدية إلى تقليص معاملات العملاء تبقي محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت ممكن.
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
- إلغاء عامل المكان، إذا أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات، والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال "الفيديو كونفرانس" ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.
- إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة فكرة أخذ العطل أو الإجازات لانجاز بعض المعاملات الإدارية إلى أقصى حد ممكن.
- تطوير الإدارة العامة، خفض الأعمال الورقية وإعادة استعمال الحلول وتحسين التنافس الاقتصادي مثل استخدام الإنترنت.

- تحسين الخدمات، خفض التنقل، التوصيل في أي وقت وفي أي مكان، وسهولة الوصول للمعلومات.

## 10.1.2 مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

تتجلى مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة ومن تلك المراحل كما يراها (الضرغامي، 2002: 34) ما يلي:

1. **قناعة ودعم الإدارة العليا في المؤسسة:** ينبغي على المسؤولين في المؤسسة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية لكي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.
2. **تدريب وتأهيل الموظفين:** الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لابد من تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين، أو تأهيلهم على رأس المال.
3. **توثيق وتطوير إجراءات العمل:** من المعروف أن كل مؤسسة مجموعة من العمليات الإدارية، أو ما يسمى بإجراء العمل فبعض تلك الإجراءات غير مدون على ورق، أو إن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليه أي تطوير.
4. **توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:** يقصد بالبنية التحتية الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية، من تأمين أجهزة الحاسوب، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة وغيرها.

5. البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً: ينبغي حفظ المعاملات الورقية القديمة المحفوظة في الملفات الورقية إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية وتصنيفها لسهل الرجوع إليها.

6. البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام، وبرمجتها إلى معاملات إلكترونياً لتقليل الهدر في استخدام الورق.

### 11.1.2 عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية:

على المسؤولين في المؤسسة الذين يرغبون في التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل في المؤسسة (مرجان، 2005: 20) ومن أهمها:

1. وضوح الرؤية الإستراتيجية والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية، من تخطيط وتنفيذ ونتاج وتشغيل وتطوير.

2. الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمؤسسة، والابتعاد عن الاتكالية والارتجالية في معالجة الأمور.

3. التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها، وفهم أهدافها، مع التشديد على تدوينها وتصنيفها.

4. التدريب والتأهيل، وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين بحسب تخصص كل منهم.

5. التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال.

6. تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية.

7. تأمين سرية المعلومات للمستفيدين، والاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء، وكذلك التعاون الايجابي بين الأفراد والإدارات داخل المنشأة وترك الاعتبارات الشخصية.

8. سد الفجوة بين المهارات المطلوبة والمتاحة، وكذلك سد الفجوة الشائعة بين التوقعات وإدراك المواطنين، والتحول للديناميكية والتفاعل في الأداء، ووضع خريطة واضحة، والدعم والمساندة المطلوبة.

## 12.1.2 فوائد الإدارة الإلكترونية:

في ضوء التوجهات العالمية للاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في تقديم الخدمات إلكترونياً وتأسياً على ذلك يمكن التعرف على فوائد الإدارة الإلكترونية كما يرى (LANVIN, 2007 :p7) هي:

1. تقديم الخدمات بكفاءة (الاقتصادية).
2. تقديم الخدمات إلى الجميع (الاجتماعية).
3. تسهيل النمو والقدرة على المنافسة (المشاريع الصغيرة والمتوسطة والحجم).
4. الأدوار الجديدة للحكومات (الاستعانة بمصادر خارجية).
5. تمكين المواطنين (الديمقراطية والحكم).
6. استخدام الطاقات المحلية (الحكومة الإلكترونية).
7. تخفيض التكاليف وضغط الإنفاق الحكومي.
8. تطوير البنية التحتية عامة في حقل التنقية وبقية الاحتياجات التقنية في بيئة الاتصال والحواسيب.
9. تقديم أفضل وأسرع الخدمات داخل وبين مختلف الجهات الحكومية. والتقليل من التعقيدات الإدارية.
10. الابتكار والريادة في العمل وتحفيز استخدام الإنترنت.

11. إعطاء دور أكثر إستراتيجية للموارد البشرية وتحسين عملية المتابعة وتقييم مستوى تحسين الأداء.

12. كسر الحواجز الجغرافية وتلك المتعلقة بالسكان والمهارة والمعرفة الفردية، والشفافية في التعامل، وتقليل من الاعتماد على الورق وقلة عرضه للأخطاء، وكذلك قلة تأثير العلاقات الشخصية على انجاز العمل .

### 13.1.2 أهمية الإدارة الإلكترونية:

يسعى القائمون على مشروع الإدارة الإلكترونية إلى تغيير أسلوب الذي تؤدي به المنظمة أعمالها من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة، وأسلوب عمل إداري منفتح، وذلك لأن الإدارة الإلكترونية من أهم متطلبات هذا العصر المتجدد والمتغير، وتكمن أهمية الإدارة الإلكترونية (المسماري، 2012، 26: 27) كما ذكرها هي كالتالي:

1. تحسين مستوى أداء المنظمة الحكومية: فالإدارة الإلكترونية تعمل على تحسين الخدمات الحكومية وتبسيط إجراءاتها مما ييسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي يتم تقديمها للمواطنين وبالتالي يتحقق التواصل بين المنظمة والمواطنين.
2. انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة: يختلف الشكل التقليدي للمنظمة الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين، واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة، عن الشكل الإلكتروني للمنظمة الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقيد بمواقع جغرافية محددة، الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف ويؤدي إلى انخفاضها.
3. اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة: من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية تزول حواجز القيود الجغرافية، هذا بدوره يجعل المستهلك يستحوذ على مساحة أكبر للاختيار والمفاضلة بين المعروضات المتعددة.

4. **توجيه الإنتاج وفقاً لاحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين:** إذ يوفر العمل وفقاً لأسلوب الإدارة الإلكترونية معلومات دقيقة عن احتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين.
5. **تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المنظمة:** حيث تتيح الإدارة الإلكترونية للمنظمة فرصة التواجد عن قرب، الأمر الذي يوفر المعلومات عن رغبات العملاء والمستهلكين وذلك فيما يتعلق بتشكيلة المنتجات المطلوبة، مما يؤدي إلى تحسين درجة تنافسية المنظمة.
6. **تلافي مخاطر التعامل الورقي:** ففي ظل الإدارة الإلكترونية يمكن للمنظمة استخدام الحاسوب وتخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وتوفير السجلات والدفاتر، الأمر الذي يقضي على سلبيات التعامل الورقي المتمثلة في بذل الجهد وضياح الوقت وزيادة التكاليف، والتعرض للتلف والفقدان والضياع.

### 14.1.2 خصائص الإدارة الإلكترونية:

- لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي، إلى نموذج إدارة إلكترونية مبني أساساً على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص كما يراها (الطعامنة، 2004، 11: 12)؛ (أيهاب، 2007: 24) يذكر بعض الخصائص كما يلي:
- أ. **زيادة الإتقان:** إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجاً حاسماً في شكل المهام، والأنشطة الإدارية التقليدية، وتتطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في انجاز المعاملات.
- ب. **تخفيض التكاليف:** إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، فإن انتهاء نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر

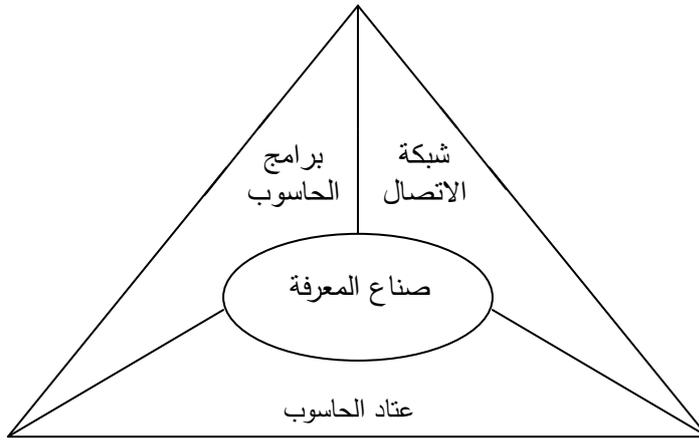
ميزانيات مالية ضخمة، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير.

ج. **تبسيط الإجراءات:** أمام الحاجة للتحديث، والعصرنة الإدارية عملت حل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحها، وحرصت على استخدام الأمثل، لما لها من إمكانيات، وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.

د. **تحقيق الشفافية:** فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة الوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات. إذا تعرف الشفافية بأنها "الحسر الذي يربط بين المواطن، والمؤسسات المجتمع المدني من جهة، والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى.

## 15.1.2 عناصر وأدوات الإدارة الإلكترونية:

يمكن القول بأن أهم مقومات وعناصر الإدارة الإلكترونية الرئيسية تمكن في العنصر البشري، وذلك بالإضافة إلى العناصر والأدوات الفنية، المتمثلة في أجهزة الحاسب الآلي وما يتعلق بها، لقدرته على تشغيل أدوات الإدارة الإلكترونية، وفهم منظومتها واستخدامها إلكترونياً من مكان لآخر (مرجان، 2005: 20)؛ (ياسين، 2005: 24) إن الإدارة الإلكترونية وثورة تكنولوجيا المعلومات هي "صناعة الامتزاج الخصب الثلاثية: الحاسوب (Hardware) والبرمجيات (Software) وشبكة الاتصالات (Communication Network)، ويقع قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء المتخصصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية كما هو موضح في الشكل (2-3).



شكل (3-2)

### عناصر الإدارة الإلكترونية

المصدر: (ياسين، سعد غالب، 2005، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض).

ويمكن تعريف عناصر الإدارة الإلكترونية كما ذكرها (ياسين، 2005: 23).

1. **عتاد الحاسوب (Hardware):** ويتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.

2. **والبرمجيات (Software):** وهي تعني الشق الذهني من نظم شبكات مثل: برامج البريد الإلكتروني، وقواعد 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 الإنترنت (Intranet) الإكسترنيت (Extranet) وشبكة الإنترنت (Internet) التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة وإدارتها الإلكترونية.

4. **صناعة المعرفة (knowledge workers):** ويقع في قلب هذه المكونات، ويتكون من القيادات الرقمية (Digital Leaderships) والمديرون والمحللون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة.

## 16.1.2 وظائف الإدارة الإلكترونية:

لقد أدى التطور الهائل في العصر الحالي عصر الثورة التقنية إلى حدوث تغييرات واضحة في الوظائف التقنية للإدارة تحولت إلى وظائف إلكترونية؛ من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد والطاقات، إن 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 ويذكر (إدريس، 2005: 207) وظائف الإدارة الإلكترونية كالتالي:

### أولاً: التخطيط الإلكتروني (E-Planing):

كما يراها (نجم، 2004: 305) على التخطيط أن يتحول من الخطط والقواعد القديمة إلى

الخطط والقواعد الجديدة كما في الجدول (1-2) التالي:

#### جدول (1-2)

من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني

التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي
- خطط متعددة والاستجابة للظروف المختلفة.	1. خطة واحدة توجه أعمال واتجاه الشركة.
- خطط قصيرة وأنية (أمدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر.	2. خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد (لا يقل أمدها عن سنة واحدة).
- الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيد.	3. الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها.
- الخطة مرنة جداً من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.	4. الالتزام بالخطة ضروري بجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه.
- الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزيائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة.	5. الخطة تركز على قدرات الشركة.
- المخاطر تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.	6. المخاطر تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة.

التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي
- الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة.	7. الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل.
- المخططون هم المبادرون من المدبرون والعاملين (مدخل الجميع - في كل الاتجاهات الشبكية).	8. المدبرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون (مدخل أعلى - أسفل).
- الأهداف عامة، غامضة، واحتمالية بدرجة عالية.	9. الأهداف محددة واضحة وقابلة للقياس.
- الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن.	10. الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح.
- الثقة هي الأداة الرئيسة في ما هو مطلوب إنجازه من أجل المنظمة.	11. معايير الخطة أداة رئيسة في ترشيد الأداء وتعزيزه.

المصدر: نجم، نجم عبود، (2009)، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، عمان ص، (305).

### ثانياً: التنظيم الإلكتروني (E- Organizing):

عرفة (السندي، 2011: 14) "التنظيم هو الهيكل أو العمليات التي تؤدي إلى توزيع

السلطات وتنسيق العلاقات من أجل تحقيق هدف مشترك".

كما يراها (Gary Dessler, 2001: p193) أن أبعاد هذا التطور والانتقال من أشكال

التنظيم التقليدية إلى الأشكال التنظيم الجديدة كما موضحة في الشكل (2-2).

#### جدول (2-2)

#### التطور إلى أشكال التنظيم الجديدة

إلى	من	المكونات التنظيمية
- التنظيم المصفوفي. - الهياكل القائمة على الفرق. - تنظيم الوحدات المصغرة. (mini unit o)	- التنظيم العمودي. - الهيكل القائم على الوحدات الثابتة. - تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة. (one Big unit o)	- الهيكل التنظيمي
- مخطط من اليمين إلى اليسار. - شركة بدون هيكل تنظيمي محدد.	- التنظيم أعلى - أسفل. - شركة ذات هيكل تنظيمي محدد.	- التقسيم الإداري
- التنظيم القائم على الفرق. - التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية.	- التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات. - التقسيم الإداري التقليدي.	- التقسيم الإداري

إلى	من	المكونات التنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية.</li> <li>- الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً.</li> <li>- التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين.</li> </ul> <p>(two or multiple Bosses)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية.</li> <li>- سلسلة الأوامر الخطية.</li> <li>- التنظيم أحادي الرئيس المباشر</li> </ul> <p>(Single Boss o)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سلسلة الأوامر</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- السياسات المرنة.</li> <li>- الفريق المدار ذاتياً أو إدارة الذات.</li> <li>- جداول العمل المرنة والمتغيرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اللوائح والسياسات التفصيلية.</li> <li>- القواعد والإجراءات.</li> <li>- جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقاً.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الرسمية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعدد مراكز السلطة.</li> <li>- الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المركزية: السلطة في القمة.</li> <li>- اللامركزية: السلطة موزعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المركزية</li> <li>- واللامركزية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنوع في المهام.</li> <li>- توسيع العمل وإثراؤه.</li> <li>- التمكين الإداري.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقسيم عمل كثيف.</li> <li>- قواعد وإجراءات أداة محددة.</li> <li>- سلوكيات موحدة في أداء المهام.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القياسية أو</li> <li>- المعيارية</li> </ul>

(Source: Gary Dessler, (2001), framework for management, p193)

ولقد حدد (عامر، 2007، 330: 335) التغييرات العميقة التي تترافق مع إعادة التنظيم

للمنظمات في ظل الإنترنت ومع التنظيم الإلكتروني، كالاتي:

1. التنظيم الشبكي بكونه تنظيمًا مرناً للاتصال والتعاون بين الأفراد، كما هو الحال في

الشبكات المهنية أو غرف العمليات في المستشفيات أو في المشروعات أو فرق تطوير

المنتجات، حيث إن كل مشروع بمثابة نسجه في التنظيم الشبكي تشارك فيه مجموعة

تتفاعل وتعمل ثم تتحل عند إنهاء المشروع.

والشكل (2-4) يوضح أشكال التنظيم التقليدية انتقالاً إلى التنظيم الشبكي الذي يتسم

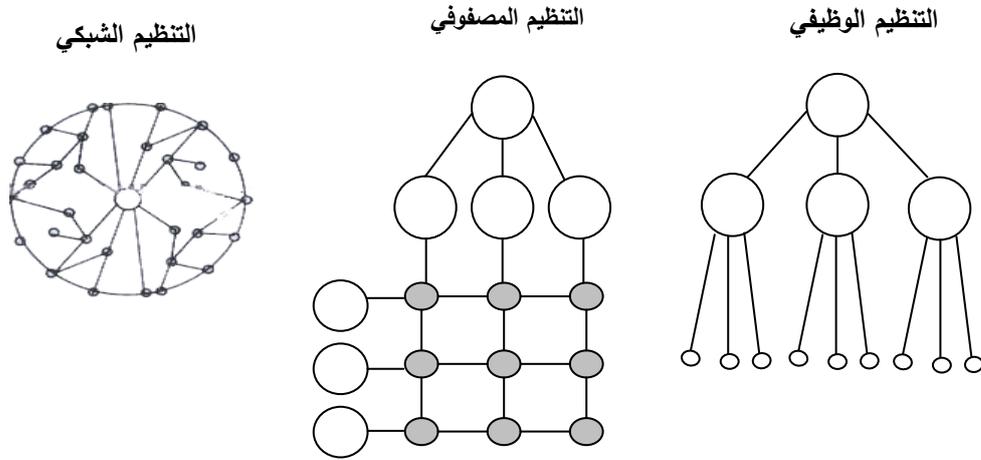
بالصلات الفائقة بين أفراد التنظيم من جهة وديناميكية هذه الصلات التي تتغير حسب

المهام والحاجة إلى تقاسم المعلومات من جهة أخرى وهذا كله ينبغي أن يؤدي إلى تجاوز

الهرمية التنظيمية لصالح التشارك الواسع والمستمر بين العاملين.

2. إن الإنترنت تحقق التشابك الفائق بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية وتؤدي إلى الصلات الفائقة الآن وفي كل مكان من المنظمة، ولا شك في أن هذه الصلات القائمة على الإنترنت ستؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات التي تسود في أشكال التنظيم التقليدي. فالويب الذي يمثل المكون الأكثر أهمية في الإنترنت هو التمثيل الأفضل لهذه الصلاتية الفائقة.

3.



شكل (2-4)

تطور أشكال الهيكل التنظيمي

Source: Richard L. Daft (2000): Management, the Dryden Press, fort worth, p338

4. المنظمات الافتراضية مع شبكات الأعمال والإنترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من المنظمات يعمل على الاستفادة من القدرات الجوهرية والمزايا الأساسية للمنظمات الأخرى من أجل إنتاج السلع كما في المصنع الافتراضي (لعرض السلع كل السلع التي ينتجها ويقدمها الآخرون في مصانعهم ومتاجرهم مع مكتب لحفظ الاتفاقيات وعقود التأمين لحماية العملاء وقواعد البيانات) (كانتر، 2001: 3).

### ثالثاً: القيادة الإلكترونية (E - leadership):

عرف (دهيش وآخرون، 2007: 83) القيادة بأنها "القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وتعاونهم، والقائد هو من يتولى إدارة جماعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة".

أما القيادة كما ذكرها (ستيفن وسترالسر، 2005: 41) أن هدف القيادة هو "توجيه وتحفيز الموظفين كي يحققوا أهداف الشركة، وهذا الدور يتضمن الإجراءات وإصدار التوجيهات والتعليمات والتأكد من أن الأخطاء يتم معالجتها". ويمكن حصر القيادة الإلكترونية في الآتي:

#### أ. القيادة التكنولوجية الصلبة:

وهي قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت من أجل إدارة أعمالهم وعلاقتها المختلفة بما يجعل منها إدارة مزايا وخصائص التكنولوجيا، وبالتالي فهي تقوم على اكتساب ميزة من هذا الاستخدام للتكنولوجيا كما هو الحال في زيادة المعلومات وسرعة الحصول عليها وتحسين جودتها من أجل اتخاذ قرارات بشكل أشمل وأسرع وأفضل.

#### ب. القيادة البشرية الناعمة:

إن مما يثير الاهتمام هو أن القيادة الإلكترونية تبدو الآن من أي وقت مضى ذات محتوى إنساني كبير رغم أنها أكثر تحويلاً على التكنولوجيا.

وسيكون القائد فيها على الجدول التالي (2-3) يقارن بين السلالة التقليدية من القادة

التقليديين والسلالة الجديدة من القادة الإلكترونيين. كما يراها (Gary Dessler, 2001, p6).

## جدول (2-3)

### الفرق بين الرئيس التنفيذي التقليدي والإلكتروني

الرئيس التنفيذي الإلكتروني	الرئيس التنفيذي التقليدي
مبشر	شجاع
مرتاب	مستيقظ
صريح بقوة	ودي - قلبي
متعلم بتكنولوجيا المعلومات على الأقل	شبه متعلم بتكنولوجيا المعلومات
كثيف التركيز	واضح التركيز
الأسرع حركة	سريع الحركة
يحب الغموض	يكره الغموض
يعاني من قلق الفصل بين المجالات	يعاني من قلق تحدي التكنولوجيا
نموذج في الحكم الجيد	نموذج في الحكم الذاتي
العمر: 38	العمر: 57
غني حقاً	غني

(Source: Gary Dessler, (2001), framework for management, p6)

### ج. القيادة الذاتية:

إن قيادة الذات (Self-Leadership) هي الأكثر بروزاً في إدارة الأعمال عبر الإنترنت، وهذا لا يعود إلى أن كل قائد إلكتروني أو تقليدي لابد أن يطور أسلوبه لإدارة موارده (قدراته الذاتية) من حيث نقاط القوة والضعف أو ما ينعكس من مشاعره وعواطفه على أدائه وعلاقاته مع الآخرين داخل المنظمة.

### رابعاً: الرقابة الإلكترونية (Cyber Censorship):

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية كما ذكرها (العلي، 2006: 87) يسمح بالمراقبة الآنية وذلك من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف

الانحراف، أو الخطأ، وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول.

ولقد ذكر (الرفاعي، 2011: 84) الصعوبات التي تترافق مع الرقابة الإلكترونية والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

1. إن الرقابة الإلكترونية عادة ما تفنقر التفاعل الإنساني الذي هو الأساس في كل تطوير حقيقي في المنظمة سواء كتطوير العاملين أو الأنظمة أو المعايير وغيرها.
2. إن الرقابة الإلكترونية يمكن أن تقتنر لدى البعض بالمنظمة بأن الإدارة تراقب نشاطاتهم أولاً بأول من عملهم، خاصة وإن البرمجيات الجديدة أصبحت تسجل عليهم أنشطتهم على الإنترنت.
3. مشكلات الأمن، حيث إن الرقابة الإلكترونية تجعل المنظمة ومعلوماتها معرضة عموماً لأنشطة المخترقين وإمكانيات البعث في أسرارها التجارية وقواعد بياناتها الخاصة بالأموال أو المواد أو الزبائن.

#### خامساً: اتخاذ القرار (Make decision):

يتفق رجالا الإدارة على أن هناك وظيفة آخري وهي اتخاذ القرار كما ذكر (السالمي وآخرون، 2006، 23: 24) وتتم خلال أداء كل وظيفة من الوظائف السابقة.

ويعرف اتخاذ القرار بأنه "الاختيار من بين البدائل المطروحة، وتقدير الأولويات وكيفية الاستفادة من العناصر البشرية والإمكانات المتاحة"، وتتمثل عملية اتخاذ القرار في المراحل

التالية:

1. تحديد وتشخيص المشكلة.
2. تحليل المشكلة.
3. رصد بدائل القرارات في ضوء الظروف البيئية.
4. اختيار (القرار) البديل الأنسب.
5. تنفيذ ومتابعة القرار المناسب.

وذكر (الدعيلج، 2005: 63) إن فوائد الحاسوب على صنع القرار كثيرة منها:

1. سرعة الحصول على بيانات دقيقة.
2. صحة وتكامل المعلومات.
3. مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات عن طريق التقارير الإحصائية.
4. تحسين الاتصالات الإدارية.
5. دعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة وتقويم كل البدائل.
6. القدرة على مجازاة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار في عصر الثورة المعلوماتية بالاستفادة من مزايا التي وفرتها الثورة.
7. زيادة القدرة على محاكاة الواقع والتمثيل والنمذجة الواقعية باستخدام نظام المعلومات الإلكترونية.

## المبحث الثاني

### أمن الإدارة الإلكترونية

#### 1.2.2 المقدمة:

يهتم مجتمع المعلوماتية في هذه الأيام أكثر وأكثر بأمنية المعلومات حيث أصبحت المعلومات مورد مهم يجب حمايته مثلما تحمي الأموال أو الأشياء الثمينة الخاصة الأخرى، يتناول هذا المبحث أمن وأهمية وعناصر المعلومات، والتعرف على التهديدات الأمنية التي يتعرض لها أمن المعلومات في الإدارة الإلكترونية، ومعرفة مصادر التهديدات الأمنية، والتعرف على متطلبات الإدارية والفنية أمن النظم الآلية للمعلومات في الإدارة الإلكترونية.

#### 2.2.2 أمن المعلومات (Information Security):

وكما يعرف (Laudon and Laudon, 2006: p61) المعلومات بأنه "التحولات الإجرائية والوقائية التي تضعها المنظمة للحفاظ على سرية المعلومات وحمايتها من التلغف" ويعرف أيضاً بأنه "العلم الذي يهتم بدراسة النظريات والاستراتيجيات والقوانين التي تهتم بتوفير الحماية لأمن المعلومات من المخاطر التي قد تواجهها والعمل على تطبيق الوسائل والأساليب والإجراءات اللازمة لتوفير تلك الحماية ومواجهة المخاطر والتغلب عليها، ومن القوانين الصارمة لمنع حدوث تلك المخاطر مستقبلاً ومعاقبة مرتكبيها".

#### 3.2.2 أهمية أمن المعلومات (The Importance of Information security):

كما يرى (المشهداني، 2012: 65) ومن الجدير بالملاحظات هنا أنه من غير الممكن أمنية كاملة وتامة للبيانات المخزونة لكن من الممكن بواسطة استخدام مجموعة من إجراءات السيطرة والتدقيق الفعال لتقليل خطر إساءة استخدام أو كشف المعلومات وبصورة فعالة ومؤثرة،

علماً أن الأمانة المطلقة لا يمكن تحقيقها مهما كانت الإجراءات الحماية الجيدة فستبقي هناك

ثغرات يمكن استغلالها للتخريب، وموضوع أمن البيانات يشمل عدة مجالات منها:

1. الأخطاء العفوية غير المتعمدة التي يمكن أن تحدث أثناء تجهيز البيانات أو أثناء إدخالها الحاسوب.
2. الأخطاء المعتمدة وهذه تكون بسبب إجراءات خاطئة أو غير وافية.
3. الأخطاء المتعمدة وغير المعتمدة أثناء تصميم وبناء وتشغيل الأنظمة.
4. سرقة أو اكتشاف المعلومات لغرض تغييرها بشكل قانوني.
5. فقدان أو تغيير المعلومات بسبب تعطل الأجهزة أو عند وجود خلل في البرامج.
6. فقدان قدرات إدارة المعلومات نتيجة الكوارث الطبيعية وغير الطبيعية.

#### 4.2.2 عناصر أمن المعلومات:

كما ذكر (داود، 2004: 47) من أجل حماية المعلومات من المخاطر التي تتعرض لها

لابد من توفر مجموعة من العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتوفير الحماية الكافية

للمعلومات وهذه العناصر هي كالتالي:

1. **التحقق من الشخصية (Authenticiction):** وهذا يعني التأكد من هوية الشخص

الذي يحاول استخدام المعلومات الموجود ومعرفة ما إذا كان هو المستخدم الصحيح

لنتلك المعلومات أم لا، ويمكن تطبيق أثبات الشخصية مثلاً من خلال استخدام

المعرفة بالبيولوجية أو استخدام البطاقات الذكية (Cards smart) أو كلمات المرور

(Passwords) أو أي دمج لهذه الطرق.

2. **خصوصية وسرية المعلومات (privacy and confidentiality):** يعرف (المشهداني، 2012: 62) الخصوصية بأنها "المحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالأفراد والتي يتم تخزينها في نظم الحكومة الإلكترونية وعدم السماح بالاطلاع عليها من قبل الأفراد الآخرين".

3. **صحة وسلامة البيانات (Data Integrity):** كما ذكره (أحمد، 2009: 36) "عبارة عن خدمة موجهة لأغراض احتواء التغييرات غير المسموح بها (Unauthorized) للبيانات من قبل الأطراف غير المخولة".

4. **الاستمرارية توفر المعلومات أو الخدمة (Availability):** كما عرفها (القحطاني، 2014: 75) هي تعني "التأكد من استمرارية عمل نظام المعلومات بكل مكوناته واستمرار القدرة على التفاعل مع المعلومات وتقديم الخدمات لمواقع المعلومات وضمان عدم تعرض مستخدمي تلك المعلومات إلى منع استخدامها أو الوصول إليها بطرق غير مشروعة يقوم بها أشخاص لإيقاف الخدمة بواسطة كم هائل من الرسائل العنيفة عبر الشبكة إلى أجهزة الخاصة لدى المؤسسة".

5. **عدم الإنكار (No Repudiation):** كما عرفها (الشريف، 2010: 93) عبارة "عن خدمة أو وظيفة والتي تمنع أي كينونة (Entity) من أن ينكر أي تعهد أو عمل سابق تم إجرائه". لذلك عند حصول مثل هذا النزاع بين الأطراف المشتركة في إنكار ما تم اتخاذه من أعمال فيجب توفير وسيلة معينة لحل هذا النزاع.

## 5.2.2 التهديدات الأمنية التي يتعرض لها أمن المعلومات في الإدارة الإلكترونية:

### :(Security threats)

كما عرفها (الهيبي، 2015: 73) التهديد "يعني احتمالية حصول خطر، وهو مجموعة من الاحتمالات والأحداث التي تلحق أذى بالآلات التقنية والإنتاجية والسرية لنظم المعلومات".

## 6.2.2 مصادر التهديدات الأمنية:

كما يرى (حسين، 2011: 20) مصادر التهديدات المتنوعة منها ما يعتبر مصدر تهديد داخلي من داخل المنظمة، ومنها ما هو خارجي من خارج المنظمة ولأن الهدف من تحديد مصدر التهديدات هو توفير حماية لنظام معلومات المنظمة.

## 1.6.2.2 المهددات الأمنية الداخلية:

ولقد صنف (البدانية، 2010: 40) مصادر التهديدات الأمنية الداخلية إلى صنفين رئيسيين

هما:

1. **تقنية (Techniczl threats):** ويعرفها (الموسي، 2010: 52) بأنها "المخاطر الناتجة

عن أحدث قد تؤثر على البيانات وإمكانية الحصول عليها للأشخاص المخول لهم بذلك عند الحاجة لها أو إنشاء بيانات سرية لأشخاص غير مصرح لهم بمعرفتها وذلك من خلال تعطيل في ذاكرة الكمبيوتر أو إدخال فيروسات للكمبيوتر قد تفسد البيانات أو جزء منها وتلك المخاطر قد تؤثر على الموقف التنافسي للمنشأة".

2. **بشرية:** كما يرى (أحمد، 2009: 52) أن المصدر الداخلي الثاني المسبب للتهديدات

الأمنية هو الأخطاء البشرية، فعند إطلاق مصدر داخلي على الخطأ البشري، يكون المعني بذلك هم الموظفون والعاملون في المنظمة.

## 2.6.2.2 المهددات الأمنية الخارجية:

ولقد صنف (العاني، 2010: 442) مصادر التهديدات الأمنية الخارجية كالتالي:

### 1. الكوارث الطبيعية (Natural Disasters): إن الكوارث الطبيعية (الفيضان، الماء،

الحريق) هي مؤثرة على الحواسيب مثل ما هي مؤثرة على المساكن والمخازن والسيارات، ويمكن للحاسوب أن يغرق، يحترق، يذوب ويصاب بمواد ساقطة ويتحطم بواسطة الهزة الأرضية والزلازل والعواصف والأعاصير بالإضافة لذلك فإن الحواسيب حساسة اتجاه بيئتها التشغيلية فهي تتأثر بالحرارة العالية أو قدرة كهرياء غير ملائمة، ويمكن حماية المعلومات من أخطار الكوارث الطبيعية من خلال عدة وسائل منها جدران الحجز، ووضع عوائق تحول دون الوصول إلى أمكنة المعلومات ووضع منبهات للحريق، ووضع نظم غلق تلقائية لنظم الحاسب والتبريد عند حدوث حريق، ووضع طفايات حريق في أمكنة مناسبة مضادة للحريق ووضع مجسات للمياه.

### 2. المحترفون والقراصنة (Professional and Hackers): ويمكن تعريف القراصنة كما

يرى (الهييتي، 2005: 77) القراصنة "بأنهم من يحاولون الدخول لأنظمة الكمبيوتر والمعلومات بطريقة غير شرعية وذلك عن طريق البحث عن نقاط الضعف في أنظمة الحماية الأمنية".

### 3. البرمجيات الخبيثة (Malicioude): ويعرفها بأنها مجموعة متنوعة ومختلفة من

البرمجيات التي تستغل لتدمير سواء تدمير النظام أو البرمجيات أو المعطيات أو الملفات أو الوظائف أو تستثمر للقيام بمهام غير مشروعة مثل الاحتيال أو غش النظام وتختلف على الأغلب هذه البرمجيات عن بعضها البعض من حيث التركيبية، أو أسلوب الهجوم،

أو طريقة إحداث النتائج، ومن هذه البرمجيات (الفيروسات، حصان طروادة، القنابل المنطقية، والديدان).

## 7.2.2 المتطلبات الفنية لأمن النظم الآلية للمعلومات في الإدارة الإلكترونية:

كما ذكر (حسين، 2011: 45)؛ (أحمد، 2009: 80) تعتبر مرحلة تحليل وتصميم أمن النظام من أهم المراحل في بناء الأنظمة الآلية للمعلومات وذلك لتداخل مرحلة تصميم أمن النظام مع كل المراحل الأخرى وتأثره فيها على ضوء تجارب المصممين لنظم الآلية للمعلومات عموماً والمهتمين بمجال الأمن في النظم الآلية للمعلومات، وهناك عدة متطلبات فنية أساسية وضرورية لتصميم أمن النظم الآلية للمعلومات وربما أهمها ما يلي:

1. **الدراسة التحليلية لأمن النظم:** إن الدراسة التحليلية لتحديد مناطق التهديد لأمن مستوى الخطورة في كل منطقة ثم تصميم طرق الإنقاذ من كل منطقة من مناطق التهديد لابد أن تمثل جزءاً أساسياً للغاية عند تحليل وتصميم النظام الآلي للمعلومات، كما أن مستخدم النظام نفسه لابد أن يوثق الخطوات العملية التي يجب أن يقوم بها في أي حالة من حالات الكوارث في كتيب استخدام النظام.
2. **التوثيق:** أكدت كثير من الدراسات أن التوثيق في الأنظمة الآلية للمعلومات من أضعف الثغرات في أمن تلك الأنظمة ويهدف التوثيق إلى جعل الأنظمة مفهومة للمبرمجين حتى يتمكنون من صيانة البرامج المستقبلية على ضوء التصميم وغيرها من الصيانة العادية.
3. **أمن البرامج والبيانات:** لقد لوحظ أن كثير من المبرمجين يقومون بعمل الصيانة العادية في البرامج على النسخ الأصلية للنظام فإذا حدثت أي مشكلة في برنامج ما يصعب عليهم بل قد يستحيل عليهم متابعة تلك لعد موافقة تلك البرامج موافقة تامة للوثيقة الأساسية للنظام.

4. **أمن التشغيل:** يتمثل أمن التشغيل التحكم في الإدخال والتعديل والاطلاع في قسم المستخدمين والتنسيق بين قسم المستخدم والحاسب الآلي في توزيع المسؤوليات والتأكد من تشغيل الأعمال والبرامج الصحيحة في قسم الحاسب الآلي وضمان التشغيل المستمر للأجهزة ومتطلب ذلك، نقطة الضعف في التشغيل هي عدم استيعاب المشغلين لظروف التشغيل استيعاباً جيداً أو محاولة إثبات بعضهم عدم قدرة الآخر أو تغيير أوقات الدوام أو ترك العمل، أما نقطة الضعف الأساسية في استمرارية عمل الحاسب الآلي تكمن في عدم التزام الشركات بعقود الصيانة.

5. **برامج أمن النظام:** برامج أمن النظام هي برامج مساعدة يتم تصميمها لتكمن من مراقبة أي تغيير في الملفات سواء كانت برامج أو بيانات ويتم ذلك بالطريقة الخاملة وهي تسجيل أي تغيير منذ البداية ليتم مراجعته مؤخراً أو بالطريقة الحية وهي عدم السماح بالتغيير منذ البداية إلا بناء على صلاحية مبرمجة.

6. **الأمن في نظم الاتصالات وقواعد البيانات:** يشمل الأمن هنا التوثيق من الطرفيات والمستخدمين وذلك بالتحكم الفيزيائي والتحكم المنطقي بعمل كلمات السر وربطها بنوع الاستخدام وتغييرها من وقت لآخر وبرمجة الطرفيات لتنفصل آلياً إذا بقيت دون الاستخدام لفترة معينة أو إذا أخطأ المستخدم في كلمات السر عدة مرات.

7. **تطوير وتنفيذ النظام:** عند تطوير أو تصميم أي نظام يجب اتباع الطرق العلمية الصحيحة في التصميم ما يجب مراجعته جيداً واختياره والتأكد من خلوة من الأخطاء قبل بدء التنفيذ وكذلك يجب التأكد من تدريب موظفي التشغيل أو الاستخدام تدريباً جيداً يضمن تشغيلهم واستخدامهم للنظام بطريقة آمنة ومتدرجة قبل الاعتماد كلياً عليه.

## 8.2.2 المتطلبات الإدارية لأمن النظم الآلية للمعلومات في الإدارة الإلكترونية:

كما يرى (حسين، 2011: 53)؛ (أحمد، 2009: 978) تكملة المتطلبات الفنية التي يجب

مراعاتها في بناء النظم الآلية للمعلومات لحماية تلك النظم هناك عدة واجبات إدارية أهمها:

### 1. التنظيم الإداري:

أ. تنظيم إدارة خاصة بأمن النظم الآلية للمعلومات يقصد بها تحديد السياسات الأمنية للنظام

من حيث الإدخال، التعديل ومن حيث ضمان استمرارية العمل بالكفاءة المطلوبة بعد

تحديد هذه السياسة يجب توثيقها وتوقيعها بواسطة المسؤول الإداري للحاسب الآلي وكل

العاملين والمستخدمين.

ب. يحدد مشرفاً للأمن بالحاسب الآلي تقع على عاتقه التأكد من التزام العاملين بالسياسة

الأمنية المرسومة وتنسيق التدريب الفني في هذا المجال والمساعدة في التصميم والبرمجة

لتنفيذ المتطلبات الفنية لهذه السياسة.

ج. يحدد مسؤول أمن يمثل المستخدم ويكون مسؤولاً لدى الجهة المستخدمة للنظام من ضمان

التزام إدارة الحاسب الآلي بالسياسة الأمنية المحددة وتحديد مستوى الصلاحية لكل

المتعاملين مع النظام.

د. يحدد قسم للمراجعة في إدارة الأمن مهتمة عمل وتنفيذ نظام دقيق للمخزون من أجهزة

وأشرطة وأقراص وتوثيق ومكتبات وقطع غيار وأوراق طباعة وحبر وغيرها من المستلزمات

التشغيلية.

2. **خطط الطوارئ:** لابد من وضع الخطط الاستمرارية عمل النظام في حالة المشاكل الكبيرة

كتعطل الحاسب الآلي تعطلاً طويلاً أو غير ذلك من الحالات الطارئة ولابد من قياس

المشاكل التي سيواجهها مستخدم النظام في هذه الحالات ووضع البدائل على ضوء ذلك.

3. **الأمن الفيزيائي لمركز المعلومات والحاسب الآلي:** يشمل الأمن الفيزيائي لمركز المعلومات والحاسب الآلي حمايته من الحريق والسوائل والغبار وكذلك ضمان الكهرباء الكافية والمستلزمات البيئة من حرارة ورطوبة موزونة إضافة إلى المتحكم في زيادة ودخول الأفراد إلى المبني أو المكاتب أو إلى المكاتب الحساسة أو إلى مكنتبات المراجع والأشرطة والأقراص ووثائق النظام أو إلى صالة الحاسب الآلي أو إلى طرفية المشغل أو إلى مفاتيح التبريد، كذلك التحكم في الوصول إلى المراكز الفرعية للطرفيات أو خطوط الاتصال أو غيرها من الأشياء المؤثرة في أمن النظام الآلي للمعلومات.

4. **مراقبة الأفراد:** يمثل الأفراد خط الدفاع الرئيسي في أمن المعلومات خاصة المتعاملين مع النظام، فأمن الأنظمة الآلية للمعلومات يعتمد أولاً وأخيراً على أمانة الأفراد المتعاملين معها فلا يكفي التأكد من أخلاقيات لموظف وأهليته عند تعيينه بل يجب أن تستمر مراقبته لأن التغيير السلوكي متوقع في أي وقت، كذلك يجب عدم الاعتماد على موظف واحد بأي حال من الأحوال وإن كان لا بد من ذلك فيجب أن يشمل ذلك الموظف إشرافاً ومراقبة وتوثيقاً دقيقاً لأعمال وتدريب مساعدين لهم وعند انتهاء خدمة أي موظف يجب سحب صلاحيته قبل فترة كافية.

5. **الصيانة والتأمين:** تعتبر الصيانة خط الدفاع الثاني في أمن الأنظمة الآلية للمعلومات ووجود الصيانة ضمان للتشغيل المستمر للأنظمة كما أن التأمين يغطي تكلفة إرجاع المعلومات المفقودة وتغطية الخسارة الناتجة عن تعطيل النظام إضافة لتغطية الأجهزة إذا لم تعطي بواسطة عقود الصيانة.

## المبحث الثالث

### تنمية الموارد البشرية

#### 1.3.2 المقدمة:

إن جوهر تنمية الموارد البشرية هو الإنسان ويتناول هذا المبحث تعريفات الموارد البشرية، وبإضافة إلى تطورها التاريخي وأهميتها، وأهدافها، ووظائفها الحديثة، والتحديات التي تواجهها، ومضامين فلسفة التحول من إدارة الأفراد إلى الموارد البشرية، والفلسفة الجديد، وكذلك تحديد موقعها وبيئتها وعناصرها، والصفات الواجب توافرها في الموارد البشرية المتميزة، والتعرف على مقوماتها، وعوامل نجاحها وأثرها على الإدارة الإلكترونية وهي متطلبات إدارية وفنية واجتماعية، وبإضافة إلى معرفة مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية، وأهميته، ومعرفة متطلبات الموارد البشرية في عصر المعلومات مما يحقق التوازن بين حاجات العاملين وقوة الارتباط والتكامل بين النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية.

#### 2.3.2 تعريف تنمية الموارد البشرية:

تتوعد تعريفات تنمية الموارد البشرية فهناك من عرفها. وكما يعرف (ماجي، 2014: 210) بأنها "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه".

وكما عرفها (عقبلي، 2014: 9) بأنها "نشاط أو وظيفة رئيسية تخصصية في المنظمة محور عملها العنصر البشري، وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينه في المنظمة، وحتى ساعة تركتها لها، فهي تسعى إلى الحصول على أفراد القوى العاملة اللازمين للمنشأة من حيث العدد التي تخدم أغراضها".

ولقد عرفها (القطب وفوطة، 2013: 165) "أن إدارة الموارد البشرية مصطلح يدل على النشاطات المتعلقة بتخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمؤهلات والخبرات المطلوبة في الوقت المناسب، فضلاً عن تدريبها وتحفيزها والمحافظة عليها".

وكما يعرف (الابجج والشعبان، 2014: 3) إدارة الموارد البشرية "بأنها الإدارة التي تنتج عنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها، أو هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم، في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم".

### 3.3.2 التطوير التاريخي لتنمية الموارد البشرية:

كما يرى (عبدالباقي، 2010: 24) إنه مرت صيغ للعلاقة بين الإدارة العليا والعاملين بتطورات عديدة عبر الزمن، وإن الصورة التي وصلت إليها الآن إدارة الموارد البشرية هي نتيجة لعوامل اقتصادية واجتماعية وإدارية وثقافية عديدة ومتشابكة:

#### - المرحلة الأولى (الثورة الصناعية):

تشمل هذه المرحلة فترة ما قبل الثورة الصناعية وفترة الثورة الصناعية. ففي فترة ما قبل الثورة الصناعية، تركز الإنتاج باستخدام الطرق البدائية اليدوية، وظهر الإقطاع، وكانت تتمركز وظيفة إدارة الأفراد في توضيح شروط الدخول للمهنة وأجور العمل، وإيقاع العقوبات على من يخاف النظم، فيما تميزه فترة الثورة الصناعية بظهور المشرفين والملاحظين، الذين في كثير من الأحيان أساءوا إلى العاملين تحت أمرتهم مما أدى إلى ظهور دعوات لتحسين شروط العمل ومن ثم تشكلت النقابات واتحادات العمال التي تطالب بحقوقهم.

- المرحلة الثانية (حركة الإدارة العلمية):

كما ذكرها (الهاشمي، 2010: 24)؛ (رشيد، 2011: 21) وتمتد هذه المرحلة من عام 1890 وحتى العشرينات من القرن الماضي، وتقترن مرحلة الإدارة العلمية بالعالم "فريدريك تايلور" الذي حاول تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين، وإبراز أثر التخصص وتقسيم العمل والتدريب والتحفيز المادي للعاملين. وقد وضع تايلور أربع أسس للإدارة هي:

أ. تطوير حقيقي في الإدارة.

ب. الاختبار العلمي للعاملين.

ج. الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.

د. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية.

- المرحلة الثالثة (ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية):

كما ذكره (الهيبي، 2010: 26). ومع بداية الثلاثينات ظهر نموذج العلاقات الإنسانية الذي يتزعمه (ألتون مايو) من خلال دراسة مصنع هوتسورن، الذي أوضح اهتمام الإدارة بالعاملين، والسعي لتحقيق رغباتهم والمحافظة على شعورهم، كما أظهرت الدراسة روح العمل الجماعي وأن العامل الاجتماعي سبب في تحفيز الأفراد.

- المرحلة الرابعة (ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن):

كما ذكرها (عبدالباقي، 2010: 29) لقد تطورت إدارة الموارد البشرية تطوراً هائلاً، ولم تعد فقط تهتم بالإجراءات الشكلية والأعمال الروتينية مثل حفظ الملفات وضبط الحضور والغياب، بل امتدت إلى تدريب الموارد البشرية وتنميتها، وتحفيزها وضبط علاقات العمل، ولقد استفادت إدارة الموارد البشرية من تطور علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانتروبيولوجيا، الذي أدى إلى ظهور المدخل السلوكي في الإدارة الذي يركز على جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل

والعامل وأثرها في سلوكه، مما يفيد في وصنع سياسات التحفيز، ونظم الاتصالات الإدارية، وأنماط القيادة والتنظيمات غير الرسمية.

### 4.3.2 أهمية تنمية الموارد البشرية:

وكما ذكره (كشواي، 2012، 12: 13) تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين، فهي إدارة الأهم وأعلى أصول المنظمة إذا ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة، هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد الإفادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين، ومرؤوسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهد والابتكار وتهيئ مناخاً يُنمى ذلك وينشطه، ويمكن تقسيم أهمية الموارد البشرية على النحو التالي:

#### أولاً: على مستوى المنظمة:

1. الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهمية الإفادة منه بمرور الوقت.
2. هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات والوظائف الأخرى للمنظمة.
3. يؤدي أي تقصير في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لتعويض أعمال الإدارات الأخرى.

#### ثانياً: على المستوى القومي:

1. الموارد البشرية أساس للاستقلال والنفوذ الاقتصادي.
2. الموارد البشرية أداة تنافس عالمية.
3. العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.

4. الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.
5. الموارد البشرية تكمل الثورة القومية.
6. استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.
7. الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي.

### 5.3.2 أهداف تنمية الموارد البشرية:

وكما ذكره (السالم وصالح، 2012: 18) يمكن تحديد الأهداف على النحو التالي:

1. الحصول على الأفراد الأكفاء في العمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
2. الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.
3. تحقق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.
4. تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارة في البيئة.
5. إيجاد ظروف عمل جيدة لتمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
6. إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفادي المهام التي تعرضهم للأخطاء الغير ضرورية.
7. كما يتوقع العاملين أن يجدوا فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
8. كما يتوقع العاملون وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.

### 6.3.2 الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

يذكر (ماجي، 2014: 214) أنه من أبرز الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية النموذج الذي طرحه الخبير الأمريكي ديف أرلش في كتابه "تصير الموارد البشرية" فيعتقد ديف أرلش أن إدارة الموارد البشرية القيام به وتنفيذه ويتمثل هذا الدور في الشراكة الإستراتيجية والفعالة في تنفيذ ومتابعة خطط واستراتيجيات المنظمة، لذلك يحدد أرلش مفهوماً جديداً لإدارة الموارد البشرية يتمثل في أن إدارة الموارد البشرية هي "الإدارة التي تهتم بمساعدة الآخرين في تحقيق أهدافهم" ولذلك فإن ديف أرلش يعتقد بأن إدارة الموارد البشرية الحديثة يجب أن تقوم تطبيق أربعة أدوار لتكون إدارة موارد بشرية معاصرة وفعالة وهذه الإدارة على النحو التالي:

- **الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:** ويقصد بها أن تشارك إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية المنظمة بكل فعالية وقوة.
- **إدارة التغيير والتحول:** يعني أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور كبير في إدارة التغيير والتحول الذي يحدث في المنظمة نتيجة للمنافسة الشديدة، أو رغبة الحكومة في زيادة فعالية الأجهزة الحكومية لتلبية احتياجات ومتطلبات المواطنين.
- **إدارة تطبيق البنية التحتية:** ويقصد بها إعداد بنية تحتية للمنظمة من سياسات وإجراءات وقواعد ونظم بحيث تكتب وتعد بصورة جيدة وتكون متوافرة للمواطنين بموقع المنظمة.
- **إدارة مساهمة العاملين:** بمعنى إعداد السياسات والإجراءات المناسبة وإتاحة الفرصة لهم في تنفيذ إبداعاتهم المختلفة بتطوير العمل أو تطوير نظم وإجراء العمل.

### 7.3.2 التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية:

وكما يرى (عبدالباقي، 2010: 103) أنه قد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة

الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من ناحية واتجاه المنشأة من ناحية أخرى، ومن هذه التحديات:

1. زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
2. التغيرات في تركيب القوى العاملة.
3. نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.
4. تغير القيم والاتجاهات.
5. العائد والتعويض المادي للعاملين.
6. زيادة حجم القوى العاملة.
7. التشريعات واللوائح الحكومية.
8. تزايد ونمو أعداد الموظفين المتخصصين.
9. عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم الأداء بفاعلية.
10. تزايد مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن الإنتاجية والربحية.
11. زيادة حجم المنشأة وتعقد علاقات العمل.
12. تزايد عدد الوظائف الذهنية مع تناقص في الأعمال اليدوية.
13. الحاجة المتزايدة إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين.

### 8.3.2 مضامين فلسفة التحول من إدارة الأفراد إلى الموارد البشرية:

ولقد ذكره (السالم وصالح، 2012: 6) حل مصطلح إدارة البشرية محل مصطلح إدارة الأفراد أو إدارة شئون العاملين. في أغلب الجامعات الأجنبية والعربية، والشركات والمؤسسات في مختلف الدول. وظهرت الكثير من المؤلفات والبحوث التي تعمل هذه التسمية ولا شك أن فلسفة هذا التحول تعمل في مضامينها ما يلي:

1. الأفراد أهم عنصر استراتيجي في المنظمة، باعتبارهم بشر كرمهم الله على سائر المخلوقات ولا يمكن مساواتهم مع بقية الموارد الأخرى من المنظمة.
2. أن إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.
3. لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا بواسطة أفراد مؤهلين ويتمتعون بروح معنوية عالية وولاء على المنظمة، مع تفهم لاحتياجاتهم ومطالبهم.
4. إن أهداف المنظمة وأهداف العاملين يكمل بعضها البعض، وهي ليست متناقضة وأن باستطاعة إدارة المنظمة أن تحقق هذه الأهداف من خلال المواءمة بين احتياجات العمل واحتياجات العاملين وبالإمكان تحقيق ذلك بإحدى الطريقتين التاليتين:
  - أ. تصميم الوظائف بحيث تتوافق مع قدرات ومؤهلات العاملين.
  - ب. اختيار العاملين وفقاً لمتطلبات واحتياجات الوظائف المتاحة.

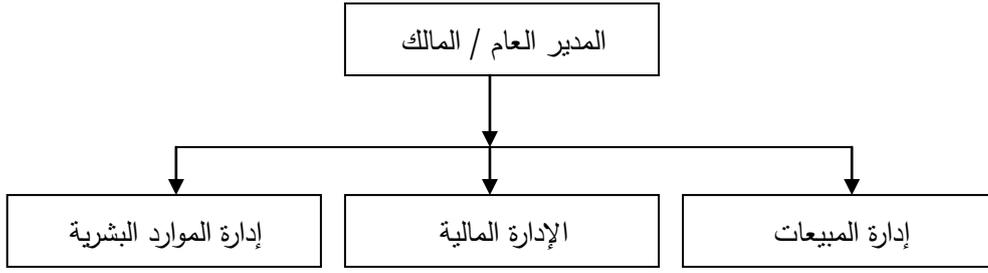
### 9.3.2 فلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية:

- وكما يرى (السلمي، 2010: 44) أن تبلور هذا الاقتناع بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الحديث:
1. أن الموارد البشرية هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر المعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.
  2. أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والانجاز.

3. أن الإنسان إذا أحسن اختياره وإعداد وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهارته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداءه لعمله.
4. أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة أو فريق من الزملاء يشتركون معاً في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.
5. وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الايجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة لمواكبة حركة المتغيرات وظروف عالم العولمة والتنافسية.

### 10.3.2 موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي:

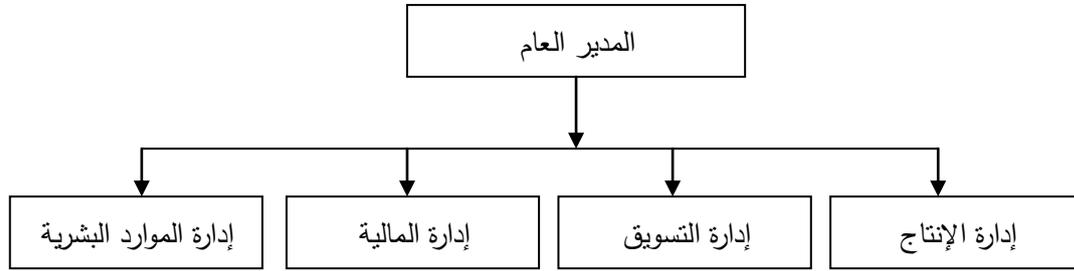
كما يراها (شاويش، 2013: 31) أن نمو وكبر حجم المؤسسات في البلدان النامية والمتقدمة وازدياد دور العاملين في الإنتاج، وتحول النظرة إلى العنصر البشري، وتحولت الإدارة من تقليدية إلى إدارة عصرية، فإن إدارة الأفراد بدأ يظهر للمسؤولين بشكل أكبر وبدأت هذه الإدارة تلعب دوراً أساسياً في نشاطات وأعمال الأفراد، ما أدى إلى تطور مكانها في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وأصبحت في كثير من المؤسسات ترتبط بالإدارة العليا وتقع على نفس مستوى الإدارات الأخرى مثل إدارة الإنتاج والتسويق والإدارة المالية.



شكل (5.2)

التنظيم الداخلي في مؤسسة صغيرة

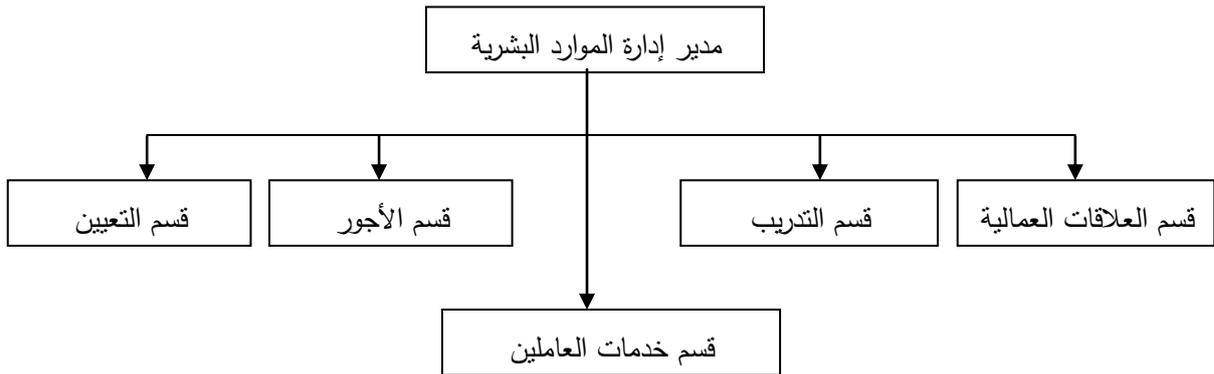
Resource – (Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M, 2010 "Human Resources, management" ninth Edition . New Jersey: P6).



شكل (6.2)

موقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسة متوسطة

المصدر: (شاويش، مصطفى نجيب، 2013، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق، الطبعة الثالثة، 32).



شكل (7.2)

التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة كبيرة

المصدر: (شاويش، مصطفى نجيب، 2013، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق، الطبعة الثالثة، 33).

ويتضح من الأشكال السابقة أن تنظيم إدارة وتنمية الموارد البشرية يختلف باختلاف حجم المؤسسة، حيث أن موقع إدارة وتنمية الموارد البشرية يتحدد من خلال حجم المؤسسة وعدة عوامل أخرى كالموقع الجغرافي ونوع الصناعة وأيضاً الصفة الوظيفية تأتي من مدى اقتناع الإدارة العليا بها، وهذا ما يتضح من خلال الأشكال السابقة حيث أن إدارة وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة صغيرة كما في الشكل رقم (5.2) تكون الإدارة العليا هي المالك وفي ظل ندرة المختصين والخبراء في ذلك المجال فإن جميع الأقسام تقوم بعملية إدارة وتنمية الموارد البشرية وهذا يختلف في الشكل رقم (6.2) فيتضح اتساع صلاحيات إدارة وتنمية الموارد البشرية حيث تم إعطائها دوراً تنفيذياً وارتبطت ارتباطاً مباشراً في الإدارة العليا وأصبحت تأخذ نفس المستوى كباقي الإدارات التنفيذية وهذه الفقرة من مؤسسة صغيرة إلى مؤسسة متوسطة، أما في الشكل رقم (7.2) وفيها يدور الحديث عن مؤسسة كبيرة الحجم حيث تطورت وظيفة إدارة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات ويتم استحداث إدارة مستقلة لها تقوم بالتخطيط ووضع السياسات ورسم البرامج المتعلقة بالأفراد حيث بدأ المسؤولين بالتفكير في تنظيم هذه الإدارة لتتلاءم مع حاجات وظروف المشروع الذي وجدت من أجله، بالإضافة إلى استقدام واستقطاب الخبراء المختصين ليعملوا في هذه الإدارة.

### 11.3.2 بيئة إدارة الموارد البشرية:

كما يرى (شاويش، 2011: 33) تتكون بيئة الموارد البشرية من مجالين رئيسيين هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وسيتم سرد العناصر الفرعية التي تشكل هذين المجالين موضح في الجدول رقم (4.2) كما يلي:

## جدول رقم (4.2)

### يوضح بيئة إدارة الموارد البشرية

البيئة الخارجية	البيئة الداخلية
1. الزبائن أو الجمهور.	1. موارد المؤسسة المادية.
2. الموردون.	2. موارد المؤسسة العامة والخاصة.
3. المنافسون.	3. خصائص الوظيفة من حيث العبء والتنوع وظروف العمل.
4. المساهمين.	4. الجماعات في المؤسسة وتشمل العاملين والوحدات التنظيمية...الخ.
5. القانون والعرف والسياسة والدين.	5. خصائص العاملين من حيث طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم...الخ.
6. التطور التكنولوجي.	6. الخصائص الهيكلية وتشمل المستويات الإدارية وشكل التنظيم والإشراف.
7. الاتحاد العمالة والنقابات للنظام الاجتماعي.	7. الخصائص العامة للمؤسسة حيث الظروف التي نشأت فيها المؤسسة ونمط القيادة والمناخ التنظيمي بالإضافة إلى السياسات

المصدر: (شاويش، نجيب مصطفى، 2013، إدارة الموارد البشرية، (إدارة أفراد)، الطبعة الأولى، عمان،

ص33).

### 12.3.2 عناصر تنمية الموارد البشرية:

كما ذكره (السلمي، 2010: 39)؛ (أبو النصر، 2007: 15) أنه تركز عناصر تنمية الموارد البشرية على معلومات موضوعية عن مستوى الأداء الفعلي الذي يصل إليه الفرد في عمله بالتالي يعتبر قياس أو تقييم الأداء أحد عناصر التنمية المهمة التي تكشف إيجابيات وسلبيات الفرد في عمله، وبالتالي تنير الطريق أمام اختيار وسائل العلاج المناسبة للسلبيات أو الدعم والتأكيد الموضوعي للإيجابيات. ويمكن فرز العناصر التالية في عملية تنمية الموارد البشرية:

1. تحليل النظم. 2. تحليل العمل.

3. توصيف العمل. 4. توصيف الأفراد.

والعناصر السابقة هي أيضاً جزء من عملية تخطيط الموارد البشرية، الأمر الذي يؤكد الترابط الوثيق بين عمليتي التخطيط والتنمية والتصور العام لتسلسل عناصر عملية تنمية الموارد البشرية يمكن عرضة على النحو التالي:

1. أنه في ضوء معطيات خطة المورد البشرية يتحدد أمام الإدارة المسؤولية مواصفات الفرد (الأفراد) المطلوب لأداء عمل محدد.

2. بناء على ذلك تتجه الإدارة إلى سوق العمل (محلي وخارجي) بحثاً عن المصادر التي يمكن أن يتوافر بها الأفراد بالموصفات المطلوبة.

3. تنتهي عملية الاستقطاب بفرز مجموعة من الأفراد الذي يبدون رغبتهم (أو استعدادهم) للعمل في القطاع الباحث عن عاملين (الذي توجد به وظائف شاغرة يريد ملئها).

4. تبدأ العملية الأصعب وهي الاختيار (أي المفاضلة بين المتقدمين لتحديد أنسبهم وأكثرهم احتمالاً للنجاح في أداء العمل المطلوب) ويركز الاختبار على جوانب مختلفة في الفرد منها:

أ. التعليم. ب. الخبرة. ج. مواصفات الشخصية.

د. التركيب النفسي للفرد (الدوافع، والاتجاهات، والإدراك، والتوازن).

هـ. التركيب الاجتماعي للفرد (الأصول الاجتماعية، والعادات، والتقاليد).

و. الاهتمام بالعمل. ز. القدرات والمهارات.

5. وبانتهاء الاختيار إلى أفراد معينين يصير تعيينهم أي إسناد مهام وظيفة محددة لهم (الأساس أن تكون مناسبة مع مواصفاتهم ورغباتهم) وهكذا تستمر عملية التنمية من خلال الإشراف والتوجيه والإرشاد الذي يحصل عليه الفرد من رئيسة (رؤسائه) في العمل والذي يعتبر بمثابة التدريب أثناء العمل تحت ملاحظة المشرف.

### 13.3.2 الصفات الواجب توافرها في تنمية الموارد البشرية المميزة:

يرى (السلمي، 2010: 113) إن هناك العديد من الصفات وهي كالتالي:

أ. أن تكون نادرة بمعنى أنها غير متاحة للمنافسين، أي أن يتوافر للمنظمة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات لا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها (كما في حالة أن يكون للمنظمة مثلاً قدرة تدريبية متميزة تعمل على بناء وتنمية مهارات العاملين فيها بطريقة غير مسبوقة وتقنيات غير متوفرة للمنافسين).

ب. أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم من خلال تنظيمها غير المسبوق وتجانس وتكامل المهارات والخبرات.

ج. أن يصعب على المنافسين تقليد الموارد البشرية المتميزة سواء بالتدريب والتأهيل أو السحب من المنظمة فتكون الموارد البشرية مصدر القدرة التنافسية الأعلى غير قابلة للتقليد، ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية في اليابان هو نوع الموارد التي يصعب تقليده.

### 14.3.2 مقومات تنمية الموارد البشرية:

وكما ذكر (عبدالباقي، 2010، 169: 170) أن المقومات تتمثل في الهيكل الرئيسي للمجتمع، وأنه دراسة للتنمية يجب أن تتناول البيئة الطبيعية والهيكل السياسي ونظم الحوافز ووسائل التعلم والإطار القانوني، وتراكم رأس المال وموقف المنظمات والأفراد تجاه تغيرات

المجتمع وتنقسم المقومات الخاصة بالتنمية في النظام الرأسمالي إلى قسمين وذلك على الوجهة الآتي:

**أولاً: المقومات المادية:** تعتبر المقومات المادية هي الأساس الجوهري، وهي حجر الزاوية التي تقوم عليها التنمية، ولا يمكن أحداث التنمية دون وجودها، على اختلاف بين الكتاب في ذلك وهذه المقومات متعددة ومتنوعة ومن أبرزها توافر الموارد البشرية الطبيعية وتراكم رأس المال، وضرورة التخطيط للتنمية وغيرها وحتى لا تدخل في تشعبات كبيرة فسوف يتم عرض أهمها على النحو التالي:

1. **توافر الموارد الطبيعية:** اختلفت الآراء حول العلاقة بين الموارد الطبيعية والتنمية، ومدى أهمية هذا المقوم من عدمه في تحقيق التنمية وبالرغم من أهمية هذا المقوم إلا أن البعض يعتبره غير ذي أهمية كبيرة في أحداث التنمية.

2. **تراكم رأس المال:** يعد رأس المال أحد المقومات الأساسية في عملية التنمية وإجراء التحولات الجذرية المطلوبة، والمقصود برأس المال: الأموال التي يتم ادخارها يقصد إعادة استخدامها مرة أخرى، ومن بين أوجه الاستخدام الاستثمار العيني المتمثل في المعدات والمباني والآلات التي يحوها المجتمع، إذا لا قيمة لرأس المال النقدي، ما لم يتحول إلى أصل منتج لسلع وخدمات.

3. **ضرورة التخطيط للتنمية:** يشير التدخل الحكومي الكثير من التساؤلات في عملية التنمية لما يقال عن عيوب تدخل الحكومة في النشاط الاقتصادي، ألا أنه من المسلم به أن التنمية لا تحدث بطريقة عضوية بل لابد من وضع الخطط اللازمة لذلك بطريقة علمية وموضوعية مدروسة ومتابعتها وإزالة العقبات التي قد تقف في طريق التنمية مثل قلة المدخرات، وعدم وجود رأس المال اللازم لعمليات التنمية.

ثانياً: المقومات غير المادية: كما يرى (عبدالله، 2014، 184: 185) لا تقتصر التنمية على المقومات المادية فقط لأحداثها بل يوجد إلى جوارها مقومات لا تقل عنها أهمية إلا وهي المقومات غير المادية، والتي تتمثل في إحساس الأفراد وإدراكهم لأهمية التنمية بصفة عامة، وتنمية الموارد البشرية على وجه الخصوص، وإن يكون هناك المنظم لعملية التنمية وإلى جوار ذلك مزيد من التكنولوجيا التي تساعد على مواكبة التقدم العلمي، وأن يكون هناك من الاستقلال السياسي والاقتصادي للدولة ما يساعدها على تحقيق التنمية ومن هنا يتم تناول هذه المقومات كلاً منها في نقطة مستقلة على النحو التالي:

1. إحساس الأفراد بالحاجة إلى التنمية "الإدراك لأهمية التنمية" تعتبر السلبية الناجمة عن جهل الشعوب بمدى أهمية العقبات التي تواجه عملية التنمية والقائمين عليها في جميع القطاعات فجميع المشاريع التي تقوم الدولة بإنشائها وإنفاق المبالغ الطائلة عليها لا يكون لها قيمة إلا إذا وعت الشعوب قيمة هذه المشاريع وأثارت الدولة في مجتمعاتها أهمية هذه المشاريع.

2. السكان تنمية للموارد البشرية: تعد الموارد البشرية أحد المقومات الهامة اللازمة لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لأنه بدون العنصر البشري بالعدد الكافي والنوعية الملائمة القادرة على النهوض بعملية التنمية لا يمكن تحقيق التنمية، فالإنسان هو المبتكر والمخترع والمنفذ لكل عمليات التنمية فلا غرابة أن تهتم دول العالم الآن وكذلك المنظمات الدولية بضرورة تنمية الموارد البشرية، وأن تصدر القرارات الدولية من الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات الدولية القرارات اللازمة لذلك.

3. **الاستقلال السياسي والاقتصادي:** من أهم مقومات التنمية هو دعم الاستقلال الوطني وتقليل التبعية للعالم الخارجي، والاعتماد على الذات، ولذلك، فإن التنمية لا يمكن فصلها عن الاستقلال، ولا يمكن أن نفرط في السيادة الوطنية بحجة الاعتماد على ما تقدمه الدول المتقدمة للدول النامية، إن التنمية تقوم على أساس عملية تحرير شاملة للوطن والمواطن كالتحرير السياسي والاقتصادي والاجتماعي في وقت واحد.

4. **استخدام التكنولوجيا الحديثة والملائمة:** يربط البعض بين التنمية واستيراد أحداث تنظم التكنولوجيا المتقدمة على أساس أن ذلك مواكب لركب التقدم العلمي وأنه من مقومات التنمية.

### 15.3.2 عوامل نجاح الموارد البشرية وأثرها على الإدارة الإلكترونية:

كما يرى (المغربي، 2012: 15) وتتمثل عوامل نجاح الموارد البشرية وأثرها على الإدارة الإلكترونية في عدة متطلبات متكاملة مع بعضها البعض ومن أبرز تلك المتطلبات ما يلي:  
أولاً: **المتطلبات الإدارية:** المتطلبات الإدارية هي التي تتمثل في النواحي المتعلقة بالإدارة وأنشطتها المختلفة منها:

1. تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح ومن ثم بيان الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.

2. التخطيط الفعال لاحتياجات النظام من الموارد المتعددة مما يتطلب بدوره اقتناع وتأييد الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية نظام معلومات الموارد البشرية وتقديم الدعم المادي والمعنوي لذلك.

3. مشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة مع إدارة الموارد البشرية في الإعداد والتصميم النظام.

4. مراعاة احتياجات كافة المستخدمين من مخرجات ومعلومات النظام سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

5. الرقابة والمتابعة المستمرة على كافة عناصر نظام معلومات الموارد البشرية بما يضمن فعالية أدائه.

#### ثانياً: المتطلبات الفنية:

كما يرها (السلمي، 2010: 116) ومن أبرز المتطلبات الفنية ما يلي:

1. توفير الأجهزة والآلات والأدوات اللازمة لتشغيل النظام بمراعاة إمكانيات واحتياجات المنظمة.

2. توفير الأفراد ذوي المهارات والخبرات الفنية اللازمة لتشغيل الأجهزة والآلات والحاسبات الآلية أو الاستعانة بمجموعة من الاستشاريين في هذا المجال.

3. تصميم نظام متكامل للصيانة والسلامة وسرية البيانات والمعلومات التي يتعامل معها النظام.

4. تكامل البيانات - الملفات والسجلات والوثائق - من أجل استخدامات أكثر فاعلية.

#### ثالثاً: المتطلبات الاقتصادية:

كما يرها (رشيد، 2014: 40) ومن أهم المتطلبات الاقتصادية اللازمة لنجاح الموارد

البشرية والتي تؤثر على الإدارة الإلكترونية ما يلي:

1. توفير وقت كاف لعملية إعداد وتصميم نظام الإدارة الإلكترونية مما يسهم في إيجاد نظم المؤسسة بوضوح.

2. العمل على تخفيض التكاليف.

3. الاستخدام الفعال للأفراد العاملين على تشغيل نظم الإدارة الإلكترونية ومعلومات الموارد البشرية.

4. توفير الجهد المبذول في جميع مراحل عمل نظام معلومات لموارد البشرية مما يتطلب تدريب العاملين بالنظام لزيادة مهاراتهم في التشغيل واستخراج المعلومات.

#### رابعاً: المتطلبات الاجتماعية:

كما يرها (ماجي، 2014: 230) أن هناك عدد من المتطلبات الاجتماعية تؤدي إلى نجاح المورد البشرية وبالتالي تؤثر بالإيجاب على الإدارة الإلكترونية ومن أبرز تلك المتطلبات ما يلي:

1. التعاون المستمرة بين الإدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات الأخرى بالمنظمة لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارات والحصول منها على البيانات والحقائق.
2. الاتصال الجيد بين العاملين في إدارة الموارد البشرية ومجموعة العاملين بالإدارة الإلكترونية ووحدات الحاسب مع ضرورة وجود تفاهم متبادل بين الطرفين.
3. توفر روح المساعدة من قبل مصممي النظام للمستخدمين منه.
4. سهولة استخدام مخرجات النظام مما يتطلب دعم السلوك الايجابي لدى العاملين بالنظام والمستخدمين منه.

### 16.3.2 مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية:

كما يرى (المغربي، 2012: 20) تمثل الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية "نظاماً يعمل على توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات الخاصة باستخدام الموارد البشرية الفعالة بما يؤدي لرفع مستوى أدائها وتحقيق الأهداف التنظيمية".

وكما يشير (Cascio, 2011: p160) أن نظم معلومات الموارد البشرية هي "الطريقة التي تقوم من خلالها بتجميع وصيانة وتحليل وإعداد تقارير المعوقات عن الأفراد وكذلك الوظائف".

### 17.3.2 أهمية نظم المعلومات الموارد البشرية:

وكما يرى (عبدالوهاب، 2014، 440 : 442) إلى أهمية نظم الموارد البشرية وذلك من خلال النقاط التالية:

1. تجميع البيانات اللازمة لإدارة النظام وصيانتها وحفظها وإدخال عمليات التحويل والتشغيل عليها بهدف تقديمها للمستفيدين بعد ذلك.
2. القيام بإمداد المسؤولين بكافة المعلومات المتعلقة بالأفراد في مجالات المزايا والتعويضات والأجور والتأمينات، والتدريب، وتنمية الكفاءات، وتقويم الأداء بالإضافة إلى توفير المعلومات عن نظم الاختبار والتعيين وشروطها، وتقييم الوظائف وتحليلها وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتخطيط المسارات الوظيفية.
3. متابعة التغييرات التي تتم في البيئة الداخلية بالمنظمة مثل الأهداف وتحليل الوظائف وتكوين جماعات العمل والوحدات الإدارية والفروق الوظيفية والمسارات المهنية وتحقيق العدالة بين الأفراد.
4. الإسهام في بناء خطة القوى العاملة على مستوى المنظمة من خلال معلومات تخطيط الموارد البشرية الذي يعمل على التحديد الدقيق لاحتياجات المنظمة من الأفراد كماً وكيفاً والوقوف باستمرار على الإمكانيات البشرية المتاحة.

5. مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية مثل التشريعات الحكومية وكذلك الإجراءات الخاصة بالتعيين، والاختبار، والتأمينات الاجتماعية وغيرها والعمل على تحليل هذه المتغيرات بما يفيد تشغيل الإدارة الإلكترونية.
6. القيام بخدمة أهم مورد للمنظمات وهو المورد البشري من خلال تكامل عناصر النظام المعلوماتي (المدخلات - عمليات التحويل - المخرجات - التغذية المرتدة).
7. التكامل مع نظام المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى بالمنظمة كنظام المعلومات التسويقية والعمليات الفنية ونظم معلومات التحويل وغيرها، من نظم المعلومات داخل المنظمة بما يكفل وجود نظام معلومات كلي متكامل يخدم اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة.
8. الاستجابة لمطالب الجهات الخارجية بتوفير المعلومات التي تحتاج إليها بمراعاة عنصر السرية، وإتاحة المعلومات للنشر.

### 18.3.2 متطلبات الموارد البشرية في عصر المعلومات:

- وكما ذكر (رشيد، 2014، 59: 60) أن التطورات المتلاحقة في عصر المعلومات والاتصالات إلى جعل السياسات التقليدية في علم الإدارة أفرادها يلمون إماماً عاماً بمناهج التقنية، مع بعض المقارنة العملية المتوسطة ولذلك تزامناً مع تلك التحديات لابد من إعادة النظر في دراسة وتحليل متطلبات المرحلة القادمة من علاقة الموارد البشرية بالإدارة الإلكترونية، لابد من توفر عدة عوامل لإنجاح هذا الدور، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:
1. بما أن الموارد البشرية بمثابة استثمار طويل الأجل إذا تم إدارته وتنمية وتطوير يمكن أن يحقق إنجازات هامة وطويلة في مجال الإدارة الإلكترونية.

2. الاهتمام بالعنصر البشري من حيث الاهتمام باختياره وآلية تطويره وتدريبه وكذلك تشجيعه الدائم ووضع خطط مدروسة واستراتيجيات واضحة للموارد البشرية توضح آلية تعاملها مع الإدارة الإلكترونية.
3. تشجيع بيئة العمل على تنمية وتطوير العاملين والاستفادة من مهاراتهم ومعرفتهم وقدرتهم.
4. تحقيق التوازن بين حاجات العاملين وأهداف واستراتيجيات المنظمة عند تطبيق السياسات والبرامج وإجراءات العمل الخاصة بالإدارة الإلكترونية.
5. قوة الارتباط والتكامل بين النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية وكذلك وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.

## المبحث الرابع التدريب والتنمية

### 1.4.2 المقدمة:

أن التدريب عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية. يتناول هذا المبحث بعض تعريفات وعناصر ومزايا وأنواع وأهمية التدريب، وكذلك التعرف على أهداف ومعايير وخطوات الخمس الأساسية لعمليات التدريب والتنمية، وبإضافة إلى تحديد احتياجات التدريب والتنمية ومعرفة الاعتبارات الأساسية للتدريب والنواحي القانونية له لتحديد فاعليته في تقليل مخاطر.

### 2.4.2 تعريفات على التدريب:

ويعرف (الطعاني، 2012: 15) التدريب "هو عملية مستمرة محورها الفرد في مجملته تهدف إلى أحداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها".

ويعرف (عبدالمتعال، 2011: 264) التدريب "هو العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم. ويشير التدريب إلى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح".

ولقد عرفها (كشواوي، 2012: 118) التدريب "هو عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير

قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المنظمة في الوقت الحاضر والمستقبل. ويعرف (برنوطي، 2013: 443) التدريب بأنه "نشاط تعليمي من نوع خاص، فهو نشاط محتمل تمارسه المنظمة يهدف إلى تحسين أداء الفرد في وظيفة التي يشغلها وهو واحد من وسائل تطوير العاملين للمنظمة وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المنظمة لتطوير العاملين، إذا لم يكن لديها برامج التطوير".

### 3.4.2 عناصر التدريب والتنمية:

وقد أشار (الخطيب، 2015: 42) إلى أن التدريب واجب وظيفي ومتجدد، لكل العاملين في مؤسسة الجامعة أو غيرها من المؤسسات التعليمية الحالي، حيث إن التدريب في جوهره جهد نظامي متكامل ومستمر، يهدف إلى إثراء المعرفة وتنميتها، وكذلك إلى إثراء مهارة الفرد وسلوكه لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاية والفعالية، وفي ضوء ذلك فالتدريب يعني بعناصر ثلاثة أساسية وهي كالتالي:

1. تنمية المعرفة والتي تتناول الجوانب الكلية للعمل.
2. زيادة مهارة الفرد وقدرته على أداء العمل.
3. تنمية قيم واتجاهات إيجابية نحو العمل.

### 4.4.2 مزايا التدريب والتنمية:

كما يرى (عبدالباقي، 2010: 210) إن هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتدرب، ومزايا أخرى تعود على المؤسسة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بها، ومن هذه المزايا:

1. اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله لشغل المناصب القيادية.
2. اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
3. زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة.

4. تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم لزيادة قدراتهم على تطوير العمل.
5. إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة.

#### 5.4.2 أنواع التدريب والتنمية:

ويرى (ماهر، 2011: 319) إنه يمكن تقسيم أنواع التدريب كما يلي:

##### جدول (5.2)

أنواع التدريب يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب

المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1. داخل المنظمة.	1. التدريب المهني والفني.	1. توجيه الموظف الجديد.
2. خارج المنظمة.	2. التدريب التخصص	2. التدريب أثناء العمل.
أ. في شركات خاصة.	3. التدريب الإداري.	3. تدريب لتجديد المعرفة والمهارة.
ب. في برامج حكومية.		4. تدريب بغرض الترقية والنقل.
		5. التدريب للتهيئة للمعاش.

ماهر، أحمد، 2011، "إدارة الموارد البشرية"، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، ص. 319

#### 6.4.2 أهمية التدريب:

ولعل عند الحديث عن الأهمية يجب الأخذ بعين الاعتبار الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين وللمنظمة ولتطوير العاملين وللمنظمة ولتطوير العلاقات الإنسانية كما يراها (شحادة؛ 2010: 52):

1. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي ويساعد في ربط أهداف العاملين بأخذ المنظمة.
2. يؤدي توضيح السياسات العامة للمنظمة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية.
3. يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية ويساعد في تجديد وإثراء المعلومات.

4. يطور الدافعية لأداء ويساعد على تطور مهارات الاتصالات بين الأفراد.
5. توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بالمنظمة وتطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

#### 7.4.2 أهداف التدريب:

إن هدف التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد ولكن أيضاً تنمية الرغبة لاستخدام قدراتهم بدرجة أفضل، ومن ذلك كله يمكننا القول أن رسالة التدريب تمكن بلوراتها في تحقيق الأهداف التالية كما يراها (الهاشمي، 2010: 304) وهي كالتالي:

1. ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
2. ترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجية مرهونة برغبته في أداء العمل.
3. توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجية كما ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية عملة ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.
4. رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة إلهامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامهم به.
5. زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للترقي المناصب الوظيفية الأعلى مستوى.
6. رفع الكفاية الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني ويترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.
7. العمل على استقرار المشروع ومرونته، فالأفراد المدربين هم بمثابة أصل في الأصول الهامة بالمنظمة، يعملون على استقرار المشروع ومرونته، الاستقرار يعني قدرة المنظمة

على الاستمرار مهما حدث تغيير أما المرنة فتعني قدرة المنظمة على التلاؤم والتكيف مع التغييرات التي تطرأ على كمية العمل.

#### 8.4.2 معايير التدريب والتنمية:

كما يراها (رشيد، 2011: 694) وهي كالتالي:

1. نوع السلوك المطلوب اكتسابه (مهارات فنية، ومفاهيم، ومهارات لفظية، واتجاهات،...الخ).
2. عدد الموظفين المطلوب تدريبهم.
3. مستوى القدرات التي يتمتع بها المتدربون.
4. الفروق الفردية بين المتدربين.
5. تكاليف التدريب بالنظر إلى العوامل المختلفة.
6. الخبرة السابقة المبنية على التقويم المنتظم للنتائج التي تم تحقيقها من خلال أساليب التدريب المختلفة في بيئة المنظمة.

#### 9.4.2 الخطوات الخمس الأساسية لعمليات التدريب والتنمية:

كما يرى (عبدالمتعال، 2011، 264: 265) الخطوات التدريب والتنمية كالتالي:

1. تحليل الاحتياجات التدريبية (Needs Analysis) : والتي يتم من خلالها تحديد مجموعة المهارات اللازمة لأداء وظيفة معينة وهي كالتالي:
  - تحديد مهارات الأداء الوظيفي لتحسين الأداء والإنتاجية.
  - تحليل من هم حاجة للتدريب للتأكد من ملائمة البرنامج لمستوى تعليمهم، وخبراتهم، ومهاراتهم، وتوجهاتهم.
  - استعن بالبحث العلمي لتطوير المعرفة القابلة للقياس وأهداف الأداء.

2. تصميم المعينات التدريبية (Instructional Design): من هذه الخطوات يتم تحديد مجموعة مثل: الكتب والمذكرات والتدريبات التي يمكن الاعتماد عليها في التدريب وهي:
- تجميع الأهداف الإرشادية والرسائل والوسائط ووصف تسلسل المحتوى والأمثلة والتمارين والأنشطة ونظمه في منهج يدعم نظرية تعليم الكبار.
  - تأكد من أن جميع الأدوات مثل صور الفيديو والكتيبات تكمل بعضها البعض ومكتوبة بوضوح.
  - عالج جميع عناصر البرنامج بحرفية وحرص سواء كانت على ورق أو مصورة أو مسجلة لضمان الجودة والفعالية.
3. اختبار مدة صحة البرنامج التدريبي (Validation): إدخال وصحح البرنامج أو أمام أحد الحضور، صمم مراجعات نهائية على أساس نتائج محددة لضمان فعالية البرنامج.
4. تنفيذ البرنامج (IMple Mentation): عند التطبيق امدح النجاح في ورشة عمل المتدربين التي تركز على المعرفة والمهارات ومحتوى التدريب.
5. تقييم برنامج التدريب (Evaluation and Follow- up): بغرض التأكد من أنه قد حقق الغرض منه، وذلك للحكم على مدى نجاحه أو فشله. وقيم نجاح البرنامج وفقاً ل:
- التفاعل (تفاعل المتعلمين المباشر بالتدريب).
  - التعليم (استخدام أساليب الاسترجاع لقياس ما تعلمه المتعلمون بالفعل).
  - السلوك (لاحظ ردود أفعال المشرفين نحو أداء المتعلمون بالفعل).
  - النتائج (حد مستوى التحسن الطارئ على الأداء الوظيفي وقيم الحفاظ المطلوب عليه).

## 10.4.2 تحديد احتياجات التدريب والتنمية:

انطلاقاً من مبدأ نجاح أي برنامج يعتمد على تلبية الاحتياجات التدريبية لدى الأفراد

وإشباعها وكما يراها (الطعاني، 2012: 35) وهي كالتالي:

1. تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى التي تنطلق منها العملية التدريبية.
2. تؤدي إلى الأداء المناسب.
3. تبين الفئة المستهدفة من التدريب.
4. تساعد المسؤولين عن البرامج على التخطيط الجيد وتقدير الاحتياجات التدريبية، حاضراً ومستقبلاً.

كما يرى (ماهر، 2011: 325) هي كما يلي:

- أن التخطيط للتدريب على أساس واقعي للاحتياجات التدريبية الفعلية تتيح الفرصة العادلة لتقديم العاملين وزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم.
- أن الاحتياجات التدريبية تعطي ضوءاً كاشفاً عن مستوى الأفراد المطلوب تدريبهم وعددهم وعن مجال التدريب المطلوب.
- أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر عملية ديناميكية مستمرة.

## 11.4.2 الاعتبارات الأساسية في التدريب والتنمية:

هناك العديد من الاعتبارات التي يجب أخذها بالحسبان لغرض نجاح عملية التدريب

وتتمثل في الاعتبارات الآتية كما يراها (الهيبي، 2010: 231)؛ (عقلي، 2012: 17) وهي كما

يلي:

1. **الفروقات الفردية:** تظهر أهمية الفروقات الفردية في مجال سرعة التعلم لدى المتدربين وتقبلهم لأنواع معينة من التعليم والتدريب. لذا يستلزم الأمر دراسة خلفيات المتدربين وميولهم وقدراتهم التعليمية عند اختيار البرامج التدريبية.
2. **علاقة التدريب بتحليل الوظائف:** تظهر أهمية هذا الاعتبار في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث أن تحليل الوظائف يتضمن وصف للوظيفة وتحديد المواصفات الخاصة بها كما يستهدف في النهاية تحقيق المواءمة ما بين الفرد والوظيفة. لذا تظهر الحاجة التدريبية عندما تكون مؤهلات الفرد دون المتطلبات الوظيفية هذا أمر يستلزم أن تستهدف الجهود التدريبية لسد الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الشاغل.
3. **الدافعية:** يتضمن هذا الاعتبار تحفيز العاملين على الاشتراك في الدورات والبرامج التدريبية لما لهذا الاشتراك من نتائج إيجابية على صعيد الوظائف التي يشغلها المتدرب والأجور والرواتب والامتيازات التي سيحصل عليها مستقبلا. لذا تقع مسؤولية التحفيز هذا على عاتق المشرف على البرنامج التدريبي.
4. **الاعتبارات القانونية:** ترتبط هذه الاعتبارات بتحديد الاحتياجات التدريبية، إذا جرى العرف القانوني على عدم استبعاد مرشح من مجموعة المرشحين للاختيار لكونه يفتقر إلى معرفة يمكن أن يتحملها خلال البرنامج التدريبي. لذا يصبح من الضروري تحديد أنواع المهارات التي يحتاجها الفرد العامل لكي ينجز عمله بكفاءة واعتبارها المعيار المميز بين من يستحق بالبرنامج التدريبي من عدمه.
5. **المشاركة الفعالة:** تعد المشاركة الفعالة للمتدربين في تخطيط البرامج التدريبية مهمة لكونها تزيد من اهتمامهم وتحفزهم لها. لذا يجب أن تحت البرامج التدريبية للمتدربين على المنافسة وإبداء الرأي في المواضيع المطروحة للنقاش.

6. **اختيار المتدربين وتدريبهم:** تعتمد فاعلية عملية الاختيار يجب أن تتم بعناية فائقة واستناداً إلى معايير اختيار محددة تتضمن خبراتهم واطلاعهم ومعارفهم وكفاءتهم في إدارة البرامج التدريبية. لذا يستلزم الأمر من إدارة الموارد البشرية متابعة البرامج التدريبية السابقة ودراستها والاطلاع على مستوى المدربين فيها، ومن ثم استبعاد غير المؤهلين منهم.

7. **اختيار المتدربين:** على الرغم من أهمية التدريب لجميع العاملين من المنظمة، إلا أن بعض البرامج التدريبية تتميز ببعض الخصوصيات وتستهدف نوع معين من العاملين.

8. **أساليب التدريب:** تتنوع أساليب وطرائق التدريب وغالباً ما تقع ضمن مجموعتين هما:

أ. التدريب داخل العمل (on Job Training).

ب. التدريب خارج مكان العمل (Job out of).

لكل مجموعة أساليب وسلبيات وإيجابيات ولكل المهم فيها أن يتم الاختيار على أساس نوع التدريب.

9. **مبادئ التعليم:** تتناسب مبادئ التعليم وقد تكون المبادئ قابلة للتطبيق في المصانع، حيث يمكن متابعة مدى اهتمام المتدرب والتزامه بتطبيق البرنامج التدريبي، ولكن مثل هذه المبادئ غير قابلة للتطبيق في برامج تدريبية تتضمن مجموعة غير متمثلة الخصائص من المتدربين.

#### 12.4.2 النواحي القانونية للتدريب والتنمية:

كما يراها (ماهر، 2011: 400) على إن إعطاء فرص متساوية للمستخدمين لهو أمر هام في هذا الشأن وقد يضطرك ذلك إلى اختيار أعداد من الأقليات وهنا يجب اتخاذ الاحتياطات التالية:

1. التأكد من متطلبات المهارة والخبرة لكل المتقدمين للعمل.
2. تقليل مخاطر الأذى بتدريب كل الموظفين الذين يعملون في عمليات أو أجهزة خطيرة.
3. التأكد من أن التدريب يشمل إجراءات لحماية صحة الأطراف الأخرى، وكذلك باقي الموظفين.
4. تقييم النشاط التدريبي لتحديد فعاليته في تقليل مخاطر الإهمال.

## الفصل الثالث

### الدراسة الميدانية

### 1.3 المقدمة:

بعد أن تم استعراض الإطار العام والإطار النظري للدراسة في الفصلين السابقين، ويتم تخصيص هذا الفصل للدراسة الميدانية، والتي تركز على تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال استمارة الاستبانة، وذلك من خلال التعرف على طبيعة العلاقة بين دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية، وذلك من وجهة نظر العاملين في إدارات المصارف الليبية التجارية العامة في مدينة بنغازي.

وقد تم تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبانة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). حيث استخدمت التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية بما يحقق أهداف الدراسة.

### 2.3 الدراسة الاستطلاعية:

إن الغرض من استخدام الدراسة الاستطلاعية هو معرفة مدى دقة ووضوح الاستبانة لدى أفراد عينة الدراسة، التي تمكنا من التغلب والقضاء على أوجه القصور - إن وجدت - من الاستبانة وذلك من خلال الملاحظات التي يقدمها أفراد العينة الاستطلاعية لإجراء التعديلات على العبارات التي قد تكون غامضة أو غير مناسبة، واحتساب مدى صدق وثبات الأداء المستخدمة للدراسة، فضلاً عن إمكانية الدراسة.

#### 1.2.3 خطوات اختيار العينة الاستطلاعية:

##### 1.1.2.3 تحديد وحدة التحليل:

تتمثل وحدة التحليل في هذه الدراسة على جميع العاملين بإدارات المصارف الليبية التجارية العامة العاملة بمدينة بنغازي.

### 2.1.2.3 تحديد مجتمع الدراسة:

أجريت الدراسة على إدارات المصارف الليبية التجارية العامة لكونها لها تأثير في الاقتصاد الليبي وانطلاقاً من الدور الذي تؤديه المصارف الليبية التجارية العامة من خلال مساهمتها في تنمية الاقتصاد، وعليه تم تحديد عينة من مجتمع الدراسة بجميع العاملين في إدارات المصارف الليبية التجارية العامة في مدينة بنغازي، والبالغ عددها (320) موظفاً. وعليه تم تحديد عينة الدراسة بالنسبة لمصرف الوحدة وفقاً لجدول مورجان حيث كانت (230) موظفاً وتم احتسابها  $(230 \times 252 \div 589 = 98)$  وهكذا.

والجدول (1.3) يوضح إجمالي الموظفين في هذه المصارف ونصيب كل مصرف من

العينة.

#### جدول (1.3)

##### مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

ت	المجتمع		العينة		ت	
	اسم المصرف	المكان	العدد الكلية للموظفين (المجتمع)	العدد الكلي للعينة		النسبة المئوية
1	مصرف الوحدة	بنغازي	525	98	43%	12.9
2	مصرف الجمهورية	بنغازي	202	79	34%	10.2
3	مصرف التجاري الوطني	بنغازي	87	34	15%	4.5
4	مصرف الصحاري	بنغازي	48	19	8%	2.4
	الإجمالي		589	230	100%	30

المصدر: قسم الشؤون الإدارية بالمصارف التجارية العامة (بيانات غير منشورة 2016).

### 3.1.2.3 تحديد حجم ونوع العينة الاستطلاعية:

يعتمد تحديد الحجم المناسب للعينة على العديد من العوامل منها طبيعة ونوع الدراسة، ونوع تحليل البيانات، وكذلك والإمكانات المادية والزمنية المتوفرة لدى الباحثة وبما أننا بصدد اختيار العينة الاستطلاعية، لغرض التحقق من إمكانية إجراء الدراسة، وحيث إن عينة الدراسة لا تتطلب بالضرورة أن تكون كبيرة الحجم، وكذلك لا يوجد مرجع بين الحجم المناسب للعينة الاستطلاعية - على حد علم الباحثة - فقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة طبقية من مجتمع الدراسة حيث بلغ حجم العينة الاستطلاعية (30) موظفاً تمثل (13%) من مجتمع الدراسة الرئيسية (230 × 13%).

ولقد اختيرت العينة الاستطلاعية للمصارف قيد الدراسة وفقاً لذلك بضرب النسبة المئوية لعدد الموظفين لكل منظمة في حجم العينة الاستطلاعية، فعلي سبيل المثال تمثل مصرف الوحدة بنسبة (43%) من مجتمع الدراسة، ولذلك يكون عدد مفردات العينة الاستطلاعية لمصرف الوحدة (12.9) موظفاً (30 × 43%) مع ملاحظة أنه يتم تقريب النتائج.

### 4.1.2.3 ثبات مقاييس الدراسة:

يستخدم مصطلح الثبات للدلالة على أن الاختبار يقيس ما يجب أن يقيسه بصورة منظمة (الخطيب، 3002: 49) وللتحقق من ثبات مقاييس الدراسة فقد استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ، ويعد هذا الاختبار من الاختبارات المهمة لتحليل استمارة الاستبانة التي يتم احتسابها من خلال المعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_x^2} \right)$$

حيث: تمثل

$$\alpha = \text{معامل الثبات (ألفا)}. \quad \sum = \text{المجموع.}$$
$$K = \text{عدد الفقرات المكونة للاختبار.} \quad 1 = \text{مقدار ثابت.}$$
$$\sigma_i^2 = \text{تباين الدرجة الكلية على الاختبار.} \quad \sigma_x^2 = \text{تباين الدرجة على الفقرات.}$$

وبعد تطبيق هذه المعادلة تبين ما يلي:

وبتطبيق هذه المعادلة باستخدام العينة الاستطلاعية، أعطت درجة ثبات وصدق كما هو

موضح بالجدول (2.3).

### جدول (2.3)

معاملة وثبات وصدق محاور الدراسة

المقياس	معامل الثبات	معامل الصدق
1. مستوى دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية.	94	97
2. ما مستوى تطبيق المصارف العامة للإدارة الإلكترونية.	39.7	96.7
3. ما مستوى تنمية الموارد البشرية بالمصارف التجارية العامة.	95	97.5

### 5.1.2.3 صدق مقياس الدراسة:

يعد الصدق من الخصائص الهامة لقياس أي دراسة، التي لا بد من التأكد منها، وصدق

المقياس يقصد به كما ذكره (المعداني وآخرون، 2006: 272)، "والذي هو الدرجة التي بها

الاختبار السمة التي وضع لقياسها" وبما أن ثبات المقياس هو "مدى استقرار واتساق درجة

المقياس، لهذا كانت الصلة وثيقة بين الثبات والصدق الذاتي بالمعادلة التالية:

$$V = \sqrt{\alpha}$$

حيث إن:

$$V = \text{معامل الصدق الذاتي للأداة.} \quad \alpha = \text{معامل الثبات (ألفا).}$$

أي أن الصدق الذاتي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وبعد تطبيق هذه المعادلة تبين

أن معادلة الصدق العام لها (97%) وهي نسبة صدق عالية مما يجعل الثقة في الصدق

المقياس مرتفعة والجدول (3.3) يبين معاملات الثبات ومعاملات الصدق للأداة المستخدمة في الدراسة.

### جدول (3.3)

معاملات الثبات والصدق العامة

معامل الصدق	معامل الثبات	المتغير
97	95	ما مستوى دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية

### 3.3 وصف المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تتكون استمارة الاستبانة من (6) محاور، وذلك لقياس متغيرات الدراسة حيث كان المحور الأول يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية "البيانات الأولية" لأفراد العينة، والمحور الثاني يتعلق بالبيانات الموضوعية "محاور الاستبانة".

#### 1.3.3 المتغيرات الديمغرافية (البيانات الأولية):

- نوع المبحوث: ويعني النوع من حيث:

ذكر ( ) أنثي ( )

- العمر:

- أقل من 30 سنة ( )
- من 30 إلى أقل من 40 سنة ( )
- من 40 إلى أقل من 50 سنة ( )
- من 50 سنة فأكثر ( )

- المستوى التعليمي:

- أقل من ثانوي ( )
- ثانوي أو ما يعادله ( )
- دبلوم عالي ( )
- جامعة (بكالوريوس - ليسانس) ( )
- ماجستير ( )
- دكتوراة ( )
- أخرى، أذكرها ( )

- عدد سنوات الخدمة في المصرف:

- أقل من 5 سنوات ( )
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات ( )
- من 10 إلى أقل من 15 سنة ( )
- من 15 إلى أقل من 20 سنة ( )
- من 20 سنة فأكثر ( )

- جال الوظيفة الحالية:

- أعمال فنية (حاسب آلي) ( )
- أعمال إدارية غير إشرافية ( )
- أعمال إدارية إشرافية ( )
- أعمال إدارية إلكترونية ( )

- عدد الدورات التدريبية حول الإدارة الإلكترونية التي التحقت بها أثناء خدمتك:

- لم أشرك ( )
- شاركت بدورة واحدة ( )
- شاركت بدورتين ( )
- شاركت بثلاث دورات فأكثر ( )

- عدد الدورات التدريبية حول تنمية الموارد البشرية التي التحقت بها أثناء خدمتك:

- لم أشرك ( )
- شاركت بدورة واحدة ( )
- شاركت بدورتين ( )
- شاركت بثلاث دورات فأكثر ( )

### 2.3.3 البيانات الموضوعية (محاو الاستبانة):

محتوى هذا من استمارة الاستبانة عدد (24) عبارة وقد تم استخدام مقياس ليكرت

(Likert) وذوي الخمسة درجات، يوجد ضمن هذه العبارات ما هو سلبي.

#### جدول (4.3)

توزيع الدرجات على بنود الإجابة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

### 4.3 الدراسة الرئيسية:

بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية واحتساب معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة المستخدمة، جاءت النتائج متفقة مع متطلبات البحث العلمي الأمر الذي يشجع على الشروع في الدراسة الرئيسية، وهنا تم تحديد حجم ونوع عينة الدراسة، والأداة المستخدمة في الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة، وإبراز أهم نتائج التحليل التي توصلت إليها الدراسة.

#### 1.4.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين في إدارات المصارف الليبية التجارية الخاصة في مدين بنغازي، والبالغ عددهم (598) موظفاً موزعة على المصارف محل الدراسة. الهدف الرئيسي من اختيار عينة الدراسة هو الحصول على عينة تشمل جميع عناصر وصفات المجتمع الأصلي محل الدراسة، بمعنى آخر إن اختيار العينة ليس مجرد اختيار نسب من مجتمع البحث ولكن عملية تحديد مدى تمثيل العينة للمجتمع قيد الدراسة.

وقد تم اختيار العينة بالاستناد إلى جدول مورجان الذي حدد العينة فيه بـ (230) موظفاً من حجم المجتمع الأصلي.

ولقد تم توزيع عدد (230) استمارة استبانته على أفراد مجتمع الدراسة المستهدف، وذلك من خلال الاتصال الشخصي بالمتخصصين في هذه المصارف. وقد تم استرجاع عدد (210) استمارة استبانته، أي أن الفاقد منها (20) حيث لا يوجد أي استمارة غير صالحة لتحليل. وبذلك فإن عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (210) استمارة استبانته، أي ما نسبته (99.8%) من حجم العينة، والجدول (5.3) يوضح أعداد ونسب الاستمارة الموزعة والمستلمة.

### جدول (5.3)

يوضح أعداد ونسب الاستثمار الموزعة والمستلمة

ت	اسم المصرف	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستلمة	الاستثمارات الصالحة	استثمارات غير الصالحة	استثمارات المفقودة	نسبة المردود
1	مصرف الوحدة	98	93	93	-	5	44.2%
2	مصرف الجمهورية	79	67	67	--	12	31.9%
3	مصرف التجاري الوطني	34	31	31	--	3	14.7%
4	مصرف الصحاري	19	19	19	--	--	9%
	<b>المجموع</b>	<b>230</b>	<b>210</b>	<b>210</b>	<b>--</b>	<b>20</b>	<b>99.8%</b>

والجدير بالذكر أن هناك صعوبات واجهتها الباحثة عند القيام بالدراسة الميدانية منها:

1. نتيجة للوضع الراهن الذي تمر به مدينة بنغازي، والصعوبات التي واجهت الباحثة وذلك

بسبب عدم وجود رسائل وكتب كافية لكي تساعد الباحثة على إنها رسالتها إلا بعد جهد

جهد.

2. سوء معاملة بعض المصارف وعدم تقدير العاملين لمهمة موضوع الدراسة في استثمار

الاستبانة.

3. رفض بعد الموظفين استلام الاستبانة من الباحثة.

4. اضطرت الباحثة إلى طباعة استثمار الاستبانة أكثر من العدد المطلوب بسبب ضياع

استثمار الاستبانة من بعض الموظفين.

### 2.4.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمدت هذه الدراسة على الإحصائي الوصفي في تحليل البيانات والإحصاء الاستدلالي

حيث تم تفريخ الاستثمارات وتجهيزها باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- تم استخدام ألفا كرونباخ لمعرفة درجة الثبات وصدق المقياس.
- تم استخدام الإحصاء الوصفي، واستخدام الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية.
- تم استخدام الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على (t-test) لمعرفة الفروق في متوسطات متغيرات الدراسة.

### 5.3 عرض وتحليل الخصائص الديمغرافية (البيانات الأولية) لعينة الدراسة:

تم في هذا الجانب تحليل الخصائص الديمغرافية (البيانات الأولية) لعينة الدراسة من حيث العمر، النوع، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، الوظيفة الحالية، الدورات التدريبية حول الإدارة الإلكترونية، الدورات التدريبية حول تنمية الموارد البشرية.

#### 1.5.3 عينة الدراسة حسب النوع:

يتضح من الجدول (6.3) أنه قد توزعت الدراسة الرئيسية بين الذكور والإناث، حيث كانت نسبة الذكور هي الغالبة بنسبة (55.2%).

جدول (6.3)

عينة الدراسة حسب النوع

النسبة المئوية%	التكرار	النوع
55.2%	116	ذكر
44.8%	94	أنثى
100%	210	الإجمالي

#### 2.5.3 عينة الدراسة حسب العمر:

تبين من الجدول جدول (7.3) أن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) تشكل أعلى نسبة من أعمار عينة الدراسة حيث بلغت (42.9%) وهي نسبة الشباب.

### جدول (7.3)

عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
7.5%	16	أقل من 30 سنة
42.9%	90	من 30 إلى أقل من 40 سنة
32.9%	69	من 40 إلى أقل من 50 سنة
16.7%	35	من 50 سنة فأكثر
<b>100%</b>	<b>210</b>	<b>الإجمالي</b>

### 3.5.3 عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

تبين من الجدول (8.3) أن فئة حملة الشهادات الجامعية (بكالوريوس - ليسانس) جاءت لتمثل الفئة العالية بنسبة (57.6%) ويمكن اعتبار هذه النسبة المرتفعة للتعليم الجامعية دليل على إن العاملين في المصارف لديهم القدرة على تقديم إجابات وملاحظات عن أسئلة الاستبانة.

### جدول (8.3)

عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
3.3%	7	أقل من ثانوي
12.9%	27	ثانوي أو ما يعادله
17.1%	36	دبلوم عالي
57.6%	121	جامعة (بكالوريوس - ليسانس)
8.6%	18	ماجستير
0.5%	1	دكتوراة
<b>100%</b>	<b>210</b>	<b>الإجمالي</b>

### 4.5.3 عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة:

تبين الجدول (9.3) أن أغلب المبحوثين من الفئة التي مدة الخبرة لديهم (من 20 سنة فأكثر)، وهذا يعني أن أغلب المبحوثين لديهم الخبرة الواسعة، وهذا يعني تمتع إجابات المبحوثين بدرجة عالية من المصادقية.

#### جدول (9.3)

عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخدمة
10.0%	21	أقل من 5 سنة
22.4%	47	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
21.0%	44	من 10 إلى أقل من 15 سنة
20.5%	43	من 15 إلى أقل من 20 سنة
26.1%	55	من 20 سنة فأكثر
100%	210	الإجمالي

### 5.5.3 عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

تبين من الجدول (10.3) أن أغلب نسبة (46.7%) وهي أعمال قيادية إشرافية، وأن أقل نسبة هي (11.0%) كما هو مدرج في الجدول. وهي أعمال فنية (حاسب آلي).

#### جدول (10.3)

عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الوظيفي
11.0%	23	أعمال فنية (حاسب آلي)
25.7%	54	أعمال إدارية غير إشرافية
46.7%	98	أعمال قيادية إشرافية
16.7%	35	أعمال إدارية إلكترونية
100%	210	الإجمالي

### 6.5.3 عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية حول الإدارة الإلكترونية:

ويتضح من الجدول (11.3) أن أعلى نسبة (31.9%) لم شارك في أي دورة تدريبية حول الإدارة الإلكترونية، ثم يليه (29.0%) شاركوا في أكثر من ثلاثة دورات ول الإدارة الإلكترونية، ثم يليه (22.4%) شاركوا في دورة واحدة حول الإدارة الإلكترونية، ثم أقل نسبة (16.7%) شاركوا في دورتين حول الإدارة الإلكترونية.

#### جدول (11.3)

عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية حول الإدارة الإلكترونية

النسبة المئوية %	التكرار	عدد الدورات التدريبية
31.9%	67	لم شارك
22.4%	47	شاركت بدورة واحدة
16.7%	35	شاركت بدورتين
29.0%	61	شاركت بثلاث دورات فأكثر
100%	210	الإجمالي

### 7.5.3 عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية حول تنمية الموارد البشرية:

يتضح من الجدول (12.3) أن أعلى نسبة (43.3%) هي لم شارك في أي دورة تدريبية حول تنمية الموارد البشرية، ثم (32.4%) تحصلوا على دورة تدريبية واحدة حول تنمية الموارد البشرية، ومن ثم (12.4%) تحصلوا على دورتين حول تنمية الموارد البشرية، ومن ثم (11.9%) تحصلوا على أكثر من ثلاث دورات تدريبية.

### جدول (12.3)

عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية حول تنمية الموارد البشرية

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية %
لم أشرك	91	43.3%
شاركت بدورة واحدة	68	32.4%
شاركت بدورتين	26	12.4%
شاركت بثلاث دورات فأكثر	25	11.9%
<b>الإجمالي</b>	<b>210</b>	<b>100%</b>

### 6.3 عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الدراسة الرئيسية:

يحتوي هذا الجزء على البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة الرئيسية، وتشمل كلاً من واقع دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق تنمية الموارد البشرية، ومدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق المزايا، ومدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق المزايا، ومعرفة واقع تطبيق المصارف التجارية العامة للإدارة الإلكترونية، وكذلك الأخذ بأساليب تنمية الموارد البشرية، وأيضاً معرفة عقبات أو الصعوبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية لتحقيق تنمية الموارد البشرية، وقد تم قياس النسب عن طريق مقارنة إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات (1- 56) الوارد في استمارة الاستبانة، وذلك على المقياس الخماسي موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1) لكل العبارات، ويتم استخراج المتوسط الحسابي العام للعبارات بقسمة حاصل جمع الأوزان المذكورة على (5).

$$3 = \frac{15}{5} = \frac{5 + 4 + 3 + 2 + 1}{5}$$

ويتم مقارنته مع متوسطات الإجابات مع متوسط المقياس.

### 1.6.3 المحور الأول: مستوى دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق تنمية الموارد البشرية:

محتوى هذا المحور على (10) عبارات تتعلق بمستوى دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق تنمية الموارد البشرية، وعند احتساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على تلك العبارات، وجد أن المتوسط الحسابي المرجح العام قد بلغ (4.1310)، وانحراف معياري (0.51433)، وذلك كما هو موضح بالجدول (13.3)، حيث كان المتوسط الحسابي العام أعلى من مستوى متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة وهو (3)، ونستعرض هنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة على حدة، وذلك بحسب ترتيب أهميتها على النحو التالي:

فقد وافق ما نسبة (91.4%) على أن (الإدارة الإلكترونية تعمل على تبسيط وتسهيل إجراءات العمل) بمتوسطات حسابي (4.3190)، وانحراف معياري (0.68345)، بينما أكد (1.9%) عدم موافقتهم.

ووافق (89%) على (توفير البيانات والمعلومات إلكترونياً اللازمة لتنمية الموارد البشرية)، بمتوسط حسابي (4.2333)، وانحراف معياري (0.78736)، بينما كانت نسبة غير الموقنين (4.3%).

ويرى ما نسبته (89%) من أفراد العينة (إن الإدارة الإلكترونية تساعد في تنمية مهارات وقدرات العاملين)، بمتوسط حسابي (4.2095)، وانحراف معياري (0.66628)، وأجاب (1.4%) بعدم الموافقة.

وأكد (87%) من أفراد العينة (إن الإدارة الإلكترونية تساعد في وضوح أهداف المنظمة مما يحد من مقاومة التغيير)، بمتوسط حسابي (4.1333)، وانحراف معياري (0.69951)، وأجاب (1.9%) بعدم الموافقة ووافق (86.7%) من أفراد العينة على (إن الإدارة الإلكترونية

تؤدي لنشر الثقافة الإلكترونية بين العاملين)، بمتوسط حسابي (4.1524)، وانحراف معياري (0.74860)، بينما أكد (2.9%) عدم موافقتهم.

وأجاب (86.6%) من أفراد العينة على (أن الإدارة الإلكترونية تعزز الثقة بالنفس والتعلم الذاتي بين العاملين، بمتوسط حسابي (4.1333)، وانحراف معياري (0.69264)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (2.4%).

وأكد (84.3%) من أفراد العينة على (أن الإدارة الإلكترونية تحقق الاتصال الفعال بين العاملين)، بمتوسط حسابي (4.1095)، وانحراف معياري (0.74011)، وأجاب (3.3%) بعدم الموافقة. ويرى ما نسبة (84.3%) من أفراد العينة على (أن الإدارة الإلكترونية تمكن من سرعة تحديد المشكلات التي تعترض سير العمل من خلال نظام التشغيل والتغذية المرتدة)، بمتوسط حسابي (4.1048)، وانحراف معياري (0.81168)، وأجاب (3.8%) بعدم الموافقة. وأجاب (74.7%) من أفراد العينة على (أن الإدارة الإلكترونية تحدد من المنازعات والصراعات بين العاملين)، بمتوسط حسابي (3.9429)، وانحراف معياري (0.87308)، بينما أكد (6.7%) عدم موافقتهم. ويرى ما نسبته (75.2%) من أفراد العينة على (أن الإدارة الإلكترونية توسع دائرة المشاركة من صنع واتخاذ القرارات الإدارية)، بمتوسط حسابي (3.9714)، وانحراف معياري (0.85792)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (4.3%).

جدول (13.3)

النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة

لمحور الأول: ما مستوى دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق تنمية الموارد البشرية بالمصارف الليبية التجارية العامة

الترتيب	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماماً		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق تماماً		العبارة	ت
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
2	%89	0.78736	4.2333	0.5	1	4.3	9	6.2	13	49.5	104	39.5	83	توفر المعلومات والبيانات إلكترونياً اللازمة لتنمية الموارد البشرية.	1
4	%87	0.69951	4.1333	0.5	1	1.9	4	10.0	21	59.0	124	28.6	60	تساعد في وضوح أهداف المنظمة مما يحد من مقاومة التغيير.	2
9	%74.7	0.87308	3.9429	0.5	1	6.7	14	18.1	38	47.6	100	27.1	57	تحد من المنازعات والصراعات بين العاملين.	3
3	%89	0.66628	4.2095	0.0	0	1.4	3	9.5	20	55.7	117	33.3	70	تساعد في تنمية مهارات وقدرات العاملين.	4
1	%91.4	0.68345	4.3190	0.0	0	1.9	4	6.7	14	49.0	103	42.4	89	تعمل على تبسيط وتسهيل إجراءات العمل.	5
7	% 84.3	0.74011	4.1095	0.0	0	3.3	7	12.4	26	54.3	114	30.0	63	تحقق الاتصال الفعال بين العاملين.	6

الترتيب	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماماً		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق تماماً		العبارة	ت
				النسبة	التكرار	التكرار	النسبة	التكرار	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
5	%86.7	0.74860	4.1524	0.5	1	2.9	6	10.0	21	54.3	114	32.4	68	تؤدي لنشر الثقافة الإلكترونية بين العاملين.	7
10	%75.2	0.85792	3.9714	1.0	2	4.3	9	19.5	41	47.1	99	28.1	59	توسع دائرة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية.	8
6	%86.6	0.69264	4.1333	0.0	0	2.4	5	11.0	23	57.6	121	29.0	61	تُعزز الثقة بالنفس والتعلم الذاتي بين العاملين.	9
8	%84.3	0.81168	4.1048	1.0	2	3.8	8	11.0	23	52.4	110	31.9	67	تُمكن من سرعة تحديد المشكلات التي تعترض سير العمل من خلال نظام التشغيل والتغذية المرتدة.	10
			<b>4.1310</b>											<b>المتوسط الحسابي</b>	
		<b>0.51433</b>												<b>الانحراف المعياري</b>	

### 2.6.3 المحور الثاني: ما مستوى تطبيق المصارف الليبية التجارية العامة للإدارة

#### الإلكترونية:

محتوى هذا المحور على (7) عبارات تتعلق بمستوى تطبيق المصارف الليبية التجارية العامة للإدارة الإلكترونية في المجالات التالية، وعند احتساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على تلك العبارات، وجد أن المتوسط الحسابي المرجح العام قد بلغ (3.8687)، وانحراف معياري (0.84865)، وذلك كما هو موضح بالجدول (14.3)، حيث كان المتوسط الحسابي العام أعلى من مستوى متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة وهو (3)، ونستعرض على النحو التالي:

فقد وافق ما نسبة (86.2%) على (أن الإدارة الإلكترونية تساعد في ربط أنظمة المصارف بفروعه عن طريق الحاسب الآلي) بمتوسطات حسابي (4.2000)، وانحراف معياري (0.88475)، بينما كانت نسبة غير الموقنين (8.6%).

وأيضاً وافق ما نسبة (81%) على (أن الإدارة الإلكترونية تساعد في الحصول على المعلومات الشخصية والوظيفية للعاملين إلكترونياً)، بمتوسط حسابي (4.0333)، وانحراف معياري (0.96535)، بينما كانت نسبة غير المواقين (8.1%).

وأجاب (75.2%) من أفراد العينة على (أن الإدارة الإلكترونية تقدم معاملاتهما - خدماتها) عبر مواقع الإنترنت)، بمتوسط حسابي (3.9190)، وانحراف معياري (0.94242)، بينما كانت نسبة غير المواقين (9.5%).

ووافق ما نسبة (72.8%) على (أن الإدارة الإلكترونية تعمل على متابعة المستفيد الخارجي لمعاملته إلكترونياً)، بمتوسط حسابي (3.8524)، وانحراف معياري (1.06807)، بينما كانت نسبة غير المواقين (7.1%).

ويرى ما نسبته (71%) على (أن الإدارة الإلكترونية تعمل على وضع البصمات إلكترونيا)، بمتوسط حسابي (3.7762)، وانحراف معياري (1.06371)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (6.2%).

وأيضاً وافق ما نسبة (63.3%) على (أن الإدارة الإلكترونية تقدم البلاغات والشكاوي إلكترونيا)، بمتوسط حسابي (3.6571)، وانحراف معياري (1.07453)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (23.3%).

وأجاب (63.3%) من أفراد العينة على (أن الإدارة الإلكترونية تقدم الحوافز المعنوية لتشجيع العاملين على تطبيق الإدارة الإلكترونية)، بمتوسط حسابي (3.6429)، وانحراف معياري (1.07653)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (10.0%).

جدول (14.3)

النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة

لمحور الرابع: ما مستوى تطبيق المصارف التجارية العامة للإدارة الإلكترونية في المجالات التالية

الترتيب	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماماً		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق تماماً		العبارة	ت
				النسبة	التكرار	التكرار	النسبة	التكرار	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
1	%86.2	0.88475	4.2000	0.0	0	8.6	18	5.2	11	43.8	92	42.4	89	تساعد في ربط أنظمة المصارف بفروعه عن طريق الحاسب الآلي.	1
2	%81	0.96535	4.0333	1.9	4	8.1	17	9.0	19	46.7	98	34.3	72	تساعد في الحصول على المعلومات الشخصية والوظيفية للعاملين إلكترونياً.	2
3	%75.2	0.94242	3.9190	1.0	2	9.5	20	14.3	30	47.1	99	28.1	59	تقديم كافة (معاملاتها - خدماتها) عبر موقعها على الإنترنت.	3
6	%63.3	1.07453	3.6571	4.8	10	9.5	20	23.3	49	40.0	84	22.4	47	تقديم البلاغات والشكاوي إلكترونياً.	4
7	%63.3	1.07653	3.6429	4.8	10	10.0	21	23.3	49	40.0	84	21.9	46	تقديم الحوافز المعنوية لتشجيع العاملين على تطبيق الإدارة الإلكترونية.	5
5	%71	1.06371	3.7762	5.7	12	6.2	13	17.1	36	46.7	98	24.3	51	تعمل على وضع البصمات إلكترونياً.	6
4	%72.8	1.06807	3.8524	4.8	10	7.1	15	15.2	32	43.8	92	29.0	61	تعمل على متابعة المستفيد الخارجي لمعاملته إلكترونياً.	7
			<b>3.8687</b>											<b>المتوسط الحسابي</b>	
		<b>0.84865</b>												<b>الانحراف المعياري</b>	

### 3.6.3 المحور الثالث: ما مستوى تنمية الموارد البشرية بالمصارف الليبية التجارية العامة:

محتوى هذا المحور على (7) عبارات تتعلق بمستوى تنمية الموارد البشرية بالمصارف الليبية التجارية العامة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على تلك العبارات، وجد أن المتوسط الحسابي المرجح العام قد بلغ (3.6687)، وانحراف معياري (0.88933)، وذلك كما هو موضح بالجدول (15.3)، حيث كان المتوسط الحسابي العام أعلى من مستوى متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة وهو (3)، ونستعرض على النحو التالي:

فقد وافق ما نسبة (66.7%) على أن (توجد إدارة متخصصة بإعداد الخطط والدراسات لتنمية الموارد البشرية بالمصارف) بمتوسط حسابي (3.7095)، وبانحراف معياري (0.99588)، بينما كانت نسبة غير الموقنين (11.4%).

وأجاب (65.2%) من أفراد العينة على أن (يوجد خطط وبرامج للتدريب والابتعاث لتنمية الموارد البشرية)، بمتوسط حسابي (3.6810)، وانحراف معياري (1.03901)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (12.9%).

وأيضاً وافق ما نسبة (64.7%) على (أن تنمية الموارد البشرية تكلف العاملين بممارسة عدد من الوظائف لزيادة خبرتهم ومهارتهم)، بمتوسط حسابي (3.6952)، وانحراف معياري (1.03901)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (9.0%).

ووافق ما نسبة (62.4%) على (أن تنمية الموارد البشرية تحفز العاملين على الإبداع والابتكار والتعلم الذاتي) بمتوسطات حسابي (3.7476)، وبانحراف معياري (1.02976)، بينما كانت نسبة غير الموقنين (7.1%).

ويرى ما نسبة (61.4%) على (أن تنمية الموارد البشرية تستخدم الاجتماعات بشكل دوري لتوضيح أهداف وبرامج تنمية الموارد البشرية) بمتوسطات حسابي (3.5857)، وانحراف معياري (1.03747)، بينما كانت نسبة غير الموفقين (16.2%).

وأجاب (57.6%) من أفراد العينة على (أن تنمية الموارد البشرية تضاف مهام نوعية للعاملين لزيادة تشويقهم للعمل وزيادة إحساسهم بأهميتهم)، بمتوسط حسابي (3.6333)، وانحراف معياري (1.09973)، بينما أجاب (7.1%) بعدم الموافقة.

وأيضاً وافق ما نسبة (59.5%) على أن (يوجد تشجيع لتقديم الأفكار والتعبير عن المشاعر حيال برامج تنمية الموارد البشرية) بمتوسط حسابي (3.6286)، وانحراف معياري (1.06943)، بينما كانت نسبة غير الموفقين (14.8%).

جدول (15.3)

النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة

لمحور الخامس: ما مستوى تنمية الموارد البشرية بالمصارف التجارية العامة

الترتيب	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماماً		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق تماماً		العبارة	ت
				النسبة	التكرار	التكرار	النسبة	التكرار	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
7	%59.5	1.06943	3.6286	2.4	5	14.8	31	23.8	50	35.7	75	23.3	49	يوجد تشجيع لتقديم الأفكار والتعبير عن المشاعر حيال برامج تنمية الموارد البشرية.	1
1	%66.7	0.99588	3.7095	2.4	5	11.4	24	19.5	41	46.2	97	20.5	43	توجد إدارة متخصصة بإعداد الخطط والدراسات لتنمية الموارد البشرية بالمصارف.	2
5	%61.4	1.03747	3.5857	1.4	3	16.2	34	25.7	54	35.7	75	21.0	44	تستخدم الاجتماعات بشكل دوري لتوضيح أهداف وبرامج تنمية الموارد البشرية.	3
4	%62.4	1.02976	3.7476	3.3	7	7.1	15	27.1	57	36.2	76	26.2	55	تحفز العاملين على الإبداع والابتكار والتعلم الذاتي.	4
2	%65.2	1.03901	3.6810	2.9	6	12.9	27	19.0	40	43.8	92	21.4	45	يوجد خطط وبرامج للتدريب والابتعاث لتنمية الموارد البشرية.	5
3	%64.7	1.07270	3.6952	4.8	10	9.0	19	21.4	45	41.4	87	23.3	49	تُكلف العاملين بممارسة عدد من الوظائف لزيادة خبرتهم ومهارتهم.	6
6	%57.6	1.09973	3.6333	5.7	12	7.1	15	29.5	62	33.3	70	24.3	51	تضاف مهام نوعية للعاملين لزيادة تشويقهم للعمل وزيادة إحساسهم بأهميتهم.	7
			<b>3.6687</b>											<b>المتوسط الحسابي</b>	
		<b>0.88933</b>												<b>الانحراف المعياري</b>	

### 7.3 اختبار فرضيات الدراسة:

يمكن اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

#### 1.7.3 اختبار الفرضية المتعلقة بمستوى دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية

من وجهة نظر موظفي إدارة المصارف الليبية التجارية العامة بمدينة بنغازي:

تم استخدام (T- test) لاختبار هذه الفرضية بناء على تحديد قيمة (P-value)، ومن

خلال طبيعة الدراسة، فإنه يتم اختيار الفرضيات بناء على القاعدة التالية:

إذا كان قيمة (P-value) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (5%)، نقبل بالفرضية

الصفريّة، أما إذا كانت قيمة (P-value) أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (5%)، فإننا نقبل

الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفريّة.

ولاختبار الفرضية المتعلقة بواقع الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية من وجهة

نظر موظفي إدارات المصارف الليبية التجارية العامة قيد الدراسة والتي تنص على أن:

- الفرضية الصفريّة  $H_0$ :

لا توجد دور للإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي إدارات

المصارف الليبية التجارية العامة بمدينة بنغازي.

- الفرضية البديلة  $H_1$ :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية تعزي للإدارة الإلكترونية بالمصارف

الليبية التجارية العامة بمدينة بنغازي.

### جدول (16.3)

واقع دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية  
من وجهة نظر موظفي إدارات المصارف الليبية التجارية العامة بمدينة بنغازي

نتيجة الاختبار	اختبار (T- test)		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
	P-value	قيمة (T)			
تتوفر	0.000	31.246	0.51433	4.1310	واقع دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية

### 2.7.3 اختبار الفرضية المتعلقة بمستوى تطبيق المصارف الليبية التجارية العامة للإدارة

الإلكترونية من وجهة نظر موظفي إدارات المصارف الليبية بمدينة بنغازي:

تم استخدام (T- test) لاختبار هذه الفرضية بناء على تحديد قيمة (P-value)، ومن

خلال طبيعة الدراسة، فإنه يتم اختيار الفرضيات بناء على القاعدة التالية:

إذا كان قيمة (P-value) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (5%)، نقبل بالفرضية

الصفريّة، أما إذا كانت قيمة (P-value) أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (5%)، فإننا نقبل

الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفريّة.

ولاختبار الفرضية المتعلقة بواقع تطبيق المصارف الليبية التجارية العامة للإدارة الإلكترونية

من وجهة نظر موظفي إدارات المصارف قيد الدراسة والتي تنص على أن:

- الفرضية الصفريّة  $H_0$ :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق المصارف الليبية التجارية العامة للإدارة

الإلكترونية من وجهة نظر موظفي إدارات المصارف بمدينة بنغازي.

- الفرضية البديلة  $H_1$ :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق المصارف الليبية التجارية العامة للإدارة

الإلكترونية من وجهة نظر موظفي إدارات المصارف بمدينة بنغازي.

وتبين من خلال الجدول (17.3) أن قيمة (P-value) (0.000) أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (5%)، عليه نرفض الفرضية الصفرية. ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على واقع تطبيق المصارف الليبية التجارية العامة للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر موظفي إدارات المصارف بمدينة بنغازي.

### جدول (17.3)

واقع تطبيق المصارف الليبية التجارية العامة للإدارة الإلكترونية  
من وجهة نظر موظفي إدارات المصارف الليبية التجارية العامة بمدينة بنغازي

نتيجة الاختبار	اختبار (T- test)		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
	P-value	قيمة (T)			
تتوفر	0.000	14.834	0.84865	3.868 7	واقع تطبيق المصارف الليبية التجارية العامة للإدارة الإلكترونية

**3.7.3 اختبار الفرضية المتعلقة بواقع الأخذ بأساليب تنمية الموارد البشرية بالمصارف الليبية التجارية العامة من وجهة نظر موظفي إدارات المصارف الليبية بمدينة بنغازي:**

تم استخدام (T- test) لاختبار هذه الفرضية بناء على تحديد قيمة (P-value)، ومن خلال طبيعة الدراسة، فإنه يتم اختيار الفرضيات بناء على القاعدة التالية:

إذا كان قيمة (P-value) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (5%)، نقبل بالفرضية الصفرية، أما إذا كانت قيمة (P-value) أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (5%)، فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

ولاختبار الفرضية المتعلقة بواقع الأخذ بأساليب تنمية الموارد البشرية بالمصارف الليبية التجارية العامة من وجهة نظر موظفي إدارات المصارف قيد الدراسة والتي تنص على أن:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية المتعلقة بمستوى تنمية الموارد البشرية بالمصارف الليبية التجارية العامة من وجهة نظر موظفي إدارات المصارف بمدينة بنغازي.

- الفرضية البديلة  $H_1$ :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية المتعلقة بمستوى تنمية الموارد البشرية بالمصارف الليبية التجارية العامة من وجهة نظر موظفي إدارات المصارف بمدينة بنغازي.

وتبين من خلال الجدول (18.3) أن قيمة (P-value) (0.000) أقل من قيمة مستوى

الدلالة المعنوية (5%)، عليه نرفض الفرضية الصفرية.

ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على واقع الأخذ بأساليب تنمية الموارد البشرية

بالمصارف الليبية التجارية العامة من وجهة نظر موظفي إدارات المصارف بمدينة بنغازي.

جدول (18.3)

واقع الأخذ بأساليب تنمية الموارد البشرية بالمصارف الليبية التجارية العامة من وجهة نظر موظفي إدارات المصارف الليبية التجارية العامة بمدينة بنغازي

نتيجة الاختبار	اختبار (T- test)		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
	P-value	قيمة (T)			
تتوفر	0.000	10.896	0.88933	3.6687	واقع الأخذ بأساليب تنمية الموارد البشرية بالمصارف الليبية التجارية العامة

**الفصل الرابع**  
**النتائج والتوصيات**  
**ومقترحات الدراسة المستقبلية**

## 1.4 المقدمة:

هدفت هذه الدراسة للكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية العاملة في إدارات المصارف الليبية العامة بمدينة بنغازي، والتعرف على مدى وضوح ماهية الإدارة الإلكترونية، والتعرف على أمن الإدارة الإلكترونية، والتعرف على ماهية تنمية الموارد البشرية، وأيضاً التعرف التدريب والتنمية، والتعرف على المتغيرات الشخصية والوظيفية، وكذلك التعرف على البيانات الموضوعية محاور الاستبانة، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، وقدمت بعض التوصيات والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

## 2.4 النتائج:

- من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، واختبار فرضياتها تم التوصل إلى العديد من النتائج التي يمكن إيجازها فيما يلي:
4. كشفت الدراسة أن هناك دور مرتفع للإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية العاملة في إدارات المصارف الليبية التجارية العامة بمدينة بنغازي، حيث حظيت بمتوسط حسابي (4.1310) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وبانحراف معياري (0.51433).
  5. بينت الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات المصارف الليبية التجارية العامة بمدينة بنغازي جاءت مرتفعاً، حيث حظيت بمتوسط حسابي (3.8687) وبانحراف معياري (0.84865).
  6. كشفت الدراسة أن هناك استخدام بشكل مرتفع لمستوى تنمية الموارد البشرية، حيث حظيت بمتوسط حسابي (3.6687) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وبانحراف معياري (0.88933).

### 3.4 التوصيات:

- من خلال عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:
8. زيادة الدورات التدريبية لموظفي في مجال الإدارة الإلكترونية، وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
  9. زيادة الدعم المالي المخصص لإقامة المحاضرات والبحوث وبرامج التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية من أجل الوصول إلى فرص النمو والترقي.
  10. زيادة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية.
  11. العمل على تطوير وسائل أمن وحماية للمعلومات، ووضع أنظمة احتياطية، وخطط مسبقة لحدوث الكوارث الأزمات عند تعطل الأنظمة الآلية، مما يزيد من ثقة القيادات الإدارية في التقنيات الحديثة فيما يخص السرية.
  12. تحديث وتطوير الأنظمة التقنية الحالية والتي تتفق مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومتابعة أحدث التقنيات والمستجدات في العالم.
  13. تزويد الإدارات المعنية بالتطوير بالطاقات والإمكانات البشرية المتميزة.
  14. العمل على زيادة ودعم نشاطات الإبداع والابتكار لدى الموظفين، ودعم جميع الجهود المبذولة من قبلهم وإيجاد البيئة المناسبة لذلك.

#### 4.4 مقترحات لدراسات مستقبلية:

يظل موضوع الإدارة الإلكترونية قضية متعددة الأبعاد، عليه فإنه بالإمكان اقتراح إجراء

الدراسات التالية في هذا المجال:

1. دراسة عن الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالسلوك الابتكاري.
2. دراسة عن الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطوير الإداري.
3. دراسة عن تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية.
4. دراسة عن الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.
5. دراسة عن أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة.
6. دراسة عن دور الإدارة الإلكترونية في إدارة الوقت.

## قائمة المراجع

أ. الكتب:

1. الابعج، محمد صالح؛ الشعبان، محمد جاسم، (2014)، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار الرضوان، الطبعة الأولى.
2. أحمد عوض، (2009)، "أمنية المعلومات وتقنيات التشفير"، عمان: دار حامد، الطبعة الثانية.
3. أحمد، محمد سمير، (2009)، "الإدارة الإلكترونية"، عمان: دار المسيرة، الطبعة الأولى.
4. إدريس، ثابت عبدالرحمن، (2005)، "نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة"، جامعة الإسكندرية: دار الجامعية، الطبعة الأولى.
5. البدانية، نياز محمد، (2010)، "الأمن وحرب المعلومات"، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الثانية.
6. برنوطي، سعاد نايف، (2013)، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار وائل، الطبعة الأولى.
7. حسين، عبدالأمير، (2011)، "الحكومة الإلكترونية" الواقع والآفاق"، القاهرة: مجموعة النيل العربية، الطبعة الثالثة.
8. دهيش، خالد عبدالله؛ وآخرون، (2007)، "الإدارة والتخطيط التربوي أسس نظرية وتطبيقات عملية"، الرياض: مكتبة الرشيد، الطبعة الأولى.
9. ديسلر، جاري، (2003)، "إدارة الموارد البشرية": ترجمة عبدالمتعال، محمد؛ جودة، عبدالمحسن، دار المريخ للنشر.

10. رشيد، مازن فارس، (2011)، إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية"، الرياض، مكتبة العبيكات، الطبعة الثالثة.
11. الرفاعي، فرج طاهر، (2011)، "الإدارة الإلكترونية"، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة - بيك، الطبعة الثالثة.
12. زين الدين، عبدالرؤوف عامر، (2008)، "الإدارة الإلكترونية"، عمان: دار وائل، الطبعة الأولى.
13. السالم، مؤيد سعيد؛ صالح، عادل حرحوش، (2010)، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، عمان عالم الكتاب الحديث، الطبعة الثالثة.
14. السالمي، فرج طاهر؛ وآخرون، (2006)، "شبكات الإدارة الإلكترونية"، عمان، دار وائل، الطبعة الأولى.
15. ستيفن؛ سترالسر، (2005)، "شبكات الفرق اختراق الحواجز الداخلية والخارجية في نطق أعمالك"، (تر) قسم الترجمة: ترجمة ونشر مكتبة جزير، الطبعة الأولى.
16. السلمي، علي أحمد، (2010)، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، القاهرة، دار غريبة، الطبعة الأولى.
17. شاويش، مصطفى نجيب، (2011)، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار الشروق، الطبعة الثانية.
18. شاويش، مصطفى نجيب، (2013)، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار الشروق، الطبعة الثالثة.
19. شيف؛ وكولتر، (2001)، "الحكومة الإلكترونية مهارات الإدارة المحترفين"، (تر) قسم الترجمة بدار فاروق، القاهرة: دار الفاروق، الطبعة الأولى.

20. الصيرفي، محمد علوي، (2006)، "الإدارة الإلكترونية"، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى.
21. الطعمنة، محمد طارق، (2004)، "الحكومة الإلكترونية تطبيقاتها في الوطن العربي"، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى.
22. الطعمنة، محمود محمد؛ الحلوس، طارق الشريف، (2004)، "الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي"، مركز المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن.
23. الطعاني، حسين أحمد، (2012)، "التدريب الإداري المعاصرة"، عمان، دار المسيرة، الطبعة الأولى.
24. عامر، طارق عبدالرؤوف، (2007)، "الإدارة الإلكترونية: نماذج المعاصرة، القاهرة: دار السحاب، الطبعة الأولى.
25. العامري، خالد، (2008)، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، القاهرة، دار الفاروق للنشر، الطبعة الثانية.
26. عبدالباقي، صلاح الدين محمد، (2010)، "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الطبعة الثانية.
27. عبدالله، إسماعيل صبري، (2011)، "نحو نظام اقتصادي عالمي جديد دراسة في قضايا التنمية والتحرر الاقتصادي والعلاقات الدولية"، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الطبعة الثالثة.
28. عبدالمتعال، محمد سيد أحمد، (2011)، "إدارة الموارد البشرية"، الرياض، دار المريخ، الطبعة الثانية.

29. عقيلي، عمر وصفي (2012)، "إدارة الموارد البشرية المعاصر بعد إستراتيجي"، عمان، دار الحامد، الطبعة الأولى.
30. عقيلي، عمر وصفي (2014)، "إدارة القوى العاملة"، عمان، دار زهران، الطبعة الثانية.
31. علوطي، لمين، (2012)، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، الجزائر: المركز الجامعي يحيى فارس (المدية)، الطبعة الثالثة.
32. العلي، عبدالستار، (2006)، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، عمان: دار المسير، الطبعة الأولى.
33. غنيم، أحمد محمد، (2006)، "الإدارة الإلكترونية: أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل"، المنصورة: المكتبة العصرية، الطبعة الأولى.
34. الفرجي، عادل حرحوش؛ آخرون، (2010)، "الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس علمية"، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية.
35. كشواي، فريد، (2012)، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى.
36. محمود، الخالدي محمد، (2007)، "التكنولوجيا الإلكترونية"، عمان: دار الكنوز والمعرفة، الطبعة الثانية.
37. مرجان، عبدالمحسن أحمد، (2005)، "الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق"، الرياض: دار المريخ، الطبعة الأولى.
38. المرسي، مجدي أحمد، (2010)، "مقدمة في الحاسوب الآلي والإنترنت"، القاهرة: دار الفاروق، الطبعة الثانية.

39. مصطفى، أحمد محمد، (2004)، "الإدارة الإلكترونية" أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المنصورة: المكتبة العصرية، الطبع الأولى.
40. نجم، عبود نجم (2004)، "الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات"، جامعة الزيتونة: دار المريح، الطبعة الأولى.
41. الهيتي، خالد عبدالرحيم، (2010)، "إدارة البشرية"، عمان، دار الرضوان، الطبعة الثانية.
42. ياسين، سعد غالب، (2005)، "الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية"، الرياض: المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى.

#### ب. المؤتمرات والدوريات:

1. الاثري، أحمد محمد؛ وآخرون، (2012)، "العوامل الحاكمة في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية"، مجلة المستقبل التربوية العربية، المجلد 12، ع (40)، ص ص 29-85.
2. جبر، محمد صدام، (2009)، "الموجة الإلكترونية القادمة للحكومة الإلكترونية"، مجلة الإدارية، المجلد 2، ع (40)، ص ص 30-95.
3. الخطيب، أحمد خالد، (2015)، "إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الجامعية، بحث مقدم المؤتمر العلمي المصاحب، العدد 33، لمجلس اتحاد الجامعات العربية، الجامعة اللبنانية، بيروت.
4. داريل؛ ويست، (2005)، "دارسة عن التحول إلى الإدارة الإلكترونية"، منشورات البيان، المجلد 9، ع (300).
5. الضرغامي، أمين، (2009)، "مصر والتحول إلى المنظمات الإلكترونية"، مجلة البحوث الإدارية (مركز البحوث والمعلومات)، أكاديمية السادات للبحوث الإدارية، المجلد 1، ع (2)، ص ص 40-65.

6. العاني، دحام إسماعيل، (2010)، "انتشار المصطلح العلمي بالإنترنت"، *مجلة العلوم والتقنية*، المجلد2، ع (64)، ص ص20-46.
7. عطاء، هاني إبراهيم، (2001)، "قياس أثر الحكومة الإلكترونية على النمو الاقتصادي في مصر"، *مجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، جامعة الأزهر، المجلد5، ع(2)، ص ص 30 - 56.
8. القطب، محي الدين؛ فوطة، سعد محمد، (2013)، "اثر ممارسات إدارة المورد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية"، *مجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، مجلد5، ع(1)، ص ص29-75.
9. كانتر، روزانث موس، (2001)، "النشوء الإلكتروني"، *نشر خلاصات مجلة الشعاع*، المجلد2، ع(8)، ص ص20-45.
10. ماجي، قمر محمد، (2014)، "أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية"، *مؤتمر الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي*، مصر، جامعة الدول العربية.
11. المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح، (2012)، "نظم معلومات الموارد البشرية"، *دراسة تطبيقية مجلة الإداري*، مجلد2، ع (27)، ص ص341 - 399.
12. الهيبي، صلاح الدين، (2015)، "اثر التهديدات الأمنية في أمن المعلومات في ضوء تطبيق الحكومة الإلكترونية"، *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*، كلية التجارة - جامعة القاهرة، المجلد2، ع(65)، ص ص 367 - 396.

## ج. الدراسات والرسائل:

1. أبو زيد، إبراهيم محمد، (2015)، "المتطلبات المادية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، العراق.
2. أبو سليم، تغريد يحيى، (2005)، "أبعاد التحول نحو الحكومة الإلكترونية في الدول العربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والأعلام، جامعة الجزائر، الجزائر.
3. إيهاب، المير، (2007)، "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
4. بن دهام، عبدالعزيز المغيرة، (2010)، "معلومات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
5. الدايني، رشا خضير، (2010)، "أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، العراق.
6. الدعيلج، فوزية عبدالعزيز، (2005)، "رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرحلة الثانوية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
7. شاهين، بهاء أحمد، (2000)، "العولمة والتجارة الإلكترونية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.

8. شحادة، خالد محمد، (2010)، "دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية الدولية (المملكة المتحدة)، المملكة العربية السعودية.
9. الشريف، حربة، (2010)، "مخاطر نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
10. العتيبي، مها مرزوق عياض، (2009)، "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى أداء العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
11. عبدالجبار، صالح مسعود، (2006)، "الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على مستوى الأداء لدى موظفي مستشفى جامعة الملك عبدالعزيز بجدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
12. عبدالسيد، سهام إبراهيم، (2014)، "مدى توافر متطلبات تنمية الموارد البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية الاقتصادية، جامعة بنغازي، ليبيا.
13. القحطاني، شائع سعد مبارك، (2014)، "مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
14. الكبيسي، كتلوم محمد، (2008)، "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة، جامعة الافتراضية، قطر.

15. المسعودي، خليفة بن صالح، (2002)، "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
16. المسماري، عبدالسلام معيوف على محمد، (2012)، "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية الليبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بنغازي، ليبيا.
17. المشهداني، علي، (2012)، "الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
18. الهاشمي، ضياء الدين، (2010)، "التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الأردنية، عمان.

#### د. مواقع أنترنت:

1. تيشوري، عبدالرحمن، (2006)، "الإدارة الإلكترونية"، 2009/1/2 على الموقع [www.rezgar.com](http://www.rezgar.com).
2. الهادي، محمد محمد، (2005)، "التعليم الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت"، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية. 2005/3/9 على الموقع [www.open.ac.uk](http://www.open.ac.uk)

## ثانياً: الكتب الأجنبية:

1. Lanvin, National (2007), **E-Transaction King Faisal Conference**, gell Riyadn.
2. Laubon, Kenneth & Laudon, Jane (2006), **Management information Systems: Managing The Digital Firm**, gth edition Rrentice Hall, New Jersey.
3. Resource Mondy Rwayne Noe Robert (2010): **Human Resources Management** ninth Edition Now Jersey.
4. Gary Dessler (2001), **Framework for Management** Newjersey Prentice Hall.
5. Richardl. Daft (2000), **Management**, the Dryden pressfort Worth.
6. Truban Efraim and others (2003) **introduction to information Technology**, 2nd edition, John Wiley & sons singapore.

# الملاحق

**ملحق (1)**

**استمارة الاستبانة**

جامعة بنغازي

كلية الاقتصاد - قسم الإدارة

السيد الفاضل /.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية لغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية".

لذا نأمل تعاونكم بتخصيص جزء من وقتكم من خلال إجابتكم على الأسئلة الواردة في صحيفة الاستبانة بكل دقة وموضوعية، مع مراعاة اختيار إجابة واحدة فقط لكل سؤال، علماً بأن إجابتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، مؤكداً لكم أن نجاح هذه الدراسة يعتمد على مشاركتكم الفاعلة وتعاونكم معنا.

يقصد بالإدارة الإلكترونية "بأنها عملية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية، وبدون استخدام الورق".  
ويقصد بتنمية الموارد البشرية "هي تغير حضاري يستهدف الارتقاء بالمجتمع اقتصادياً وتكنولوجياً وثقافياً، وكذلك الاهتمام بكل ما يتعلق بالعنصر البشري من أجل تحقيق الأهداف المرجوة".

شاكراً لكم تشجيعكم للبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحثة

أولاً: البيانات الأولية (المتغيرات الشخصية والوظيفية):

الرجاء ضع علامة (√) أمام العبارة التي تنطبق عليك:

2. النوع:

ذكر ( ) أنثي ( )

3. العمر:

- أقل من 30 سنة ( )
- من 30 إلى أقل من 40 سنة ( )
- من 40 إلى أقل من 50 سنة ( )
- من 50 سنة فأكثر ( )

4. المستوى التعليمي:

- أقل من ثانوي ( )
- ثانوي أو ما يعادله ( )
- دبلوم عالي ( )
- جامعة (بكالوريوس - ليسانس) ( )
- ماجستير ( )
- دكتورة ( )
- أخرى، أذكرها .....

5. عدد سنوات الخدمة في المصرف:

- أقل من 5 سنوات ( )
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات ( )
- من 10 إلى أقل من 15 سنة ( )
- من 15 إلى أقل من 20 سنة ( )
- من 20 سنة فأكثر ( )

6. مجال الوظيفة الحالية:

- أعمال فنية (حاسب آلي) ( )
- أعمال إدارية غير إشرافية ( )
- أعمال قيادية إشرافية ( )
- أعمال إدارية إلكترونية ( )

7. عدد الدورات التدريبية حول الإدارة الإلكترونية التي التحقت بها أثناء خدمتك:

- لم أشارك. ( )
- شاركت بدورة واحدة ( )
- شاركت بدورتين ( )
- شاركت بثلاث دورات فأكثر ( )

8. عدد الدورات التدريبية حول تنمية الموارد البشرية التي التحقت بها أثناء خدمتك:

- لم أشارك. ( )
- شاركت بدورة واحدة ( )
- شاركت بدورتين ( )
- شاركت بثلاث دورات فأكثر ( )

ثانياً: البيانات الموضوعية: محاور الاستبانة:

المحور الأول: ما مستوى دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق تنمية الموارد البشرية بالمصارف

التجارية العامة:

الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم:

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توفر المعلومات والبيانات إلكترونياً اللازمة لتنمية الموارد البشرية.					
2	تساعد في وضوح أهداف المنظمة مما يحد من مقاومة التغيير.					
3	تحد من المنازعات والصراعات بين العاملين.					
4	تساعد في تنمية مهارات وقدرات العاملين.					
5	تعمل على تبسيط وتسهيل إجراءات العمل.					
6	تحقق الاتصال الفعال بين العاملين.					
7	تؤدي لنشر الثقافة الإلكترونية بين العاملين.					
8	توسع دائرة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية.					
9	تُعزز الثقة بالنفس والتعلم الذاتي بين العاملين.					
10	تُمكن من سرعة تحديد المشكلات التي تعترض سير العمل من خلال نظام التشغيل والتغذية المرتدة.					

المحور الثاني: ما مستوى تطبيق المصارف التجارية العام للإدارة الإلكترونية في المجالات

التالية:

الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم:

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تساعد في ربط أنظمة المصارف بفروعه عن طريق الحاسب الآلي.					
2	تساعد في الحصول على المعلومات الشخصية والوظيفية للعاملين إلكترونياً.					
3	تقديم كافة (معاملاتها - خدماتها) عبر موقعها على الإنترنت.					
4	تقديم البلاغات والشكاوي إلكترونياً.					
5	تقديم الحوافز المعنوية لتشجيع العاملين على تطبيق الإدارة الإلكترونية.					
6	تعمل على وضع البصمات إلكترونياً.					
7	تعمل على متابعة المستفيد الخارجي لمعاملاته إلكترونياً.					

المحور الثالث: ما مستوى تنمية الموارد البشرية بالمصارف التجارية العامة:

الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم:

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوجد تشجيع لتقديم الأفكار والتعبير عن المشاعر حيال برامج تنمية الموارد البشرية.					
2	توجد إدارة متخصصة بإعداد الخطط والدراسات لتنمية الموارد البشرية بالمصارف.					
3	تستخدم الاجتماعات بشكل دوري لتوضيح أهداف وبرامج تنمية الموارد البشرية.					
4	يوجد خطط وبرامج للتدريب والابتعاث لتنمية الموارد البشرية.					
5	تحفز العاملين على الإبداع والابتكار والتعلم الذاتي.					
6	تُكلف العاملين بممارسة عدد من الوظائف لزيادة خبرتهم ومهارتهم.					
7	تضاف مهام نوعية للعاملين لزيادة تشويقهم للعمل وزيادة إحساسهم بأهميتهم.					

شكراً على تعاونكم معنا

ملحق (2)

جدول

**Krejcie and Morgan  
(1970)**

لتحديد حجم العينة



ملخص

الدراسة باللغة الانجليزية

## Abstract

The aim of this study is to identify the role of electronic management in human resources development of Libyan commercial banks administration employees in Benghazi, the study consists of all commercial banks administration employees whom are (589) employee, The random stratified sample of the study was (230) employee A questionnaire was used to gather data related to the study subject, received (210) questionnaire for statistic analysis, and to analysis the data to achieve the study goals the (SPSS) program was used:

**The study reached a number of results, the most important of which are the following:**

- The study revealed that there is an elevated role of electronic management in the human resources development of Libyan commercial banks administration employees in Benghazi, whereas implemented average (4.1310) and standard deviation of (0.51433).
- The study showed that the application of electronic management in the departments of the Libyan commercial banks in Benghazi is high with an average of (3.8687) and a standard deviation (0.84865).
- The study revealed that there is a high use of the development level of human resources, where it has an average of (3.6687) standard deviation (0.88933).

**By presenting the findings of the study, the following recommendations can be made:**

- Increasing training courses for employees in the field of electronic management, and increasing reliance on modern technology.
- Increase financial support for the organization of lectures, research and training programs in the field of electronic management in order to reach growth and promotion opportunities.
- Increase confidence in the Human Resources staff in all electronic transactions.

- Developing security and information protection means, establishing backup systems, and pre-disaster plans in the case of crises when automated systems fail, increasing the confidence of the administrative leaders in modern technologies in terms of confidentiality.
- Updating and developing the existing technical systems that comply with the requirements of the application of electronic management, and follow up the latest global technologies and developments.
- Providing departments related with development with distinguished human potentials.
- Work to increase and support the creativity and innovation activities of employees, and support all efforts by them and create the attributed environment.



# **Electronic Management Role in Human Resources Development**

**(Field Study of Libyan Commercial Banks Administration Employees in Benghazi)**

**By:  
Fatma Ali Adam Rahma**

**Supervision  
Dr. Abdulgader Ayad Amer**

This letter is for the completion of the requirements of achieving the degree of (Masters) In Business Administration.

Faculty of Economics

2018