



جامعة بنغازي
كلية الاقتصاد
قسم الإدارة

مدى توافر متطلبات تنمية الموارد البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

"دراسة تطبيقية على موظفي الإدارة العامة بجامعة بنغازي وعمر المختار"

إعداد الطالبة:

سهام إبراهيم عبد السيد

بكالوريوس إدارة - كلية الاقتصاد - قسم إدارة - جامعة بنغازي

ربيع 2006 - 2007

إشراف

د. عبد القادر انويجي البدري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

بقسم الإدارة_ كلية الاقتصاد_ جامعة بنغازي

خريف 2013م - 2014م

University of Benghazi
Faculty of Economics
Department of Management



**The Extent of The Availability of Human
Resources Development Requirements Needed
for Applying Electronic Management**

**“Applied study on general management staff of Benghazi and
Omer Al-Moktar Universities”**

By:

Seham I. Abdul-Said

Bachelor of Management

Faculty of Economics

Benghazi University

Supervisor:

Dr. Abdulgader Al-Badri

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement of Master's
degree in management, Faculty of Economics, Department of Management,
Benghazi University.

Fall 2013-2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ إِن أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

الإهداء

إلى كل من ساندني ودعمني

الباحثة

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم، وعلم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام
على خير هاد ومعلم، محمد صلى الله عليه وسلم

وبعد،،

اعترافاً بالفضل والجميل يسعدني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير
إلى أستاذي الدكتور **عبدالقادر انويجي البدري** على تفضله بالإشراف على
هذه الدراسة، حيث كان لملاحظاته عميق الأثر، وكثير الفائدة.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى الإخوة والأخوات العاملين بمكتبة
أكاديمية الدراسات العليا - بنغازي، على مساعدتهم لي في الحصول على
المراجع العلمية اللازمة لهذه الدراسة.

وأخيراً ، أسمى آيات الحب والتقدير إلى جميع أفراد أسرتي، وإلى كل
من ساندني ولو بكلمة شجعتني على إتمام هذه الدراسة.

والله ولي التوفيق

الباحثة

قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	الآية.	أ
	الإهداء.	ب
	الشكر والتقدير.	ج
	قائمة المحتويات.	د
	قائمة الجداول.	ح
	قائمة الأشكال.	ي
	ملخص الدراسة.	ك
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة		
1.1	مقدمة.	2
2.1	الدراسات السابقة.	3
3.1	مشكلة الدراسة.	12
4.1	فرضيات الدراسة.	13
5.1	أهداف الدراسة.	19
6.1	أهمية الدراسة .	19
7.1	منهجية الدراسة.	20
8.1	مجتمع وعينة الدراسة.	20
9.1	حدود ونطاق الدراسة.	21
10.1	مصطلحات الدراسة.	22
الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية		
1.2	مقدمة.	24
2.2	مفهوم تنمية الموارد البشرية	24
3.2	خصائص تنمية الموارد البشرية	27
4.2	أهمية تنمية الموارد البشرية	27
5.2	أهداف تنمية الموارد البشرية	29

الترقيم	الموضوع	الصفحة
6.2	عوامل نجاح إدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية في مساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها بفعالية.	31
7.2	سياسية وممارسة تنمية الموارد البشرية	32
8.2	مسؤوليات تنمية الموارد البشرية	34
9.2	أهمية الإدارة العليا في تخطيط وإدارة عملية تنمية الموارد البشرية	35
10.2	أساليب تنمية الموارد البشرية	35
11.2	مجالات تنمية الموارد البشرية	61
1.11.2	تقييم الأداء	61
2.11.2	التطوير التنظيمي	67
12.2	التخطيط لتنمية الموارد البشرية	69
13.2	معوقات تنمية الموارد البشرية	72

الفصل الثالث : الإدارة الالكترونية

1.3	المقدمة	75
2.3	مفهوم الإدارة الالكترونية	75
3.3	خصائص الإدارة الإلكترونية	77
4.3	أهداف الإدارة الالكترونية	78
5.3	أهمية الإدارة الالكترونية	79
6.3	مبادئ تطبيق الإدارة الالكترونية	80
7.3	الأنظمة الالكترونية اللازمة للإدارة الإلكترونية	82
8.3	المتطلبات الجوهرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	83
9.3	معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية	90
10.3	مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية	92
11.3	التأثيرات المتوقعة من تطبيق الإدارة الإلكترونية	93

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

1.4	مقدمة	96
2.4	الدراسة الاستطلاعية	96
1.2.4	خطوات اختيار العينة الاستطلاعية	96

الترقيم	الموضوع	الصفحة
1.1.2.4	تحديد مفردة الدراسة	96
2.1.2.4	تحديد مجتمع الدراسة	96
3.1.2.4	تحديد نوع وحجم العينة الاستطلاعية	97
4.1.2.4	كيفية اختيار العينة الاستطلاعية	97
2.2.4	وصف المقاييس المستخدمة في الدراسة	98
3.2.4	ثبات مقياس الدراسة	100
4.2.4	صدق مقياس الدراسة	101
3.4	الدراسة الرئيسية	102
1.3.4	أساليب جمع وتحليل البيانات	102
2.3.4	مجتمع وعينة الدراسة	104
3.3.4	تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة	105
1.3.3.4	عينة الدراسة حسب النوع	105
2.3.3.4	عينة الدراسة حسب العمر	106
3.3.3.4	عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	106
4.3.3.4	عينة الدراسة حسب مدة الخدمة	107
4.4	التحليل الإحصائي للبيانات	108
1.4.4	تحليل ومناقشة البيانات المتعلقة بمدى توافر متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية	109
2.4.4	تحليل ومناقشة البيانات المتعلقة بمعوقات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية	118
5.4	اختبار فرضيات الدراسة	129
1.5.4	اختبار الفرضيات المتعلقة بمدى توافر متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة بجامعة بنغازي وعمر المختار	129
2.5.4	اختبار الفرضيات المتعلقة بمعوقات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة بجامعة بنغازي وعمر المختار	133
3.5.4	اختبار الفرضيات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية والمتغيرات الديموغرافية (الشخصية) قيد الدراسة	137
1.3.5.4	الفرضية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين متطلبات تنمية الموارد البشرية ومتغير النوع	138

الترقيم	الموضوع	الصفحة
2.3.5.4	الفرضية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين متطلبات تنمية الموارد البشرية ومتغير العمر	139
3.3.5.4	الفرضية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين متطلبات تنمية الموارد البشرية ومتغير المستوى التعليمي	140
4.3.5.4	الفرضية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين متطلبات تنمية الموارد البشرية ومتغير عدد سنوات الخدمة	142

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

145	مقدمة	1.5
145	النتائج	2.5
147	التوصيات	3.5
148	مقترحات لدراسات مستقبلية	4.5
150	قائمة المراجع.	
	الملاحق	
	ملحق (1) رسالة الإرفاق	
	ملحق (2) استمارة استبانة	
	ملحق (3) جدول (Krejci and Morgan) لتحديد حجم العينة	
A	ملحق (4) ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
97	عدد موظفي الإدارة العامة لكل جامعة قيد الدراسة	(1-4)
98	توزيع العينة الاستطلاعية بالجامعات قيد الدراسة	(2-4)
99	توزيع الدرجات على عبارات متطلبات تنمية الموارد البشرية	(3-4)
100	توزيع الدرجات على عبارات معوقات تنمية الموارد البشرية	(4-4)
102	معاملات ثبات وصدق المقياس	(5-4)
103	طول خلية مقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة الممارسة.	(6-4)
105	عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة لكل جامعة قيد الدراسة	(7-4)
105	توزيع عينة الدراسة حسب النوع	(8-4)
106	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(9-4)
107	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(10-4)
108	توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة	(11-4)
111	إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية	(12-4)
113	إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة تحفيز الموارد البشرية	(13-4)
115	إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بكفاءة الموارد البشرية	(14-4)
117	إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية	(15-4)
120	إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بضعف تأهيل وتدريب العنصر البشري	(16-4)
122	إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بعدم دعم الإدارة العليا	(17-4)
124	إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالاتجاهات السلبية لدى العاملين	(18-4)
126	إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بقلّة الحوافز	(19-4)
128	إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بقلّة الإمكانيات المادية والبشرية	(20-4)
130	نتائج اختبار (t) لتدريب الموارد البشرية بالجامعات قيد الدراسة	(21-4)
131	نتائج اختبار (t) تحفيز الموارد البشرية بالجامعات قيد الدراسة	(22-4)

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
132	نتائج اختبار (t) كفاءة الموارد البشرية بالجامعات قيد الدراسة	(23-4)
132	نتائج اختبار (t) تخطيط الموارد البشرية بالجامعات قيد الدراسة	(24-4)
133	نتائج اختبار (t) ضعف تأهيل وتدريب العنصر البشري بالجامعات قيد الدراسة	(25-4)
134	نتائج اختبار (t) عدم دعم الإدارة العليا بالجامعات قيد الدراسة	(26-4)
135	نتائج اختبار (t) الاتجاهات السلبية لدى العاملين بالجامعات قيد الدراسة	(27-4)
136	نتائج اختبار (t) قلة الحوافز بالجامعات قيد الدراسة	(28-4)
136	نتائج اختبار (t) قلة الإمكانيات المادية والبشرية بالجامعات قيد الدراسة	(29-4)
138	اختبار T- test لمتوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية حسب متغير النوع	(30-4)
139	تحليل التباين الأحادي لمتوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية حسب متغير العمر	(31-4)
141	متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية حسب متغير العمر	(32-4)
141	تحليل التباين الأحادي لمتوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية حسب متغير المستوى التعليمي	(33-4)
141	متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية حسب متغير المستوى التعليمي	(34-4)
143	تحليل التباين الأحادي لمتوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية حسب متغير مدة الخدمة	(35-4)
143	متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية الإدارية الالكترونية حسب متغير مدة الخدمة	(36-4)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
38	التحليل الوظيفي وعلاقته بالوظائف الأخرى	(1-2)
40	مقومات تخطيط الموارد البشرية	(2-2)
43	مصادر الاستقطاب	(3-2)
69	مجالات التطوير التنظيمي	(4-2)
90	أهم المتطلبات الأساسية لبناء الإدارة الالكترونية	(1-3)

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر متطلبات تنمية الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، الكفاءة، تخطيط الموارد البشرية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة بنغازي وعمر المختار، وتكون مجتمع الدراسة من جميع 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 واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. بينت الدراسة أنه ليس هناك توافر لمتطلبات تنمية الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، الكفاءة، تخطيط الموارد البشرية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة بنغازي وعمر المختار، حيث حظيت بمتوسط حسابي عام (2.95) وبدرجة ممارسة متوسطة.
2. بينت الدراسة أن هناك معوقات تواجه تنمية الموارد البشرية (ضعف تأهيل وتدريب العنصر البشري - عدم دعم الإدارة العليا - الاتجاهات السلبية لدى العاملين - قلة الحوافز - قلة الإمكانيات المادية والبشرية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة بنغازي وعمر المختار، حيث حظيت بمتوسط حسابي عام (3.63) وبدرجة ممارسة مرتفعة.
3. أظهرت الدراسة وجود فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛ تعزى إلى متغير النوع لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة بنغازي وعمر المختار لصالح الذكور بمتوسط حسابي (3.12).
4. خلصت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛ تعزى إلى متغير العمر لدى موظفي

الإدارة العامة بجامعة بنغازي وعمر المختار لصالح الفئة العمرية (من 60 سنة فأكثر) بمتوسط حسابي (3.83).

5. بينت الدراسة وجود فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة بنغازي وعمر المختار تبعاً لمتغير المستوى التعليمي لصالح الفئة (أقل من الثانوي) بمتوسط حسابي (3.49).
6. بينت الدراسة وجود فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة بنغازي وعمر المختار؛ تبعاً لمتغير مدة الخدمة لصالح الفئة (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (3.25).

ومن خلال ما عرض من نتائج تم تقديم التوصيات التالية:

1. العمل على ضرورة توفير ما يلزم من متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛ بالشكل الذي يتناسب مع التطوير السريع والمتواصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
2. ضرورة إعداد خطط فعالة لتدريب العاملين وتأهيلهم على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
3. زيادة الالتزام والدعم المالي من قبل الإدارة العليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية.
4. إقامة ورش عمل وندوات وإصدار نشرات تعريفية تهتم بتعريف العاملين بالإدارة 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 لتشجيع العاملين على الاندماج والتفاعل مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل نتيجة تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

لقد شهد العالم في العقدین الأخيرین تقدماً هائلاً في مجال التكنولوجيا عامة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة، وما زال ينمو حتى يومنا هذا، ويتسارع بخطى واسعة وسريعة أكثر من الأمس.

ولعبت الاتصالات وتكنولوجيا الحواسيب - ممثلة في الإنترنت - دوراً كبيراً في نقل الثورة المعلوماتية والتكنولوجية في العالم بكافة اتجاهاته، وكل ذلك ألقى بثقله على كافة الأنظمة السياسية والاقتصادية والثقافية والإعلانية؛ فالحواسيب غزت كل مجالات النشاط الإنساني.

ولقد أدى هذا التقدم المذهل في كافة المجالات إلى أن يصبح التغيير الإداري أهم سمات الوقت الراهن، وكاستجابة للمستجدات، وضرورة حتمية، ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءة عالية، ونتيجة لهذا التغيير كما أوضح (غنيم، 2006)، فقد انتقلت الأعمال الإدارية من الأساليب اليدوية التقليدية إلى استخدام الأسلوب الحديث ألا وهو الإدارة الإلكترونية التي تعد من الركائز الأساسية لتطور الدول، وذلك لتقديم وتسهيل الخدمات المناسبة، والتخفيف من الإجراءات الروتينية والتقليدية، وزيادة فاعلية القرارات.

تنشأ المنظمات أساساً لتحقيق غايات معينة، ويعتمد نجاحها وتقدمها وتنفيذها للتغيير الإداري على الموارد البشرية؛ لذا نجد المنظمات تحرص على تبني السياسات التي تساعد على توفير احتياجاتها، ويعتبر الاهتمام بالعناصر البشرية وتنميتها التي تهدف إلى رفع مستوى قدراتها ومهاراتها عنصراً أساسياً من بين هذه السياسات، وأوضح (جيمس، 2008)، أنه عندما توظف عاملاً لديه عشرون سنة من الخبرة، فإنك في الواقع لن تكون متأكداً مما إذا كان هذا العامل لديه عشرون سنة من الخبرة المتكررة عشرين مرة، فالسوق والظروف

تتغير، والعمليات والإجراءات والموارد تتغير، لهذا ستظل هناك الحاجة إلى تدريب وتنمية الموارد البشرية بشكل متكرر، فهي عملية لا نهاية لها.

وأصبح لزاماً على الإدارة الجامعية كأحد مجالات الإدارة أن تواكب تلك التطورات التي شملت مجال الإدارة، وأن تستفيد الاستفادة القصوى منها، ولكي يتم ذلك لابد من تحويل الإدارة الجامعية من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية تعتمد على التكنولوجيا كعنصر أساسي في إنجاز أعمالها، وتستخدم التقنيات الحديثة في عمليات التداول وأرشفة الإجراءات، ولا شك أن ذلك سينعكس إيجاباً على تبسيط خطوات العمل الإدارية، والمزيد من السرعة والدقة في الإنجاز.

وعليه، يتطرق هذا الفصل إلى الدراسات السابقة في موضوع تنمية الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية للتمهيد للمشكلة، ومن ثم تحديد الأهداف، والأهمية، وفرضيات الدراسة، ومنهجية الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة وحدودها، ومن ثم مصطلحات الدراسة.

2.1 الدراسات السابقة:

نعرض تحت هذا البند بعض إسهامات الدراسات السابقة في مجال تنمية الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية، وقد قسمت الدراسات السابقة إلى محورين؛ يتناول المحور الأول الدراسات الخاصة بتنمية الموارد البشرية، بينما يتناول المحور الثاني الدراسات الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

أولاً- الدراسات الخاصة بتنمية الموارد البشرية:

دراسة (شلتوت، 2009):

بعنوان "تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر

البشري".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري في وكالة الغوث بقطاع غزة (مكتب غزة الإقليمي ورئاسة الوكالة) والتحقق من مدى توظيف إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأثرها الفاعل في إعداد الموظف الكفؤ والفعال والمعد إعداداً جيداً مبنياً على أسس علمية، وضمت عينة الدراسة الموظفين العاملين ما بين الدرجة الوظيفية الثامنة والدرجة العشرين، وبلغت عينة الدراسة (253) موظفاً، وأظهرت الدراسة وجود سياسة واضحة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية ولها أثر على تعظيم استثمار هذه الموارد بنسبة 71.38%، وكذلك وجود سياسة واضحة لاختيار وتعيين الموارد البشرية بنسبة 83.53%، وأظهرت الدراسة أيضاً أن هناك أثراً لاتباع برامج وخطط تدريبية منهجية حديثة على تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية بنسبة 69.6%.

دراسة (التونسي، 2011):

بعنوان "تنمية الموارد البشرية في ضوء استخدام الأساليب والتقنيات المتطورة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في كفاءة برامج تنمية الموارد البشرية، ومدى فعالية الأساليب والتقنيات المستخدمة لتنمية الموارد البشرية في أكاديمية العلوم الأمنية والإدارة العامة للتدريب في ليبيا، وتكون حجم عينة الدراسة من (400) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها الآتي:

1. أهم العوامل المؤثرة على كفاءة برامج تنمية الموارد البشرية تتمثل في الآتي:

أ. وجود رغبة لدى العاملين بالمشاركة في البرامج التدريبية.

ب. ارتباط التدريب باحتياجات خطط تنمية الموارد البشرية.

2. أهم الأساليب والتقنيات المستخدمة في تنمية الموارد البشرية تمثلت في الآتي:

أ. تقنية الحاسوب الآلي.

ب. تقنية الإنترنت.

ج. التدريب في مراكز تدريبية متخصصة.

3. توفر المدربين القادرين على التعامل مع التقنيات الحديثة.

دراسة (الرشيد، 2007):

بعنوان "تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية".

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية في مديرية الأمن العام بمدينة الرياض، والكشف عن معايير نجاح تنمية الموارد البشرية، ومدى فعالية تنمية الموارد البشرية المستخدمة في إدارات العاملين في الأمن العام، وتكونت عينة الدراسة من (125) ضابطاً و(250) مدنياً، أي ما مجموعه (375) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود معوقات لتنمية الموارد البشرية تحول دون تفعيل الإدارة الإلكترونية، وهناك برامج كفيلة لنجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية.

دراسة (المير، 2007):

بعنوان "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين، والتعرف على سياسات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية، وكذلك التعرف على كيفية متابعة وتقويم جهود التدريب للتحول للإدارة الإلكترونية، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تنمية الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: النوع، العمر، مدة الخدمة، عدد

الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، وقد بلغ حجم العينة (292) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

1. توفر سياسات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية.
2. عدم وجود طرق تقويم ومتابعة جهود التدريب للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.

دراسة (طالب، 2010):

بعنوان "دور تنمية الموارد البشرية في تطبيق الحكومة الإلكترونية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب المتبعة في تنمية الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في أمانة منطقة الرياض، والتعرف على المعوقات التي تواجهها، وبلغ حجم الدراسة (268) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود أساليب متبعة لتنمية الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية.
2. وجود معوقات تواجه تنمية الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية.

دراسة (صيام، 2007):

بعنوان "فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية، في محافظات غزة من وجهة نظر الضباط العاملين في الجهاز، ومحاولة التعرف إلى الفروق في دراسة فعالية إدارة تنمية الموارد البشرية وفقاً للمتغيرات التالية: النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، وبلغ حجم العينة (175) ضابطاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد تكون غير موجودة أو مغيبية، ومستوى الرضا عن أنظمة وظائف

إدارة وتنمية الموارد البشرية ضعيف, وغياب اللوائح التنفيذية التي تساعد في تصميم وتنفيذ هذه الأنظمة, بالإضافة إلى غياب دور الإدارة العليا في إيجاد هذه اللوائح.

ثانياً- الدراسات الخاصة بالإدارة الإلكترونية:

دراسة (المسعود، 2008):

بعنوان "المتطلبات المادية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية"

هدفت الدراسة إلى معرفة المتطلبات المادية والبشرية اللازم توافرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية؛ من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها, وشمل مجتمع الدراسة جميع مديري المدارس الحكومية ووكلائها في المدن والقرى التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة الرس, وعددهم (238) مديراً ووكيلاً للمدارس الحكومية بمحافظة الرس بالسعودية, وأظهرت نتائج الدراسة أن من أهم المتطلبات اللازم توافرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية ما يلي:

1. ضرورة توافر الهيئة الإدارية المدرسية المؤهلة تأهيلاً فنياً, والقادرة على استخدام تقنية المعلومات الإدارية.
2. الحاجة إلى وجود المبرمجين القادرين على تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية للأعمال الإدارية المدرسية.
3. الحاجة إلى تحقيق الربط الإلكتروني بين إدارات التربية والتعليم والمدارس التابعة لها.

دراسة (اصرف، 2009):

بعنوان "أثر تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية على تمكين العاملين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية على تمكين العاملين, بالتطبيق على العاملين بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية, وكذلك

التعرف إلى مدى توافر متطلبات تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية، والتعرف على مفهوم الحكومة الإلكترونية، وأهميتها ومعوقاتهما، وشملت الدراسة جميع العاملين بالوزارة والبالغ عددهم (540) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها الآتي:

1. أظهرت الدراسة ارتفاع مدركات العاملين لجميع أبعاد معوقات تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية وللمعوقات الكلية.
2. انخفاض مدركات العاملين لمدى توافر متطلبات تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية.
3. أظهرت الدراسة وجود فروق جوهرية بين متطلبات برنامج الحكومة الإلكترونية باختلاف المتغيرات الديموغرافية.
4. أظهرت الدراسة وجود تأثير جوهري بين متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية وبين أبعاد التمكين والتمكين الكلي.

دراسة (الدايني، 2010):

بعنوان "أثر الإدارة الإلكترونية وتطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين؛ بفرعية في المملكة الأردنية والعاصمة العراقية (بغداد)، بلغ حجم العينة (220) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً، وأهمية المضمون المالي للإدارة الإلكترونية في المصرف كان متوسطاً، وأهمية تطوير الموارد البشرية في المصرف كان مرتفعاً.

دراسة (الشامسي، 2010):

بعنوان "أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية في تحسين أداء العمل".

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظرة العاملين نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية في أداء العمل بدائرة البلدية والتخطيط بإمارة عجمان بدولة الإمارات العربية، وكذلك تحديد الاحتياجات التدريبية للمساعدة في عملية تطبيق الحكومة الإلكترونية، والتوصل إلى أهم المشكلات والصعوبات التي تواجه الدائرة في تطبيق الحكومة الإلكترونية خلال معاملاتها، وشملت الدراسة جميع العاملين بالدائرة البالغ عددهم (190) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها الآتي:

1. وجود ضعف في درجة اتخاذ الاحتياطات اللازمة لمقاومة التغيير عند تطبيق الحكومة

الإلكترونية وتمثل هذا الضعف في الآتي:

أ. عدم توفير الدائرة بيئة العمل المناسبة التي تساعد على إحداث التغيير بشكل فعال.

ب. لم يتم إخبار الموظفين بأسباب ودوافع التغيير المزمع إحداثه في نظم العمل وسياساته قبل التطبيق.

2. وجود ضعف في درجة تدريب الموظفين لتلبية احتياجات تطبيق الحكومة الإلكترونية

وتمثلت في الآتي:

أ. عدم ربط التدريب بنتائج تقييم أداء الموظفين .

ب. عدم ربط التدريب باحتياجات المنظمة المستقبلية من المهارات والكفاءات المطلوبة.

3. وجود ضعف في متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية والمتمثلة في الآتي:

أ. عدم وجود حوافز تشجع العاملين على التنمية الذاتية والتعلم.

ب. عدم إتاحة الفرص للعاملين بالدائرة للإبداع والابتكار لتطوير أساليب العمل.

دراسة (درويش, 2005):

بعنوان "تطبيقات الحكومة الإلكترونية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر الباحثين حول جودة تطبيقات الحكومة الإلكترونية، وفقاً لاختلاف خلفياتهم الشخصية والوظيفية؛ بإدارة الجنسية والإقامة بدبي، وكذلك التعرف على المعوقات التي تعترض تطبيقات الحكومة الإلكترونية، ومدى مواعمة البيئة الإدارية والتنظيمية لتطبيقات الحكومة الإلكترونية، بلغ حجم العينة (300) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها الآتي:

1. أكثر المعوقات تأثيراً على سير العمل في الحكومة الإلكترونية يتمثل في المعوقات التشريعية، يليها الثقافية، ثم المعوقات الفنية، وأخيراً المعوقات الخاصة بالموارد البشرية.
2. تشير النتائج إلى أن أكثر المجموعات مواعمة للبيئة التنظيمية هي المجموعة الخاصة بمواعمة الهيكل التعليمي، يليها المجموعة المتعلقة بمواعمة التقنية المطبقة، وأخيراً المجموعة الخاصة بمواعمة البيئة الإدارية.
3. أشارت أيضاً النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية للعاملين في مجالات تطبيقات الحكومة الإلكترونية إلى أن الخصائص العلمية تعد متدنية مقارنة بما هو مطلوب منهم من أعمال سواء الحالية أم المستقبلية.

دراسة (Deloitte Research, 2000) :

بعنوان "فجر الحكومة الإلكترونية"

أجرت مؤسسة Deloitte Research دراسة عالمية حول موضوع الحكومة الإلكترونية شملت (250) مؤسسة حكومية في خمس دول هي: الولايات المتحدة الأمريكية, أستراليا, كندا, نيوزيلندا, المملكة المتحدة, وهدفت الدراسة إلى التعرف على رؤية الإدارة العليا في المؤسسات الحكومية المبحوثة حول تطلعاتهم وتوقعاتهم وخططهم لمواجهة التغيرات الجذرية في مفاهيم الحكومات المعاصرة والمستقبلية, وأظهرت الدراسة أن الحكومات التي أدخلت مفهوم الحكومة الإلكترونية إلى أساليب عملها في خدمة المستهلكين, نجحت في تحقيق فوائد عديدة أهمها: تحقيق إنتاجية أعلى, توفير معلومات أفضل, توفير خدمات أسهل, تقليص شكاوى العاملين, تحسين الصورة الكلية للمؤسسة.

كما حددت الدراسة ست خطوات يجب أن تتبعها المؤسسات الحكومية في طريق تحولها إلى الحكومة الإلكترونية, وهذه الخطوات هي:

1. توسيع المشاركة بالمعلومات وتوفيرها للمستهلكين باستخدام التكنولوجيا المناسبة.
2. تبادل المعلومات والاتصالات بالاتجاهين.
3. تخصيص مداخل خدمية للأفراد وفقاً لرغباتهم.
4. تجميع الخدمات التي تشترك فيها مؤسسات حكومية مختلفة في جهة موحدة, بحيث تقدم للمستفيدين من مدخل واحد مشترك.

ومن خلال ما تم عرضه من الدراسات السابقة نلاحظ أن هذه الدراسة تلتقي مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت كلاً من موضوعي تنمية الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية في بعض المتغيرات والأبعاد, ولكن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات هو أنها

تحاول دراسة مدى توافر متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتحليل الاتجاهات نحو مدى توافر متطلبات تنمية الموارد البشرية من قبل الموظفين، وتعد هذه الدراسة - في حدود علم الباحثة - الدراسة الأولى من نوعها التي تبحث في هذين المتغيرين في البيئة الليبية، كما أن جميع الدراسات السابقة تتفق مع الدراسة الحالية في الاعتماد على التطبيق الميداني باستخدام أداة الاستبانة، وتستفيد الباحثة منها في إثراء وتدعيم الإطار النظري.

3.1 مشكلة الدراسة:

إن مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي تُعنى بتطبيق الإدارة الإلكترونية تشير إلى أن التطبيق السليم الشامل لها يمكن المؤسسات من التميز، وذلك عن طريق تحقيق عدد من الفوائد أهمها تخفيض تكاليف الأداء إلى أدنى مستوياتها، وتبسيط الإجراءات والشفافية، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها.

وعلى الرغم من تسابق المؤسسات العربية منها والأجنبية إلى الاهتمام بالإدارة الإلكترونية وتبنيها، إلا أن الواقع العملي للمؤسسات في ليبيا يشير إلى أنها ما زالت بعيدة فيما يتعلق بالاهتمام بهذا الأسلوب والتخطيط أو الإعداد له.

ونتيجة للتحويلات التي تمر بها المنطقة العربية وليبيا بشكل خاص، والمناخية بتقديم أفضل الخدمات؛ فإن الأمر يتطلب التفكير والبحث في تحديث الأسلوب الإداري المتبع، وهذا ما يدعو إلى ضرورة تبني تطبيق الإدارة الإلكترونية الذي يساعد في التغلب على الكثير من العراقيل والمشكلات التي تمنع من تقديم أفضل الخدمات.

وباعتبار أن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية يعد مطلباً لا غنى عنه في أي منظمة أياً كانت طبيعتها، وما من شك أن إحداث تغييرات جوهرية على النحو الذي يمكن أن يحققه

العمل بالإدارة الإلكترونية، فإن الأمر يتطلب إعداد وتهيئة العاملين لتحويلات بهذا الحجم لتتناسب مع مقتضيات تطبيق التقنيات الحديثة للمعلومات.

لذا، فإن المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة تتمثل في "دراسة مدى توافر متطلبات تنمية الموارد البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة بجامعتي بنغازي وعمر المختار".

وينبثق من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية:

1. ما مدى توافر متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعتي بنغازي وعمر المختار من وجهة نظر العاملين بها؟
2. ما أبرز معوقات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعتي بنغازي وعمر المختار من وجهة نظر العاملين بها ؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، تبعاً لاختلاف متغيراتهم الديموغرافية التالية: النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة ؟

4.1 فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

- **الفرضية الصفرية H_0 :** لا تتوافر متطلبات تنمية الموارد البشرية (التدريب، تحفيز الموارد البشرية، كفاءة الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.

- **الفرضية البديلة H_1** : تتوافر متطلبات تنمية الموارد البشرية (التدريب، تحفيز الموارد البشرية، كفاءة الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.

وتتفرع من الفرضية الأولى الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

- **الفرضية الصفرية H_0** : لا تتوافر متطلبات تنمية الموارد البشرية (التدريب) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.

- **الفرضية البديلة H_1** : تتوافر متطلبات تنمية الموارد البشرية (التدريب) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية :

- **الفرضية الصفرية H_0** : لا تتوافر متطلبات تنمية الموارد البشرية (التحفيز) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.

- **الفرضية البديلة H_1** : تتوافر متطلبات تنمية الموارد البشرية (التحفيز) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- **الفرضية الصفرية H_0** : لا تتوافر متطلبات تنمية الموارد البشرية (الكفاءة) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.

- **الفرضية البديلة H_1** : تتوافر متطلبات تنمية الموارد البشرية (الكفاءة) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا تتوافر متطلبات تنمية الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.
- الفرضية البديلة H_1 : تتوافر متطلبات تنمية الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.

الفرضية الثانية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد معوقات لتنمية الموارد البشرية (ضعف تأهيل وتدريب العنصر البشري - عدم دعم الإدارة العليا - الاتجاهات السلبية لدى العاملين - قلة الحوافز - قلة الإمكانيات المادية والبشرية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد معوقات لتنمية الموارد البشرية (ضعف تأهيل وتدريب العنصر البشري - عدم دعم الإدارة العليا - الاتجاهات السلبية لدى العاملين - قلة الحوافز - قلة الإمكانيات المادية والبشرية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.

وتتفرع من الفرضية الثانية الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد معوقات لتنمية الموارد البشرية (ضعف تأهيل وتدريب العنصر البشري) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد معوقات لتنمية الموارد البشرية (ضعف تأهيل وتدريب العنصر البشري) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد معوقات لتنمية الموارد البشرية (عدم دعم الإدارة العليا) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد معوقات لتنمية الموارد البشرية (عدم دعم الإدارة العليا) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد معوقات لتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات السلبية لدى العاملين) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد معوقات لتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات السلبية لدى العاملين) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد معوقات لتنمية الموارد البشرية (قلة الحوافز) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد معوقات لتنمية الموارد البشرية (قلة الحوافز) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد معوقات لتنمية الموارد البشرية (قلة الإمكانيات المادية والبشرية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة بجامعة بنغازي وعمر المختار.

- **الفرضية البديلة H_1** : توجد معوقات لتنمية الموارد البشرية (قلة الإمكانيات المادية والبشرية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة بجامعة بنغازي وعمر المختار.

الفرضية الثالثة:

- **الفرضية الصفرية H_0** : لا توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية؛ النوع, العمر, المستوى التعليمي, مدة الخدمة.

- **الفرضية البديلة H_1** : توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية؛ النوع, العمر, المستوى التعليمي, مدة الخدمة.
وتتفرع من الفرضية الثالثة الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

- **الفرضية الصفرية H_0** : لا توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغير النوع لدى موظفي الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.

- **الفرضية البديلة H_1** : توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغير النوع لدى موظفي الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تبعاً لمتغير العمر لدى موظفي الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تبعاً لمتغير العمر لدى موظفي الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي لدى موظفي الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي لدى موظفي الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغير مدة الخدمة لدى موظفي الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.

- **الفرضية البديلة H₁:** توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغير مدة الخدمة لدى موظفي الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.

5.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على مدى توافر متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعتي بنغازي وعمر المختار من وجهة نظر العاملين بها.
2. التعرف على أبرز معوقات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعتي بنغازي وعمر المختار من وجهة نظر العاملين بها.
3. التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تبعاً لاختلاف متغيراتها الديموغرافية التالية: النوع, العمر, المستوى التعليمي, مدة الخدمة.

6.1 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الأمور التالية:

1. أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة في بعض متطلبات تنمية الموارد البشرية (التدريب, التحفيز, كفاءة الموارد البشرية, تخطيط الموارد البشرية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
2. توضيح مدى توافر متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة بجامعتي بنغازي وعمر المختار.

3. ربما تسهم هذه الدراسة في إغناء المكتبة العربية بموضوع جديد قد يحظى باهتمام الباحثين, ويعد نقطة انطلاق لدراسات جديدة.

7.1 منهجية الدراسة وهيكلتها:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة وأهدافها فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع, ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً.

أما هيكلية الدراسة فتمثلت في التالي:

- الجانب النظري: يتضمن هذا الجانب بناء الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة, وذلك من خلال ما تناولته الكتب والأبحاث المتوفرة في الدوريات.
- الجانب الميداني: يهدف هذا الجانب إلى تجميع البيانات الأولية والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة, وذلك باستخدام أداة جمع البيانات المتمثلة في استمارة الاستبانة, وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة, بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة.

8.1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الإدارة العامة بجامعة بنغازي وعمر المختار البالغ عددهم (2622) موظفاً, وتم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية من جميع موظفي الإدارة العامة بجامعة بنغازي وعمر المختار, ولتحديد حجم العينة تم الاعتماد على جدول Krejcie and Morgan, 1970, الذي يوضح أحجاماً مختلفة للعينات تقابل الأحجام المختلفة للمجتمعات, حيث تم تحديد حجم العينة بعدد (338) موظفاً. ويوضح الجدول (1-1) عدد موظفي الإدارة العامة لكلا الجامعتين, وكذلك تحديد حجم عينة الدراسة لكل جامعة.

الجدول (1-1)
مجتمع وعينة الدراسة

اسم الجامعة	عدد العاملين	النسبة المئوية (%)	حجم العينة
جامعة بنغازي	1431	55%	186
جامعة عمر المختار	1191	45%	152
الإجمالي	2622	100%	338

المصدر: تم الحصول على أعداد العاملين من خلال مكتب شؤون العاملين في كل من الجامعتين قيد الدراسة لسنة 2013م.

9.1 نطاق الدراسة وحدودها:

لكل دراسة سواءً أكانت علمية أم نظرية حدود مكانية وحدود زمنية وعلمية، وكذلك

حدود بشرية، حيث كانت على النحو الآتي:

1. **حدود بشرية:** تتمثل في موظفي الإدارة العامة بجامعتي بنغازي وعمر المختار.
2. **حدود الموضوع:** هذه الدراسة لا تختلف عن مجمل الدراسات في مجال الإدارة، فهي محدودة بنوعية البيانات وكميتها التي تم جمعها من خلال أداة الاستبانة، حيث ركزت الدراسة الحالية على مدى توافر متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والمعوقات التي قد تواجهها جامعتي بنغازي وعمر المختار.
3. **حدود مكانية:** اقتصرت الدراسة على موظفي الإدارة العامة بجامعتي بنغازي وعمر المختار.
4. **حدود زمنية:** تم تجميع بيانات هذه الدراسة خلال ربيع سنة 2012 - 2013.

10.1 مصطلحات الدراسة:

التنمية: "هي عملية تغيير حضاري تستهدف الارتقاء بالمجتمع اقتصاديا وتكنولوجيا, وثقافيا" (التابعي 1993: 16).

تنمية الموارد البشرية: "هي تزويد الأفراد بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل, ورفع مستوى كفاءاتهم, كما تهدف التنمية إلى إحداث التغيير في اتجاهات الفرد وسلوكه ومفاهيمه" (بدوي, 1984: 182).

الإدارة الإلكترونية: "هي مدخل إداري جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة, والاتصالات؛ للقيام بالوظائف الإدارية, وإنجاز الأعمال التنفيذية, واعتماد الإنترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات بصورة إلكترونية, بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة, وبينها وبين الأطراف الخارجية, بما يساعد على اتخاذ القرارات, ورفع كفاءة الأداة وفعاليتها" (الهوش, 2006: 409).

الفصل الثاني

تتمية الموارد البشرية

1.2 المقدمة:

أصبحت تنمية الموارد البشرية على مدى العقدين الماضيين من أسرع مجالات التنمية الإدارية تطوراً، كما شغلت حيزاً كبيراً من الاهتمام، على اعتبار أن الإنفاق على هذه التنمية يعد من أهم وأعلى درجات الاستثمار، كما قامت العديد من المنظمات الكبرى بإنشاء إدارات متخصصة لتنمية الموارد البشرية، وتدريب العاملين بها على المناهج والجوانب المهنية المختلفة في هذا المجال.

وباعتبار العنصر البشري مورداً من أهم الموارد التي لها دور في نجاح أي منظمة تهتم بتحقيق القدرة التنافسية، وضمان البقاء والاستمرار على المدى البعيد لذا؛ فقد دأبت المنظمات على تنمية هذه الموارد عن طريق تدريبها وتحفيزها وتطوير قدراتها، لجعلها تتأقلم مع متطلبات الواقع الجديد الذي فرضته التكنولوجيا الحديثة من تغيير في أساليب العمل واستحداث لوظائف جديدة لم يكن لها وجود من قبل.

مما سبق يتضح أنه لا مجال لتنمية أي قطاع أو مؤسسة إذا لم تكن تنمية الأفراد العاملين في ذلك القطاع أو المؤسسة هي البداية، فالأمثلة على ذلك كثيرة: فاليابان وسويسرا اعتمدتا على الموارد البشرية التي خلقت انطلاقة اقتصادية عملاقة فاقت كل التصورات.

2.2 مفهوم تنمية الموارد البشرية:

إن مفهوم تنمية الموارد البشرية لا يزال غامضاً، كما أن تعريفاته الموجودة في الأدبيات متباينة إلى حد بعيد؛ فمن جهة، يعرف هذا المفهوم بأنه لا يشمل تنمية المهارات والقدرات والاتجاهات البشرية اللازمة لتعزيز النمو الاقتصادي، وإنتاجية العمل، والكفاءة فقط، بل يشمل أيضاً نطاقاً أوسع يضم العناصر الاجتماعية والنفسية- والاجتماعية والثقافية كالخصائص الفكرية، ومن جهة أخرى اقتصر تطبيق مفهوم تنمية الموارد البشرية في بعض الأدبيات على

التدابير التي تؤدي إلى تنمية كفاءة العاملين في المؤسسات والحكومات وغير ذلك من الهياكل التنظيمية. (طبارة, 1987).

كما اعتاد الكثير من الكتاب والباحثين على استخدام مصطلح التدريب والتنمية (Training & Development) للدلالة على عملية تنمية الموارد البشرية, وذلك على اعتبار أن التدريب والتنمية مترادفان, ويرجع السبب في ذلك إلى أن التدريب ينظر إليه على اعتبار أنه المقصود بعملية تنمية الموارد البشرية, ولكن الدراسات الحديثة رأت أن هناك عناصر أخرى يحتوى عليها مفهوم تنمية الموارد البشرية, وبالتالي فإن التدريب يعد بمثابة عنصر من عناصر عملية تنمية الموارد البشرية وليس كلها.

و عرف (السلمي, بدون: 115) تنمية الموارد البشرية بأنها " تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعياً, والقائمة على معلومات صحيحة, والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته, والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب, والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات".

ويوضح (Mclagan, 1989:51), أن الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية American Society For Training & Development (ASTD) ترى مفهوم تنمية الموارد البشرية بأنه "الاستخدام المتكامل للتدريب والتنمية, (تنمية المنظمة, وتنمية المسار الوظيفي), بغرض تحسين فعالية وكفاءة الأفراد, والمجموعات والمنظمة ككل, وذلك بشكل مستمر ومتصل".

ويرى (Khandelwal, 1988:67), أن تنمية الموارد البشرية هي "مجموعة من الأنشطة والعمليات المستمرة التي تهدف إلى تنمية النواحي الفكرية والعقلية, وكذلك النواحي

الأخلاقية والمعنوية والاجتماعية والثقافية للفرد، بما يساعده على تحقيق دوره كعنصر بشري هام لجماعة العمل والمنظمة".

كما اعتبرها (Mc Cracken, 2000: 3)، "ابتكار ثقافة تعليمية ضمن مستوى إستراتيجيات التدريب والتطوير والتعلم، وهذا يساعد المنظمة على التغيير والتطوير والنمو". وتشير (حمدان، 2002: 45)، إلى أنها "وسيلة لرفع كفاءة العاملين وتزويدهم بالمعرفة، ورفع مستوى كفاءتهم من خلال اكتساب القدرات، والتركيز على الجوانب الإيجابية، ومحاولة تنميتها، وخلق شعور بالانتماء للمنظمة لدى الأفراد، والتفويض وإثراء العمل، وتنمية الجماعات ذات الاتجاهات المتجانسة على اتخاذ القرارات، والتدريب وتشجيع الأفراد على تطبيق ما تعلموه بطريقة فعالة".

كما يعرفها (Lan smith, 2003 : 2)، بأنها "تطوير العمل من خلال قدرة الناس على العمل كفرد أو فريق في المنظمة، وتأمين المعرفة والمهارة والتدريب اللازم للعمل الذي يساعد على الأداء بكفاءة وفعالية".

ويرى (أبو شيخه، 2000: 30)، بأنها "إيجاد العنصر البشري، القادر الذي من خلاله تترجم أهداف المنظمة إلى أفعال، وبلوغ معدلات الإنتاج المطلوبة بأقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة".

كذلك عرف (مصطفى، 2007: 197)، تنمية الموارد البشرية بأنها "تلك الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة، بما يعظم من فعالية أدائهم وتحقيق ذواتهم، من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية، وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة".

3.2 خصائص تنمية الموارد البشرية:

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن تحديد بعض خصائص التنمية كالتالي (أبو النصر،

2007: 190):

1. التنمية عملية مقصودة ومخططة.
2. التنمية عملية ضرورية للتغيير المنظم.
3. التنمية عملية داخلية ذاتية؛ أي أن مقوماتها وبذورها موجودة في داخل كيان المؤسسة نفسها.
4. التنمية عملية ديناميكية.
5. التنمية عملية مستمرة.
6. التنمية عملية ليست جزئية بل كلية شاملة.
7. ضرورة المشاركة الجماعية في جميع مراحل العملية التنموية.
8. ضرورة أن تراعي التنمية البعد البيئي في جميع مشروعاتها .

4.2 أهمية تنمية الموارد البشرية:

تكتسب تنمية الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين، فهي تنمية لأهم أصول المؤسسة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة، حيث إنها تعتمد إلى الإفادة المثلّي من مواردها البشرية، وتشجعهم وتدفعهم إلى الاجتهاد والابتكار، وتهيئ مناخاً ينمي ذلك وينشطه.

ويمكن توضيح أهمية تنمية الموارد البشرية في النقاط التالية (عمران، 1996):

1. تشمل تنمية الموارد البشرية استثماراً للمنظمة يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية وتجسيدها، ومن ثم الوصول إلى معايير الجودة ومواجهة التحديات.

2. إن تنمية الموارد البشرية تساعد على خلق رأسمال بشري مؤهل, ومن ثم فهي تزود المنظمة بقدرات مميزة تساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة.
3. تُمكن المنظمة من الفوز بمركز تنافسي في ظل النظام العالمي الجديد.
4. توظيف الطاقة الكامنة لدى العاملين, وإطلاق دوافعهم نحو الإنجاز وجعل التكنولوجيا الجديدة ركيزتهم الأساسية.

وتأتي أيضاً أهمية تنمية الموارد البشرية من التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة, سواء البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية, وما يترتب على ذلك من حاجات تنظيمية وحاجات فردية, وتشمل هذه التغيرات ما يلي:

1. زيادة المنافسة:

أدت التغيرات التي حدثت في السياسات الدولية في الوقت الحاضر إلى مواجهة منظمات الأعمال لدرجة عالية من المنافسة في مجال أعمالها وهو ما يتطلب توافر موارد بشرية ذات مهارات وقدرات عالية لمواجهة تلك التحديات, ومن ناحية أخرى فإن ازدياد حدة المنافسة يجعل من الصعوبة بمكان الحصول على الأفراد ذوي القدرات العالية, مما يوجب على المنظمة أن تقوم بتنمية مواردها البشرية بصفة مستمرة للوصول بالأفراد إلى المستوى المطلوب.

2. الضغوط للتوسع والنمو:

يعتبر التوسع والنمو المستمر في مجال الأعمال من أهم الطرق لمواجهة انحدار المنظمة والعمل على استمرارها في دنيا الأعمال, ويؤدي إلى زيادة حجم أعمال المنظمة, وبالتالي تُعَدُّ عملياتها, مما يستوجب توافر مستويات عالية من المديرين المهرة والأفراد

المدرّبين؛ ليتمكنوا من قيادة المنظمة بشكل مناسب، ويتطلب ذلك تنمية الموارد البشرية، وبالتالي اكتساب الأفراد للقدرات والمهارات والخبرات اللازمة التي تساعدهم على ذلك.

3. التغير التكنولوجي السريع:

يمثل النمو السريع في التكنولوجيا واحداً من أهم الضغوط على المنظمات في الوقت الراهن، ويلاحظ أن التغير في التكنولوجيا يتطلب تغييراً في الهيكل التنظيمي والنظم الموجودة داخل المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى خلق نوع من الصراع بين الأفراد داخل المنظمة ما يستوجب الحاجة إلى اكتشاف حلول لهذه المشكلات عن طريق الأفراد ذوي القدرات والمهارات العالية، ويتطلب ذلك ضرورة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية للتمكن من حل تلك المشكلات والمعوقات.

4. تغير حاجات الأفراد:

تؤدي التغيرات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة إلى تزايد وتغير حاجات ورغبات وطموحات الأفراد، وترتبط هذه الحاجات بالمنافع التي يمكن الحصول عليها من خلال النمو الوظيفي، وبالتالي يجب أن تعمل المنظمة على تحقيق مثل تلك الرغبات للأفراد بما يخدم مصالحها، وتعتبر تنمية الموارد البشرية إحدى الوسائل الأساسية لتحقيق ذلك.

5.2 أهداف تنمية الموارد البشرية:

تتنوع أهداف تنمية الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى، وتعتمد على مرحلة التطور الخاصة بالمؤسسة، وتتمثل هذه الأهداف على النحو التالي (السالم وصالح، 2002):

1. الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف، من أجل الوصول إلى أفضل

مستوى من الأداء بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

2. الاستفادة القصوى من جهود العاملين وخبراتهم في إنجاز المهام، وفق المعايير المحددة سلفاً.

3. تحقيق انتماء وولاء الأفراد، والمحافظة على رغبتهم في العمل وزيادتها.

4. تنمية قدرات العاملين وذلك بتدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.

5. إيجاد ظروف عمل جيدة، تمكن العاملين من أداء أعمالهم بصورة جيدة.

6. إتاحة فرص التقدم والترقي للموظفين في المؤسسة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

7. تحديد احتياجات أفراد المؤسسة ودعم تحقيقها؛ لدعم عملية الاستقرار الوظيفي.

ويرى (Lawerence & Hutchinson) كما أوضحت (رمضان، 2008)، أن هناك

هدفاً أساسياً لعملية تنمية الموارد البشرية، هو تحسين قدرات ومهارات الأفراد لتمكينهم من

القيام بأعباء واجباتهم على أكمل وجه، ولكن ذلك يتطلب وجود بعض الأهداف الفرعية من

أجل تحقيق الغرض الأساسي، وتتمثل هذه الأهداف في الآتي:

1. **هدف وقائي:** أي إيقاف التراجع الذي يصيب كلاً من الفرد والمنظمة على حد سواء.

2. **هدف علاجي:** وذلك عن طريق القيام ببعض الأنشطة التي تعمل على إصلاح الخلل أو

النقص في المعارف والمهارات للأفراد.

3. **هدف تكيفي:** حيث تسعى عملية تنمية الموارد البشرية إلى التكيف مع كل من التغيرات

التكنولوجية، والاجتماعية، والبيئية التي تقع في محيط المنظمة.

4. **هدف تحويلي:** ويقصد به تحويل وجهة نظر الأفراد تجاه الخصائص الثقافية التي يراها

القائمون على عملية تنمية الموارد البشرية لكي تصبح مناسبة، ولكي تسهم في تغيير

سلوك وأداء الأفراد نحو الأفضل.

6.2 عوامل نجاح إدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية في مساعدة

المؤسسة لتحقيق أهدافها بفعالية وهي كالتالي (أحمد, 1999: 214):

1. الوعي الدائم بما يحدث في المؤسسة وخارجها من تغيير, ومدى تأثير ذلك على ما يتطلبه هذا التغيير في أداء الأفراد, وما هو دور التدريب لنجاح ذلك.
2. التعرف دائماً على أية تغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والسلطات والمسؤوليات التي نتجت من ذلك.
3. التعرف دائماً على مدى رضا العملاء, سواء داخل المؤسسة أو خارجها, وما هي توقعاتهم, ومدى إشباعها.
4. التقييم الدائم لبرامج التدريب والخدمات التدريبية, والتعرف على مدى جودتها في مقابلة الاحتياجات.
5. مدى جودة طرق ووسائل الاتصال المتوافرة.
6. اختبار وتقييم "وسائل التدريب" بالمؤسسة, ومدى التحرك في سبيل تحقيقها.
7. التعرف دائماً على المتغيرات التي تحدث في المؤسسة بما يجعل الدور الاستشاري لإدارة التدريب ذا قيمة أكبر فضلاً عن دورها في التدريب والتنمية.
8. التنمية والتدريب المستمران للعاملين؛ لمواكبة المتغيرات المحلية والعالمية ومتطلبات العصر, وأيضاً لتحسين وتطوير دورهما في نجاح المؤسسة.

7.2 سياسة وممارسة تنمية الموارد البشرية:

قد ترى المنظمات والأفراد على حد سواء في التنمية تحدياً مزعجاً، فتعلمُ كيفية تنمية سلوكيات ومهارات مختلفة سيكون تجربة جديدة بالنسبة لبعض الموظفين الذين لم ينخرطوا في هذا النوع من الأنشطة منذ أن كانوا طلاباً متفرغين لتلقي العلم.

إن الكثير من المنظمات المتميزة التي تعمل على مستوى عالمي، ومنها جنرال إلكتريك، وهولييث باكارد، وسيرز وباكستر للرعاية الصحية وأموكو، توجد التنمية في أجندها الخاصة بالموارد البشرية كبند ثابت ومهم.

وقد أشارت بحوث (جوشال وبارتليت، 1998) كما أوضح ماثيوز وآخرون، إلى أن المؤسسات التي تعتبر الإستراتيجيات شيئاً مهماً تتمتع بخصائص تنموية تربط الاحتياجات الفردية والتنظيمية بالتوجهات الحالية والمستقبلية، وتحدد هذه البحوث الموثقة عن أكثر من 20 شركة من الشركات العالمية البارزة مثل جنرال إلكتريك، وثرني إم، وآي كيه إي إيه، إنتل، كاو، وماكينزي كونسالتنج، عدداً من الموضوعات الرئيسية، ومنها ما يلي (مايثورز وآخرون، 2008):

1. المبادرة الفردية تحظى بالتشجيع، وتتم تنمية المهارات من خلال التدريب، وتوجد ثقافة مؤازرة وداعمة، وإن كانت متحدية مع ذلك، مع الاهتمام بتقديم التدريب الخاص .Coaching.
2. خلق وتدعيم المعرفة يتم من خلال التعلم التنظيمي.
3. عقود التحكم والامتثال أو (الإذعان) تُستبدل بالالتزام والمبادرة القائمين على التعلم والثقة بالنفس.

4. تتم تنمية القدرات الفردية اعتماداً على المعارف والمهارات والاتجاهات الملائمة لمديري الخطوط الأمامية والإدارة الوسطى والعليا.

5. تتم إدارة عمليات التحويل مثل العقلة (أو الترشيح) والتجديد والإحياء وإعادة التوليد عن طريق صنع قادة جدد.

6. يوجد تجديد متواصل من خلال معايير زيادة أعباء العمل والتحديات المفروضة داخليا. حينما تكون تنمية الموارد البشرية ممثلة بقوة في السياسة والممارسة المؤسسية، ينشأ احتمال انتقال الأفراد من المنظمة التي استثمرت فيهم، إلا أن استخدام هذه الحجة للتقليل من أهمية التنمية يتم عن قصر نظر.

ويقترح جو شال وبارتليت أربع طرق يستطيع أرباب العمل من خلالها مواجهة المخاطرة المتمثلة في تزويد الموظفين بمؤهلات أو خبرات قابلة للنقل:

أ. ابدأ في الاستثمار في تنمية الأفراد مبكراً لكي تولد لديهم فناعة بأن المنظمة جيدة وتستحق العمل فيها.

ب. استبدال عقد الولاء والطاعة المعنوي القديم بمسؤولية الموظفين المدعومين من الإدارة العليا، والممنوحين السلطات والصلاحيات المناسبة عن مستقبل الشركة والعاملين بها.

ج. اجعل التعلم جزءاً من الغاية الأساسية للمنظمة.

د. ادعم التنمية بصورة غير رسمية من خلال العمليات ذات الصلة بالوظيفة، ورسمياً من خلال وسائط تدريس وتعلم محددة.

8.2 مسؤوليات تنمية الموارد البشرية:

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في معظم المؤسسات على الجهات الرئيسية

التالية (أحمد, 2009):

1. الإدارة (العليا - الوسطى - الدنيا): تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية

واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة, وإيجاد البيئة المناسبة التي يمكن

أن ينجح ويزدهر فيها الأفراد وتوفير الموارد المالية اللازمة, والالتزام بتطبيق خطة

العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة, ومتابعة القيام بالإجراءات, كما تتحمل

الإدارة المسؤوليات الأساسية لضمان أن الأفراد يمكنهم تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية,

وأن يتمتعوا بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتهم.

2. الموظف: كعضو في فريق المؤسسة تقع عليه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل

اليومي, وطموحات المستقبل الوظيفي.

3. الجهة المتخصصة: فالمؤسسة ربما يكون لديها جهة متخصصة مسؤولة عن تنمية

الفرد, وأحياناً تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة, وأحياناً أقسام التدريب سواء

داخل قسم الأفراد أو بشكل مستقل عنها.

مما سبق يتضح أن مسؤولية تنمية الموارد البشرية بأي مؤسسة من المؤسسات هي

مسؤولية جماعية, يشترك فيها جميع العاملين بالمؤسسة من رؤساء ومرؤوسين, وعلى كافة

المستويات الإدارية والإشرافية والفنية, فهي عملية متكاملة, ومخططة, وقائمة على معلومات

دقيقة.

9.2 أهمية الإدارة العليا في تخطيط وإدارة عملية تنمية الموارد البشرية:

المدير (المسؤول المباشر) هو في الحقيقة أهم عناصر عملية تنمية الأفراد, فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي, والأقدر على كشف إمكانات الفرد ومشكلاته, وبالتالي فهو أقدر على تحديد احتياجاته التدريبية, ويمكن أن تحدد المهام التي يقوم بها المدير في عملية التنمية على النحو التالي (السلمي, بدون: 129):

- المشاركة في اختيار الفرد وإسناد العمل الملائم له (الخطوة الأولى الصحيحة في تنمية الفرد).
- متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه. وبالتالي إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية للفرد (المجالات التي يحتاج فيها إلى مساعدة خارجية لتحسين أدائه أو تطوير سلوكه).
- التدريب أثناء العمل, إعطاء القدرة للفرد في كيفية أدائه عمله, وما هو نمط السلوك المفترض أن يلتزم به.
- استخدام نظم الثواب والعقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

10.2 أساليب تنمية الموارد البشرية:

هناك مجموعة من الأساليب المتبعة لتنمية الموارد البشرية التي تهدف إلى إمداد المنظمة بالكفاءات المؤهلة والمدربة, لذلك فإن العديد من المنظمات باختلاف أنواعها توجه الاهتمام والعناية الكافية لاختيار الأساليب التي تتناسب مع وضعها وظروفها وحجم وطبيعة الأعمال التي تمارسها.

ومن هذه الأساليب التي تستخدمها المنظمة في بناء وتنمية عناصرها البشرية بشكل

مستمر ما يلي:

1.10.2 التحليل الوظيفي:

ونظراً لأهمية الدور الذي تقوم به هذه الوظيفة فقد عُرِّفت من قبل العديد من الكتاب

ونخص منها التالي:

- يرى ديسلر التحليل الوظيفي بأنه "الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها" (ديسلر, 2003: 108).

بينما يرى (بوسنينة والفارسي, 2003: 157), التحليل الوظيفي "هو الإحاطة الشاملة

بالوظيفة عن طريق جمع الحقائق عن نوع وطبيعة الوظيفة, وواجباتها, ومسؤولياتها, وطريقة

أدائها, وموقعها في الهيكل التنظيمي وعلاقتها بالوظائف الأخرى والظروف التي تؤدي فيها,

ووسائل أدائها, والمتطلبات والشروط التي يجب أن تتوفر في شاغلها أو شاغليها فيما إذا كان

أدائها يتطلب استخدام أكثر من فرد واحد, ثم صياغة هذه الحقائق بالشكل الذي يبين فيه معالم

الوظيفة من أجل استخدامها في المجالات ذات العلاقة بشؤون الأفراد".

وللتحليل الوظيفي: مخرجات وهي:

1. **الوصف الوظيفي:** هو "الإجراء الذي يُمكن المنظمة من وضع وصف للمهام والواجبات

والمسؤوليات لكل وظيفة, ويفيد هذا الوصف كلاً من شاغل الوظيفة, والمشرفين, والذين

سيشغلون الوظيفة مستقبلاً" (نصرالله, 2001: 53).

2. **التوصيف الوظيفي:** "هو قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة

مثل التعليم, المهارات, نمط الشخصية... إلخ والتي تعد ناتجاً آخر من نواتج تحليل

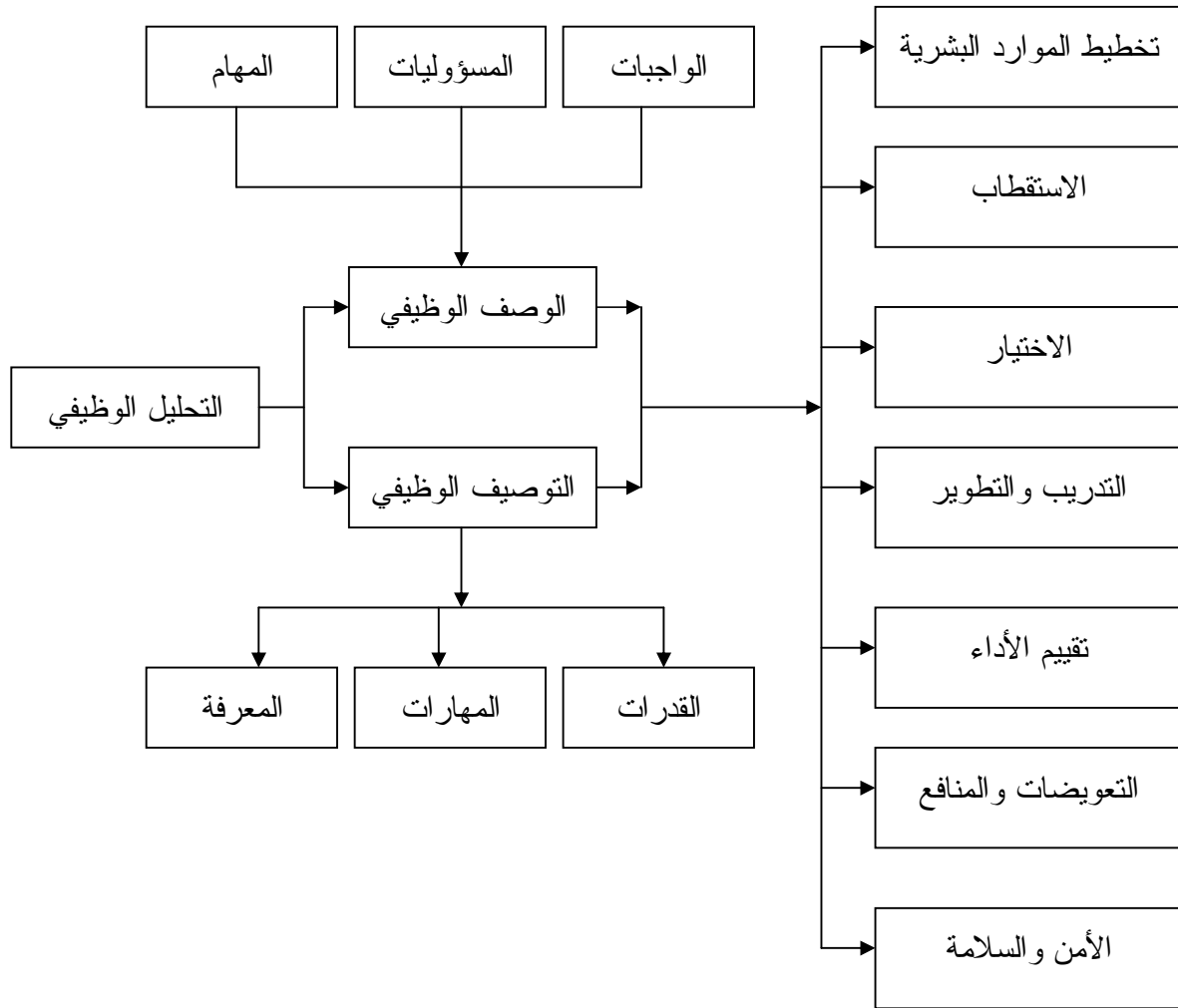
الوظيفة" (ديسلر, 2003: 108).

1.1.10.2 استخدامات وأهمية التحليل الوظيفي:

عملية التحليل الوظيفي تعتبر من أهم وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية، ويمكن

إيضاح أهميتها من خلال النقاط التالية (زويلف، 2003):

1. هو أساس وضع نظام سليم للاختيار والتعيين، وذلك لاختيار أنسب الأشخاص للأعمال.
 2. كما يعتبر أساساً لوضع معدلات عادلة للأجور، لأن وضع معدلات الأجور يتطلب تقدير قيمة الأعمال على أساس احتوائها على عوامل معينة.
 3. يعتبر الأساس لبرمجة التدريب وإعداد العاملين.
 4. يعتبر ركناً هاماً في تخطيط الموارد البشرية، فمن خلال تحليل وتوصيف الأعمال سنتوصل إلى مواصفات العاملين الذين نحتاجهم، تاركين معرفة إعدادهم ليقررنا تحليل عبء العمل الذي هو الآخر يركز على التحليل والتوصيف الوظيفي.
 5. كما يعتبر أساساً لوضع نظام سليم للترقية وانتقال العاملين، حتى تصبح قرارات الترقية سليمة ومستندة لوقائع ملموسة.
 6. معرفة مخاطر الأعمال وصعوباتها؛ فيتم التخطيط لتلافي تلك المخاطر والصعوبات بإجراء دراسات خاصة عن الوقاية والأمان.
- ويوضح الشكل (1-2) مدى علاقة التحليل الوظيفي بباقي الوظائف الأخرى لإدارة وتنمية الموارد البشرية.



شكل (1-2)

التحليل الوظيفي وعلاقته بالوظائف الأخرى

المصدر: Monday, R. Wayne, & Noe, Robert, "Human Resources Management"

Pearson education International ,prentice Hall Ninth Edition , New Jersey ,2005.

2.10.2 تخطيط الموارد البشرية:

ويعرفه (Staner) كما أورد الدوري، بأنه "إستراتيجية الدولة للحصول على القوى العاملة بالكم والنوع، واستثمارها وتنميتها" (الدوري، 1982: 23).

ويرى (ديسلر، 2003: 149)، أن تخطيط الموارد البشرية "هو عملية إعداد الخطط اللازمة لشغل أو لتجنب الفراغات الوظيفية المتوقعة، انطلاقاً من تحليل الوظائف الجديدة، أو المتوقع أن تكون شاغرة، وما إذا كان سيتم شغلها بمرشحين من داخل المنظمة أو خارجها".

1.2.10.2 أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تكمّن ثروات الأمم الحقيقية في توفر الكفاءات المنتجة ضمن الموارد البشرية، وتكمّن أهمية تخطيط الموارد البشرية في النقاط التالية (العبود وآخرون، 1993):

1. يساعد تخطيط الموارد البشرية في رفع كفاءة العمليات الإدارية والإنتاجية، ويساعد أيضاً في سلامة توزيع العمل.
2. يُسهم تخطيط الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحديد الاحتياجات الفعلية من القوى العاملة كماً ونوعاً وفي المدى البعيد والقريب.
3. يُسهم تخطيط الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية والمستقبلية، مما يُسهل أو يسهل سلامة اختيار المتدربين وتوجيههم للبرامج التدريبية المختلفة حسب الحاجات الفعلية.
4. يساعد تخطيط الموارد البشرية في عملية الإحلال، مما يجنب المنظمة مغبة تعطيل الإنتاجية، فالتخطيط للموارد البشرية يعتبر وسيلة فاعلة لمعرفة التاركين للخدمة والسعي إلى توفير البدائل وإحلالهم.

5. يُسهم تخطيط الموارد البشرية في توجيه سياسة التعليم على مستوى الدولة وفقاً للخطة والاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية.

6. يساعد في تحديد نوعية وإعداد الوظائف عند طلبات الأحداث أو التحوير، ما يجنب مشكلات التضخم الوظيفي.

2.2.10.2 مقومات تخطيط الموارد البشرية:

هناك العديد من المقومات الخاصة بنظام تخطيط الموارد البشرية، وهي تشير إلى مقومات النظام أو بعناصر يجب توافرها حتى ينجح النظام. وتتظم هذه المقومات في مجموعتين: أولاهما مقومات خاصة بإدارة النظام، وثانيهما مقومات خاصة بطرق التحليل والعمليات الخاصة بالنظام، ويوضح الشكل (2-2) هذه المقومات.

النظام هو جزء من التخطيط الاستراتيجي	أدوات التنبؤ يجب أن تتلاءم مع المنظمة
ضرورة دعم الإدارة العليا	ضرورة توافر نظام معلومات الموارد البشرية
ضرورة مشاركة كل الأطراف المعنية	ضرورة توسيع النظام الزمنى للخطة كلما أمكن
مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ	ضرورة التركيز على المهارات وليس العدد النهائي للعاملين في المنظمة
نظام بسيط وموثق	ضرورة دراسة كل من السوق الداخلي والسوق الخارجي للعمالة
عائد النظام يجب أن يفوق التكلفة	يجب التركيز على اتسام العمالة بالمرونة
حسن استخدام الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة	ضرورة الاهتمام بالمهارات المتعددة وليس المحدودة

شكل (2-2) مقومات تخطيط الموارد البشرية

المصدر: ماهر، أحمد (2011)، "تخطيط القوى العاملة"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ص 35).

ويضيف (النجار، 1999) مقومات أخرى لنظام تخطيط الموارد البشرية على أي

مستوى قطاعي أو جزئي في المشروعات ضرورة التعرف على:

1. إستراتيجية القوى العاملة (في التنمية والتدريب والتكوين والتوظيف والأجور).
2. وضع جداول وإجراءات تكتيكية.
3. وضع ضوابط لمتابعة التدفقات (الطلب/ العرض - كماً - نوعاً) لضمان عدم حدوث انحرافات (+ ، -) تعوق الزيادة في الإنتاجية الصافية.
4. الرقابة على فعالية القوى العاملة (% الأهداف المحققة إلى الأهداف المخططة) خلال فترات التخطيط لضمان عدم الانحراف ولنجاح البرامج والسياسات والموازنات التخطيطية والأنماط والمعدلات.
5. تحديد الجداول الزمنية للتدفقات البشرية الداخلة لقوة العمل.

3.10.2 الاستقطاب:

بعد أن تنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين بكل منها، والشروط اللازم توافرها فيمن يشغلها، تبدأ الخطوة التالية وهي البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف ومحاولة جذب أكفأ الأشخاص للعمل بالمنظمة.

وقد عرف (حمود والخرشة، 2007: 91)، الاستقطاب بأنه "مجموعة من النشاطات الخاصة بالبحث عن جذب مرشحين لملء الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت والزمان المناسبين للمنظمة".

ويعرفه (سلطان، بدون: 117) "هي عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف

الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن

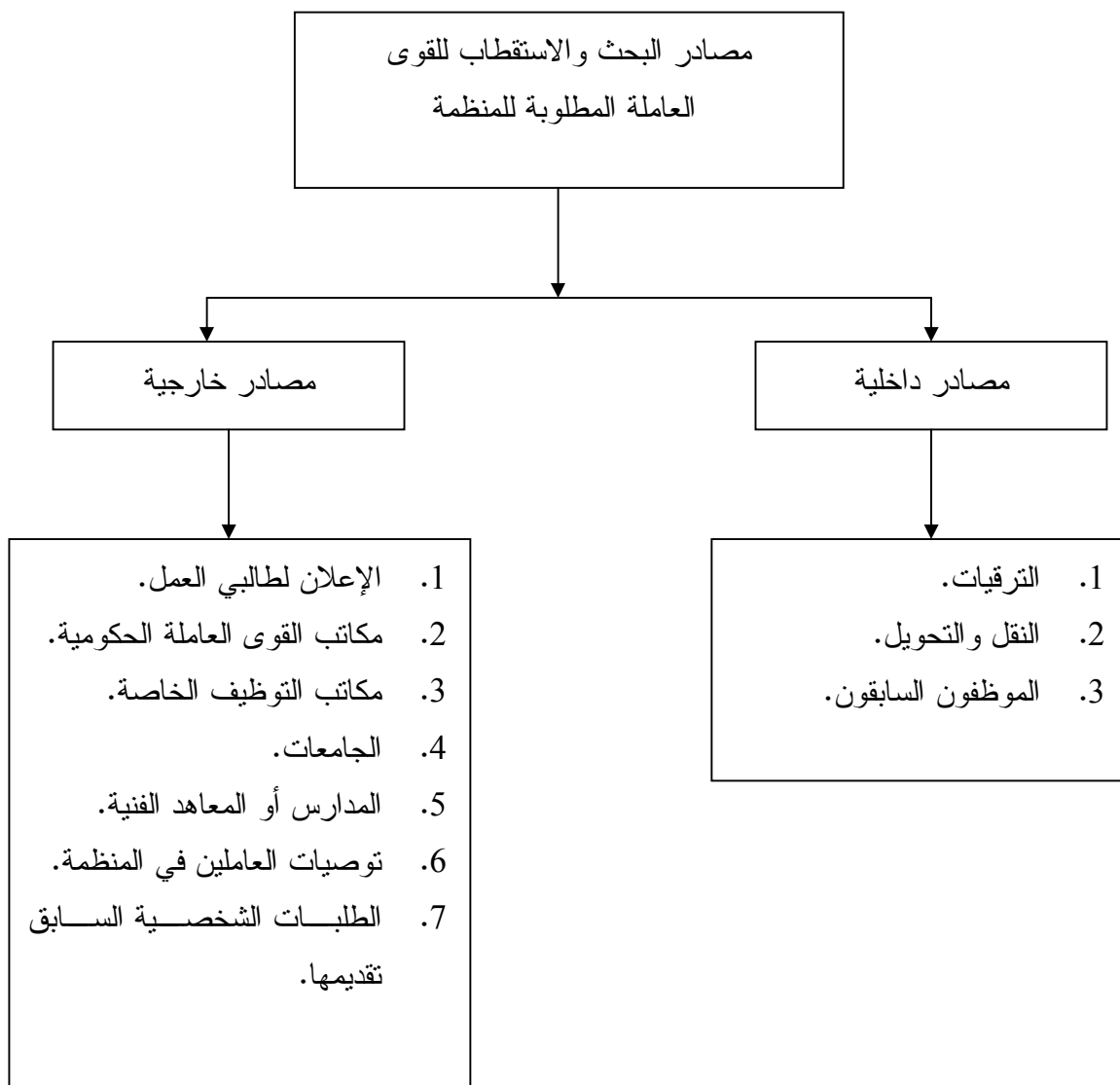
وظائف ومن يعرفون وظائف".

1.3.10.2 العوامل المؤثرة على الاستقطاب:

هناك عدة عوامل تؤثر في عملية الاستقطاب أبرزها (سلطان، بدون):

1. الحجم: لاشك أن حجم المنظمة يعتبر من العوامل المهمة المؤثرة على نطاق نشاطها في جذب الموارد البشرية التي تحتاج إليها، فالمنظمة الكبيرة ستقوم بالتأكد بالبحث بمعدل أكبر من منظمة صغيرة.
 2. الظروف المحيطة بسوق العمل: في المنطقة التي تعمل فيها المنظمة تؤثر أيضا على نطاق النشاط الاستقطابي الذي تقوم به.
 3. الخبرة السابقة للمنظمة في مجال استقطاب الموارد البشرية ومدى فعالية جهودها الماضية في الجذب والحصول على احتياجاتها من العاملين الأكفاء.
 4. طبيعة الوظائف المعروضة وسمعة المنظمة: هناك منظمات تستقطب العاملين بسهولة أكبر من المنظمات أخرى.
 5. ظروف العمل والأجور والمزايا المختلفة التي توفرها المنظمة.
- مصادر الحصول على الموارد البشرية التي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين هي كالتالي:

1. مصادر داخلية (من داخل المنظمة).
 2. مصادر خارجية (من خارج المنظمة).
- والشكل (2-3) يوضح مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية.



شكل (2-3) مصادر الاستقطاب

المصدر: عبد الباقي، صلاح الدين، (2000)، "إدارة الموارد البشرية"، (الإسكندرية: الدار الجامعية. ص154).

4.10.2 الاختيار:

ويعرفه (بربر, 2000: 81), بأنه "العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الأفراد أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لأداء هذه الوظيفة".
وأيضاً "هي عملية تحقيق التوازن والتوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من ناحية وبين سمات، مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة وفقاً لما هو منصوص عليه في توصيف كل وظيفة من ناحية ثانية".

1.4.10.2 العوامل التي تؤثر على عملية الاختيار:

هناك عوامل تؤثر في عملية الاختيار هي كالتالي (الهيبي 2003: 131):

1. العوامل الداخلية:

وهي التي ترتبط بالمنظمة وهي كالتالي:

- أ. الوقت المتاح أمام المنظمة: أي كلما كان الوقت المتاح لأجراء عملية الاختيار أكبر كانت إجراءات الاختيار متعددة ودقيقة.
- ب. نوع وطبيعة المنظمة من حيث إنها ذات نشاط (صناعي - خدمي).
- ج. استخدام التقنيات الحديثة في عملية الاختيار.

2. العوامل الخارجية:

وهي العوامل التي ترتبط بالبيئة الخارجية وهي كالتالي:

- أ. القوانين والأنظمة واللوائح الخاصة.
- ب. شروط النقابات والاتحادات العمالية.
- ج. خصائص سوق العمل من حيث الطلب والعرض والتركيبية العمرية والخصائص المهنية للمؤهلات.

5.10.2 التوجيه:

من أساليب تنمية الموارد البشرية في بيئة العمل الاهتمام بتقديم خدمات التوجيه للعاملين، بما يسهم في رفع مستوى أدائهم وتشجيع الإمكانيات والطاقات الكامنة لديهم، ويعتبر هذا الأسلوب من الوظائف الصعبة، وترجع صعوبته إلى أن المدير يتعامل مع العاملين وهم قوى مركبة يختلفون في شخصياتهم ولكل منهم أهدافه ودوافعه، وهذا يتطلب تفهم هذه القوى حتى يمكن توجيه تلك الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة، وحتى يتم تحقيق وظيفة التوجيه بفعالية فإنه ينبغي توافر عدة أدوات ووسائل وهي كالتالي (<http://www.hrdiscussion.com>):

1. الاتصال:

إن التوجيه أساساً هو عملية إصدار التعليمات وإعطاء معلومات يتم إيصالها إلى المرؤوسين، ويجب أن يفهم المرؤوسون هذه التعليمات بالمعنى الذي يريده المديرون. الرؤساء يستخدمون الجزء الأكبر من أوقاتهم في عملية الاتصال اليومية، وهذا بهدف توجيه الجهود نحو التنفيذ السليم للأعمال، وتكون هذه الاتصالات إما داخلية أو خارجية، وتكون داخلية في شكل أفقي ومن الأعلى إلى الأسفل، أو من الأسفل إلى الأعلى، أما الاتصالات الخارجية فتتضمن كافة الإجراءات التي تجرى مع الجهات الخارجية التي يتم التعامل معها، وتستند عملية الاتصال إلى مجموعة من الوسائل منها، الشفهية، الكتابية، والإلكترونية.

2. التحفيز:

فهم العنصر البشري يتطلب اهتماماً مميزاً من الإدارة، بحيث تدرك أهمية العلاقات الإنسانية كمحرك للسلوك البشري، وتجميع مسؤولياتهم لتخطيط تلك العلاقات الإنسانية كقوة دفع، ويتوقف هذا على فلسفة الإدارة تجاه: نظام الاتصالات، نظام الحوافز.

فوجود نظام كفاء للاتصال، له تأثير على تكوين العلاقات الإنسانية، حيث يتم توصيل المعلومات والأوامر وتنسيق الجهود، وبالتالي تخلق نوعاً من الروابط والعلاقات بين كافة الأطراف، كما أن تصميم نظام فعال وإيجابي للحوافز يسهم في إثارة أنواع السلوك المطلوبة، وذلك بالتعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم، وتحليل هذه الاحتياجات وتحديد أولوياتها، وهذا لضمان قوة فعالة على عمليات التأثير على سلوك الأفراد، وعليه فإن تحقيق الأهداف في أي نظام يتوقف على الكفاءة الإدارية في توجيه وتوحيد الجهود لكل الأفراد.

3. القيادة.

يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم المدير بالتوجيه والتأثير في أفكار ومشاعر الآخرين وفي سلوكهم، وتشتمل القيادة على هدف يرغب القائد في تحقيقه، فهي توجيه سلوك الآخرين نحو غرض معين، والقيادة عملية تفاعل حيث لا توجد قيادة دون تبعية، ويجب أن يتجه التابع إلى الاتجاه الذي حدده له القائد، بالإضافة إلى هذا التفاعل لا بد أن يتصف بالاستمرارية والتكرار.

1.5.10.2 أهمية التوجيه:

عملية التوجيه تعتبر من أهم وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية، ويمكن إيضاح أهميتها من

خلال النقاط التالية (<http://www.hrdiscussion.com>):

1. تحقيق درجة عالية من التفاعل والمشاركة بين الأفراد والجماعات داخل العمل.
2. المساهمة في تحقيق أهداف الأفراد، وتوفير بيئة عمل مناسبة لعمل الأفراد.
3. توفير بيئة عمل تساعد في بناء قاعدة جيدة لتنمية الرقابة الذاتية بالمنظمة.

لذا؛ يمكن القول إنَّ التوجيه هي عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بماذا يجب عمله ومعرفته، أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به، والتوجيه يحتوي على عدد من العناصر وهي:

1. شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.
2. تحديد واجبات الأفراد.
3. النصح والإرشاد المستمر.
4. تشجيع الأفراد.
5. إصدار الأوامر والتعليمات.

6.10.2 الحوافز:

يرى (عفيفي، 1995:43)، أنَّ الحوافز "هي مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان التي تؤثر في سلوكه وفي تصرفاته".

توجد طرق وأساليب متعددة لتحفيز العاملين على زيادة الإنتاج ورفع الكفاءة، وتختلف الحوافز باختلاف المنظمة وإمكانياتها المتاحة، وتنقسم الحوافز إلى (عفيفي، 1995):

1. الحوافز المادية:

وتعتبر الحوافز المادية واحدة من أهم أنواع الحوافز التي يمكن الاعتماد عليها في زيادة كفاءة العاملين، والمدير الناجح هو الذي يستطيع أن يحدد نوعية الحوافز المناسبة على أساس الاحتياجات المادية للعاملين، ويكون ذلك في الحدود المتاحة له.

من أهم الحوافز المادية:

الترقية: تجمع الترقية بين المزايا المادية والمزايا الأدبية، فهي تعني ارتفاعاً في الأجر أو المرتب، وكذلك حصول الموظف على مركز أدبي أعلى، وتقوم بعض المنشآت بإعداد

خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وتوضح الطرق والإجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى، لكي تكون عملية الاختيار للترقية مبنية على أسس موضوعية وعادلة.

وتتم الترقية بأسلوبين:

- أ. **الترقية بالأقدمية المطلقة:** وتتم تلقائياً دون النظر إلى اجتهاد ونشاط العامل في عمله.
- ب. **الترقية بالاختيار:** وتتم على أساس الكفاءة في العمل، ما يفسح المجال أمام اختيار أصلح العناصر لشغل وظائف ذات مستويات أعلى.

ويقلل من كفاءة هذا النظام في التطبيق العملي ما يلي:

- عدم موضوعية الترقية: ويتم ذلك عند اعتبار الترقية مجرد وسيلة لرفع المرتب دون الاهتمام باشتراطات شغل الوظيفة الأعلى، ودون النظر إلى الكفاءات.
- تدخل عوامل المحاباة والعلاقات الشخصية في كثير من حالات الترقية بالاختيار.
- تردد بعض القيادات في استخدام أسلوب الترقية بالاختيار منعا من إثارة أي اتجاه عدائي من جانب المرؤوسين.
- عدم الموضوعية في تقييم كفاءة العاملين وإعداد تقارير الكفاءة.

2. **الحوافز المعنوية:**

وهي الحوافز التي لها تأثير على نفسية العاملين، وهي في غاية الأهمية لتحريك جهود

العاملين ورفع روحهم المعنوية في محيط العمل، ومن هذه الحوافز ما يلي:

- أ. تهيئة ظروف العمل المناسبة وذلك بتوفير إضاءة جيدة - تهوية - تدفئة - منع

الضوضاء...إلخ.

ب. تهيئة الأسباب التي تكفل الحاجات النفسية والمعنوية للعاملين, مثل الوجبات المجانية أو العلاج المجاني...إلخ.

7.10.2 التدريب:

يعتبر التدريب من الأساليب الهامة في تنمية الموارد البشرية، حيث له دورٌ كبيرٌ في تطوير القدرات الفردية والتنظيمية كما يساهم في تحسين مهارة وقدرة الفرد على العمل ويقوي ارتباط الأفراد بالمنظمة.

ولذلك، فأكثر المنظمات التي تقوم بنشاطات التدريب، قد تكون لها دوائر متفرعة لهذا النشاط، كأقسام في إدارة الموارد البشرية، وبدرجات مختلفة من السعة والأهمية، حسب طبيعة نشاط التدريب الذي تقوم به المنظمة.

ويعرف (الطائي، 2000: 141)، التدريب بأنه "سلسلة من الإجراءات أو العمليات المتعاقبة المعتمدة على خطة مدروسة".

وأيضا يعرفه (هاشم، 1989: 255) بأنه "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله".

1.7.10.2 أهداف التدريب:

للتدريب أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها داخل المنظمة ليؤدي دوره على الوجه الأكمل، ويمكن تحديد أهم أهداف التدريب فيما يلي (مصطفى، 1990):

1. تكوين وتنمية وصقل مهارات الأفراد والجماعات بما يساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

2. تذكير الأفراد العاملين بقواعد وأساليب الأداء، وتعريفهم أولاً بأول بالمتغيرات التي تدخل عليها، وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات.
3. تحقيق الانسياب الفعال للعمليات على مستوى المنظمة من خلال معرفة كل فرد بالخطوات والمراحل المتكاملة للأداء في قسمه أو إدارته، ثم في الأقسام والإدارات الأخرى.
4. خلق صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لامركزية الأداء، وفي الحلول محل القيادات التي تتقاعد أو تنقل إلى مواقع أخرى.
5. تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات - على اختلاف مستوياتهم التنظيمية - باستخدام مزيج المداخل التقليدية للتدريب مع مدخل التطوير التنظيمي، بما يسهل من معالجة المشكلات والمواقف المتغيرة على المدى القصير والمتوسط والطويل.
6. زيادة الإنتاجية بتقليل الفاقد في الموارد أو الخامات وفي ساعات العمل، كنتيجة لارتفاع كفاءة الأداء، وتحسين أنماط السلوك.
7. الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، يمكن - من خلال التدريب التحويلي - تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حتى يسد العجز بها.
8. في المنظمات الخدمية، تقليل زمن أداء الخدمة، وتحسين أساليب التعامل مع الجمهور؛ ما يرفع درجة رضا العملاء عن المنظمة.
9. التمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطوير التنظيمي، من خلال تنمية المهارات وترشيد السلوكيات لتناسب مع مستويات وتخصصات وأساليب تنظيمية جديدة.

2.7.10.2 أنواع التدريب:

ينقسم التدريب إلى الأنواع التالية (صالح، 2004):

1. التدريب حسب عدد المتدربين: وينقسم إلى:

أ. **تدريب فردي:** وذلك لتطوير مهارات وقدرات الفرد المتدرب الذي يمكن ترقيته إلى وظيفة جديدة.

ب. **تدريب جماعي:** حيث يتم تدريب مجموعة من المتدربين في آن واحد، كالمجموعات التي تتدرب في مراكز تدريب متخصصة، أو في حالة تدريب مجموعة من الفنيين على كيفية استخدام بعض الآلات الجديدة.

2. التدريب من حيث المحتوى والمستوى الوظيفي:

وهو ينقسم إلى عدة أنواع:

أ. **التدريب الإشرافي:** وهو الذي يهدف إلى زيادة قدرات الفرد في الإشراف والتعامل مع المرؤوسين لزيادة رضاهم.

ب. **التدريب الإرشادي والتثقيفي:** يستعمل هذا النوع من التدريب للموظفين الجدد أو المنقولين إلى وظائف جديدة لتعريفهم بالظروف الجديدة للعمل.

ج. **التدريب التخصصي:** ويهدف إلى زيادة معلومات وقدرات الفرد المتدرب في نطاق محدود.

د. **التدريب الإداري:** "هو ذلك النوع من التدريب على أساليب الإدارة المختلفة بجميع مستوياتها بهدف إكساب العاملين المهارات الإدارية المطلوبة لممارسة مهام

العملية الإدارية". (شلبي، 2003: 9).

٥. **التدريب المهني:** "إنه إكساب الأفراد مجموعة من المعارف النظرية والعملية (في تقنية معينة، مهنة)، وتدريب العامل يمكن أن يتم في "أماكن العمل" أي تدريب مبدئي، أو خلال دورة معينة، أو بالتناوب ما بين الدورة والعمل. (لوغال، 2008: 133).

3. **التدريب من حيث التطبيق:** وينقسم إلى ما يلي:

- أ. **التدريب النظري:** ويضم المحاضرات النظرية، والنقاشات، الندوات التي يحاول المديرون إيصال المعلومات إلى الأفراد المتدربين من خلالها.
- ب. **التدريب العملي:** هو إما أن يكون بطريقة ذاتية، وتتم عملية التدريب في شكل فردي ومبرمجة، وتعتمد في هذه الحالة على قدرات وإمكانيات المتدرب مثل العمل على أجهزة الحاسب الآلي، أو التدريب بصفة جماعية قد تفرضها طبيعة العمل، التي لا يمكن أن تتم أحيانا إلا عن طريق فريق عمل متكامل، ويعد محدود من مجموعة من المتخصصين في مجالات مختلفة (الزيادي، 1999).

3.7.10.2 **مبادئ التدريب:**

- يعتمد التدريب على عدد من المبادئ والأسس، التي تزيد من فعاليته في إكساب الفرد المعرفة والمهارة المرتبطة بوظيفته، وأهم هذه المبادئ ما يلي (حميد، 1992 : 191 -192):
1. توفر الدافع للتدريب لدى الفرد المتدرب.
 2. أن يرتبط التدريب بنظام للحوافز الإيجابية والسلبية، سواء أكانت مادية أم معنوية، مع معاقبة المقصر في حضور برنامج التدريب مثل الحرمان من الترقية.

3. متابعة المتدرب أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي، وبعد عودته للعمل بعد التدريب، حتى يمكن تعديل موضوعات البرنامج ليتفق مع احتياجاته الوظيفية، وحتى يمكن قياس أثر التدريب.
4. إعداد برنامج تدريبي متكامل من حيث الموضوعات، وهنا يجب مشاركة العاملين والمدربين في تحديد هذه الموضوعات، بحيث تكون أكثر ارتباطاً بمستوى التأهيل العلمي للمتدرب، والوظيفة التي يشغلها.
5. توفير المدرب الكفاء القادر على نقل المعرفة والمهارة للمتدرب بسهولة وبدرجة عالية من الوضوح.
6. مراعاة الاختلافات الفردية عند اختيار المتدربين، بحيث يكونون من شاغلي نفس الوظائف داخل المنظمة أو في منظمات مختلفة.
7. تحقيق التوازن بين موضوعات البرنامج ووقت تنفيذه بحيث لا يكون قصيراً أو طويلاً أكثر من اللازم.

4.7.10.2 معوقات التدريب:

- توجد جملة معوقات تقف حجر عثرة في طريق عملية التدريب وتؤثر بشكل سلبي في نتائج التدريب، أهمها ما يلي (الطائي، 2000):
1. عدم وجود مكتب أو لجنة متخصصة في الإشراف على عملية التدريب، حيث إن عدم اهتمام الإدارة في المنشآت بوجود مكتب أو لجنة تشرف على إدارة وبرمجة هذه المهمة هذا يدل على عدم فهم وإدراك النتائج التي تحققها المنشأة من خلال عملية التدريب.
 2. ضعف في التنظيم، وهو ضعف عملية التنظيم والتخطيط للبرنامج التدريبي لأنه في حالة وجود برنامج تدريبي غير منظم بشكل علمي فإن هذا يؤثر على نفسية وحالة الأفراد

المتدربين, حيث تتولد لديهم قناعة بعدم فائدة التدريب, وبالتالي لا داعي لحضورهم واستمرارهم في التدريب.

3. النقص في الموارد وهي المتمثلة في نقص المصادر المادية والمالية للبرنامج التدريبي.

5.7.10.2 مراحل العملية التدريبية:

وهي تشير إلى مجموعة من العمليات المتعاقبة والمتصلة الواحدة بالأخرى والواجب أخذها بعين الاعتبار لغرض الوصول إلى عملية تدريبية ناجحة وفعالة، ويمكن إيضاح هذه المراحل كما يلي:

1. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

وهي تشير إلى مجموعة من التغيرات كما ونوعا المطلوب إدخالها في معارف ومهارات وسلوكيات الأفراد العاملين من أجل الارتقاء بالأداء إلى المستوى المطلوب وإرساء بيئة العمل الملائمة من قبل المنظمة، بحيث تصمم البرامج التدريبية بالشكل الذي يحقق مستوى الأداء الأفضل، ولكي يتم تحديد الاحتياجات التدريبية واقعياً، يجب أن يأخذ في الحسبان التنبؤات بالبيئة التي ستعمل فيها المنظمة.

بالإضافة إلى ما سبق تحديد ما ستكون عليه المنظمة من حيث الحجم والهيكل التنظيمي، كما يجب إعداد الخطط التنفيذية لضمان التطور المنظم لهيكل المنظمة، وذلك بإعداد التوصيف الوظيفي، والشروط الواجب توافرها في المتقدمين لشغل الوظائف، وأهداف التوظيف (تريسي، 2004).

أسس تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتمثل الأسس العامة الواجب الاعتماد عليها في هذا الصدد فيما يلي (مصطفى، 1990:

- أ. تحليل الوظائف، بتحديد الواجبات ومراحل وطريقة وأوضاع الأداء، والمواد والأدوات أو الأجهزة المستخدمة.
- ب. تحليل الأفراد، بدراسة القدرات والمؤهلات والدوافع والاتجاهات، ومعدلات الغياب ودوران العمالة، ويمكن أن يشمل التحليل كل جنس على حدة وكل فئة سن على حده.
- ج. تحليل التنظيم بدراسة مدى وضوح الأهداف والاختصاصات، ودرجة فعالية الأداء البشري بمختلف تخصصاته ومستوياته، والأداء الآلي وبالأحرى محصلة الأداء البشري والآلي، ومدى الاتجاه لاستخدام تقسيمات أو مستويات تنظيمية جديدة، أو تعديل في اختصاصات ووظائف قائمة.
- د. تقييم الأداء للتعرف على مستواه كما ونوعا، وتكلفة العمليات، ومدى اتفاقها مع معدلات التكلفة المعيارية.
- هـ. الملاحظة الميدانية للعاملين من حيث أسلوب الأداء وأنماط التعامل مع الرؤساء (والمرؤوسين) والزملاء والعملاء.
- و. تقييم نتائج برامج التدريب السابقة من خلال استقصاء المتدربين والمدربين أو الرؤساء أو العملاء ومراجعة نتائج الاختبارات السابقة للمدربين ونواحي إخفاقهم فيها.
- ز. استطلاع آراء الرؤساء والمرؤوسين والعملاء لتحديد طبيعة المشكلات التي يمكن حلها عن طريق التدريب.
- ح. استخدام اختبارات القدرات الجسمانية والمهارات القيادية والسلوكية وغيرها في قياس الأداء، وكشف ما يلزم لتقويمه.
- ط. استخدام مؤشرات مثل معدلات الإنتاجية والأعطال والحوادث، والغياب، ودوران العمل، والجزاءات والشكاوى.

ويمكن الجمع بين أكثر من أسلوب من الأساليب السابقة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

2. تصميم البرامج التدريبية:

على ضوء ما تحدد من احتياجات تدريبية، يتم وضع البرنامج التدريبي المناسب لمقابلة هذه الاحتياجات، ومن المهم مراعاة التسلسل المناسب لمكونات كل برنامج، ولهيكّل البرامج مجتمعة، بحيث يبدأ بالأساسيات ثم يتدرج للفروع والتخصصات، ويشمل تصميم البرامج التدريبية الخطوات التالية (برنو طي، 2004):

1. تحديد الأهداف التدريبية، حيث يستلزم تصميم أي برنامج تحديد أهدافه أي أوجه السلوك التي على البرنامج تغييرها، فهذه تحدد مضمون البرنامج وأدواته.

2. تحديد أساليب التدريب المناسبة والمنسجمة مع أهداف وطبيعة موضوعات البرنامج التدريبي.

3. تحديد موضوعات البرنامج التدريبي.

4. تحديد الوقت والمكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي.

3. تنفيذ البرامج التدريبية:

ويتم في هذه المرحلة تسخير كافة الإمكانيات والتجهيزات المتاحة والمعدّة سلفاً من أجل تنفيذ البرامج التدريبية المخططة، ويتضح مدى صحة وسلامة مرحلة التخطيط للبرنامج التدريبي من عدهما، ويجب على الإدارة المُنظمة لهذا البرنامج أن تراعي بعض الجوانب التي من شأنها ضمان حسن سير تنفيذ البرنامج التدريبي، ومن أبرز هذه الجوانب التي ينبغي مراعاتها ما يلي (شاويش، 2000):

1. يجب المحافظة على وقت البرنامج من بدايته إلى نهايته، وتوزيع موضوعات التدريب على المدة المحددة لتنفيذه.

2. يجب أن تكون المطبوعات جاهزة ومُعدة إعدادا جيدا من حيث الطباعة والتغليف.
3. يجب مراعاة الدقة في إبلاغ المتدربين عن وقت ومكان البرنامج التدريبي.
4. يجب توفير المخصصات المالية المتعلقة بالمدرّب في الوقت المناسب.
5. يجب على المتدربين والمسؤولين عن البرنامج التدريبي أن يتفهموا جيدا أهداف البرنامج.

6. مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين، والاستجابة إلى احتياجاتهم الخاصة.

4. تقييم ومتابعة البرامج التدريبية:

إن المتابعة والتقييم هما عمليتان متكاملتان تهدفان إلى الارتقاء بالتدريب وتطويره، ومعالجة الثغرات التي قد تكتشف في أثناء عملية التنفيذ (ماهر، 2006):

- **تقييم التدريب**، ويقصد بذلك التحقق من مدى فاعلية برامج التدريب وتحقيقها للأهداف المحددة، والوقوف على أسباب القصور في تنفيذها إن وجدت، وتشمل عملية التقييم كل أطراف العملية التدريبية وهي البرنامج التدريبي، المدربون، المتدربون، ويكون التقييم بأساليب متعددة منها:

• استمارات الاستقصاء.

• تقارير المشرفين والرؤساء.

- **متابعة التدريب**، وتكون عملية المتابعة في أثناء عملية التنفيذ، وذلك للتأكد من أن البرنامج التدريبي يتم تنفيذه وفقا لما هو مخطط له.

6.7.10.2 أساليب التدريب:

تستخدم عدة أساليب عند تنفيذ البرامج التدريبية، وأبرزها:

1. دراسة الحالة:

تستخدم هذه الطريقة أساساً في التدريب على الموضوعات التي يواجه فيها المتدرب موقف عملي معين ويتطلب منه دراسته وتحليله واستخراج المؤشرات والدلالات منه، وصولاً إلى تقدير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث وأسلوب علاجه، ومن خلال ذلك يتضح أن الهدف من طرح هذه الأسلوب هو إعطاء الأفراد المتدربين فرصة للتفكير المنطقي والتحليل الواقعي للمشكلات المعروضة (ديسلر، 2003).

2. المحاضرة:

هي حديث شبه رسمي إذ يقوم المدرب بتقديم سلسلة من الوقائع والحقائق أو المفاهيم، أو يقوم باستطلاع مشكلته، وتزداد فاعلية المحاضرة كأسلوب تدريبي إذا ما خطط لها بشكل جيد، وتم إلقاؤها بمهارة، ومرفقه بوسائل إيضاح سمعية بصرية أو غيرها، ما يشد انتباه المتدربين ويزيد اهتمامهم ويوضح النقاط الأكثر صعوبة في المادة العلمية المقدمة. على أنه يؤخذ على أسلوب المحاضرة تناولها للعموميات من الأمور، وعدم تعرضها غالباً للتفاصيل، وأيضاً قصورها في تحقيق عنصر الممارسة والتطبيق العملي.

3. التطبيقات العملية:

يقوم المدرب في هذا الأسلوب التدريبي بالأداء الفعلي لعملية أو عمل معين، وعادةً ما يتوقع من المتدرب أن يكون قادراً على إعادة العملية أو العمل بعد قيام المدرب بالبيان العملي.

وتصلح هذه التطبيقات العملية بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو اليدوية أو الروتينية التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام الآلات والأجهزة الميكانيكية.

4. تمثيل الأدوار:

وطبقاً لهذا الأسلوب يقوم المدرب بتحديد موقف من المواقف المرتبطة بالعمل، ثم يطلب من أحد المشتركين في البرنامج تمثيل الدور الواجب لمواجهة هذا الموقف طبقاً لما يتخيله، وبعد الانتهاء من أداء الدور، يطلب من باقي المشتركين في البرنامج التبريري تقييم الموقف وتحديد الأخطاء. (الطعاني، 2007).

5. المحاكاة:

يمكن اعتبار أسلوب تمثيل الأدوار نوعاً من المحاكاة، حيث يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس تقريباً كل ظروف العمل الحقيقية، أي وضع المتدرب في مكان له نفس خصائص وظروف المكان الفعلي للعمل، ويقوم المتدرب بتعلم أداء العمل المطلوب منه من خلال قيامه بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته، وتصمم المحاكاة لتنمية الفرد من حيث كونه فرداً في مجموعة.

6. تدريب الحساسية:

وفيه يتفاعل الفرد مع عدد من الأفراد ضمن مجموعة لمدة من الزمن، ويكون هدفه الأساسي تحسين مهارات التعامل مع الآخرين، وتطوير مهارات العلاقات الإنسانية، من خلال تنمية حساسية المشاركين وجعلهم أكثر فهماً لأنفسهم وللآخرين. ويتم تحقيق ذلك من خلال تشجيع المتدربين على الانفتاح ومشاركة تجاربهم وإدراكاتهم مع بعضهم لبعض، فإذا أتاحت الفرصة لمدير المشاركة في تدريب الحساسية فمن المتوقع أن يكتسب مهارات مهمة في تعامله وعن تأثيره على الآخرين.

7. سلة القرارات:

أسلوب آخر من أساليب المحاكاة يجمع بين أسلوب دراسة الحالة والمباريات الإدارية، ويستخدم في الغالب للتدريب على الإدارة والإشراف الفاعل، وهذا الأسلوب يحاكي عمل المدير، ويهدف إلى التدريب على مهارات اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية وليس اكتساب معلومات جديدة، ويعتمد هذا الأسلوب على تقديم سلة من المعاملات تحتوي تقارير ووثائق، وبريداً، ورسائل، وشكاوي، واستفسارات من المرؤوسين، ويقوم المتدرب بدور المدير المسؤول عن حل المشكلات الموجودة في السلة ويطلب من كل منهم أن يتخذ أنسب قرار لكل معاملة في وقت محدد، ويتميز هذا الأسلوب بعدد من المزايا؛ فهو يساعد المتدربين على تفهم المشكلات الإدارية، وفهم الظروف المحيطة بها وأخذها في الحسبان (رشيد، 2004).

8. الندوات:

الندوة هي لقاء بين مجموعة من المتدربين، ويدور محور اللقاء حول موضوع معين، حيث يقوم كل مدرب بطرح الموضوع بأسلوبه الخاص، وحسب قدرته وخبرته وتخصصه في الموضوع المعروض، وليس من الضروري أخذ كل الآراء في موضوع النقاش بعين الاعتبار، وفي الندوات تتاح الفرصة للاستفادة من آراء الغير، حيث إن تقرير كل مشترك يعرض في الندوة للمناقشة وتُعرض الآراء من الأعضاء كافةً، وتستخدم الندوات في المجالات الإدارية ذات الطبيعة الخلافية.

ويعاب على هذا الأسلوب أنه بالرغم من تزويده للمتدربين بقدر كاف من المبادئ والمعارف النظرية، إلا أنه لا يزودهم بمعرفة التطبيق العملي السليم للمبادئ والمفاهيم المعروضة للنقاش.

9. المؤتمرات:

هي وسيلة شائعة في التدريب الإداري تسهم في تشجيع وتطوير التفكير الجماعي إزاء موضوع مشترك، والمؤتمر اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهمية خاصة من كافة أعضاء المؤتمر، ويدلي كل عضو برأيه في الموضوع المعروض، وبذلك تتاح الفرصة لتبادل المعلومات والخبرات، حيث يستفيد كل عضو من آراء وخبرات غيره من الأعضاء في مسائل معينة، بحيث يسهم هذا في تنمية المعرفة للمتدربين بالتعلم من خلال تجارب الآخرين (الصيرفي، 2007).

11.2 مجالات تنمية الموارد البشرية:

يهدف نظام تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بصفة أساسية إلى مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلفها التطورات التكنولوجية وغيرها من التطورات في بيئة العمل، كما يهدف أيضاً إلى معاونتهم على التكيف مع المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية.

وفي إطار تحقيق تلك الأهداف لابد من إدراك مدى تأثير العوامل الداخلية والخارجية على دوافع الأفراد وسلوكهم داخل المؤسسة؛ حيث تساعد هذه العملية على تحديد المجال الملائم الذي من أجله ستقوم عملية التنمية.

ومن هذه المجالات ما يلي:

1.11.2 تقييم الأداء:

لقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى ولم تأخذ به المنظمات إلا في أواخر العشرينيات أو أوائل الثلاثينيات من القرن

الماضي، ويعد نشاط تقييم الأداء من الأنشطة المهمة في المنظمة وتقوم عليها العديد من الإجراءات والقرارات التي تتعلق بالموارد البشرية.

فقرار المنظمة بالاختيار فالتعيين والتدريب والحوافز وغيرها، يقوم على المعلومات التي تحصل عليها المنظمة بعد القيام بعملية تقييم أداء العاملين الحالي.

ويعرف (رابعة، 2003: 86) تقييم الأداء بأنه "قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في

إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل".

ويوضح (بربر، 2000: 125) تقييم الأداء على أنه "عملية التقييم والتقدير المنتظمة

والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل".

1.1.11.2 أهداف تقييم الأداء:

1. اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.

2. توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد ومنح المكافآت والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

3. الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.

4. مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق.

5. اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لشغل مناصب قيادية.

6. يعتبر تقييم الأداء وسيلة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.

7. تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين.

8. تزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين للاعتماد عليها عند إجراء

الدراسات التي تتعلق بأوضاع العاملين والمؤسسة على حد سواء.

2.1.11.2 استخدامات تقييم الأداء:

من الأهداف التي يحققها تقييم الأداء توفير معلومات صادقة عن سلوك الأفراد وأدائهم، وهذه المعلومات يمكن الاستفادة منها في الجوانب الآتية (ربابعة، 2003: 86-87):

1. تطوير أداء الأفراد عن طريق معرفة نقاط القوة والضعف لديهم وتقديم المشورة المتعلقة بتطوير هذا الأداء.
2. يمكن الاستفادة منها في التخطيط للموارد البشرية المستقبلية في جميع المجالات.
3. تقويم أداء الأفراد وزيادة دافعتهم للعمل.

3.1.11.2 طرق تقييم الأداء:

أولاً: طرق التقييم التقليدية:

- وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيه، ووصفت هذه الطرق بغير الموضوعية، حيث عملية التقييم تتعلق بتقييم خصائص وسمات الفرد أي ان يكون القياس شخصياً، وهذا يجعله معرضاً لارتكاب الأخطاء التالية:
- خطأ التساهل أو التشدد: ويعني قيام المقيم بإعطاء درجات متدنية أو عالية لكل الأفراد دون اعتبار للتفاوت الحقيقي بينهم.
 - خطأ النزعة المركزية: وهذا يعني إعطاء درجات متوسطة لكل الأفراد بغض النظر عن مستوى أدائهم.
 - أخطاء عائدة إلى المظهر الخارجي للفرد: النوع، الدين، والمستوى التعليمي...إلخ.
 - تأثير التشابه والمقارنة بالذات: ويرتكب هذا الخطأ عندما يقيم المقيم الأفراد بناء على صفات مشابهة له.

- خطأ تعميم الصفات: ويرتكب هذا الخطأ عند تقييم جميع الصفات الفرد بناء على معرفته الشخصية بصفة واحدة فقط. (توفيق، 2009).

1. **طريقة الترتيب البسيط:** ويقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد من الأحسن إلى الأسوأ، فإذا كان المطلوب تقييم 10 أفراد فيعطي رقم (1) لأحسن فرد، ورقم (10) للشخص الأخير في المجموعة.

تتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة في الاستخدام، أما عيوبها فهي معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر وما هي درجة الأفضلية.

2. **طريقة المقارنة الثنائية:** ويقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم تحديد ترتيبه بين زملائه. فمثلاً إذا كان هناك ثلاثة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني، وهكذا حتى يتم معرفة الأفضل.

وتتميز هذه الطريقة بصعوبة التطبيق عندما يكون حجم المجموعة المراد تقييمها كبيراً؛ وذلك لازدياد المجموعات الثنائية الممكنة، ويحسب عدد المجموعات باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{عدد المجموعات الممكنة} = \left(\frac{N(N-1)}{2} \right)$$

حيث $N =$ عدد الأفراد العاملين

3. **طريقة الاختيار الإيجابي:** تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم للصفة من بين عدد من الصفات، تكون أكثر وصفاً أو انطباقاً على الفرد العامل.

4. **طريقة المواقف الحرجة:** وبموجب هذه الطريقة يركز الرئيس المباشر للفرد على تدوين السلوكيات المساهمة في أداء العمل بفاعلية أو بمستوى منخفض، أي تدوين الأعمال

الإيجابية والسلبية التي تلاحظ على أداء الفرد لأعماله, ويتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد (بربر، 2000).

ثانياً: طرق التقييم الحديثة:

1. طريقة الإدارة بالأهداف:

وتستخدم هذه الطريقة في تقييم أداء المستويات الإدارية العليا، ويتضمن نظام الإدارة بالأهداف تحديد أهداف واضحة، وقابلة للتحقيق والقياس، ثم تصميم وسائل مناسبة لقياس مدى تحقيق تلك الأهداف، ثم تقويم مدى النجاح في إنجاز الأهداف المحددة. فعند تحديد الأهداف يكون هناك لقاء لكل فرد مع رئيسه، ويتم تحديد الأهداف بالاتفاق على فترة زمنية معينة وفقاً للواقع الفعلي للعمل.

أما عند مراجعة الأداء، وهي الخطوة الثانية، فيلتقي الرؤساء والمرؤوسون لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل فرد، ويتم التقييم على حسب ما تم تحديده وتحقيقه من هذه الأهداف.

2. مقياس الملاحظات السلوكية:

في هذه الطريقة يتضمن نموذج التقييم لكل وظيفة أو فئة من الوظائف عدداً من عناصر الأداء، ويكون لكل عنصر عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من الأداء تتراوح بين الأداء المتميز للغاية إلى الأداء الضعيف للغاية، وبوجه عام يتم تحديد عناصر الأداء والأمثلة السلوكية وأوزانها من خلال عدد من الخطوات يستخدم في كل منها مجموعة من الخبراء المتخصصين، وتتكون في العادة من العاملين والمشرفين الملمين بنوع معين من الأعمال (رشيد، 2004).

4.1.11.2 عناصر تقييم أداء العاملين:

1. الأطراف التي تقوم بعملية التقييم

- أ. تقييم المشرف: وهو الأكثر قدرة على تحليل وتفسير أداء الأفراد العاملين.
- ب. تقييم عدد من المشرفين: وذلك لغرض تقليل عنصر التحيز.
- ج. تقييم زملاء العمل: بحيث يكون الزملاء بنفس المستوى والدرجة الوظيفية، ويتم ذلك عندما تتوفر الثقة بين الأفراد أنفسهم.
- د. تقييم خبراء خارجيين: ويكون عند عدم توفر خبراء من داخل التنظيم.
- هـ. تقييم المرؤوسين: أي أن يقيم المرؤوسون رؤسائهم.
- و. تقييم ذاتي: بغرض التطوير وليس التقييم بحد ذاته.

2. توقيت إجراء التقييم:

هناك ثلاثة أمور يجب مراعاتها وهي:

- أ. موضوع التقييم: هل هو رسمي أم غير رسمي.
- ب. موعد التقييم: هل يكون دورياً أم بعد إنهاء العمل.
- ج. عدد مرات التقييم: مرة واحدة أم أكثر.

3. إجراءات التقييم:

بعد تحديد المقيم والوقت لابد من اتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية، وأهم إجراء هو مقابلة الأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم، وهذه المقابلة تدعى (مقابلة التقييم) (رابعة، 2003: 98-99).

2.11.2 التطوير التنظيمي:

تبدأ الجهود الأولية للتطوير التنظيمي بإدراك الإدارة إمكانية وحاجة الأداء التنظيمي للتطوير، حيث يسعى التطوير التنظيمي إلى تنمية وتحسين أداء الجماعات، والإدارات، والمنظمة ككل، فهو يسعى إلى تغيير الاتجاهات، والقيم والهياكل التنظيمية، والممارسات الإدارية، لتحسين الأداء التنظيمي، فالهدف الأساسي للتطوير التنظيمي يتمثل في هيكله البيئية التنظيمية، بطريقة تسمح لكل من المديرين والأفراد بأن يستخدموا مهاراتهم وقدراتهم المتطورة إلى أقصى حد (حسن، 2003).

وهناك العديد من التعريفات لمفهوم التطوير التنظيمي حيث عرفه Beckhard بأنه "جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها، ويدار من القمة لزيادة فاعلية التنظيم وإحساسه بالصحة، من خلال مدخلات مدروسة في عمليات المنظمة، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية". أما Alderfer فيرى أن التطوير التنظيمي "يتوق إلى تحسين نوعية حياة الجانب الإنساني للمنظمة، وزيادة فاعلية بعده التنظيمي" (عبدالباقي، 2001: 362 - 363). وعرفه (السلمي، بدون: 273) بأنه عبارة عن "عملية مخططة منتظمة يتم بموجبها استخدام مبادئ وأساليب العلوم السلوكية في تنظيم قائم فعلا من أجل تحسينه ورفع كفاءته".

1.2.11.2 أهداف التطوير التنظيمي:

تستهدف جهود وبرامج التطوير التنظيمي مجموعة متنوعة من الأهداف المختلفة وفقا لنوع وحجم المشكلات التي تواجه المنظمة، ويذكر تريسي (2004) أن هناك العديد من الأهداف الأساسية لبرامج تطوير المنظمات هي:

1. توضيح رسالة وغايات وأهداف المنظمة.
2. العمل على تناغم وتكامل أهداف العاملين والوحدات والمنظمة ككل.

3. جعل العاملين أكثر فاعلية وأكثر قدرة على معالجة المشكلات الفنية والإدارية ومشكلات العاملين.

4. خلق القدرة على قبول التغيير والتعامل معه.

5. تحسين أداء العاملين الأفراد والجماعات والعلاقات الشخصية، والوصول إلى اتفاق جماعي على الآراء ووضعها موضع التنفيذ.

ويرى صالح (2003) أن أهداف التطوير المنظمة تختلف من منظمة إلى أخرى، وأن

العديد من الكتاب ركزوا على الأهداف التالية:

1. البحث عن المشاكل والعمل على حلها في المنظمة.

2. زيادة الإشراف والتوجيه الذاتي للأفراد داخل المنظمة.

3. مساعدة المديرين على إدارة المنظمة وفقاً للأهداف المحددة وليس للممارسات السابقة.

4. ربط فاعلية حل المشكلات واتخاذ القرارات بمصادر المعلومات.

2.2.11.2 مجالات التطوير التنظيمي:

تستهدف برامج التطوير مجالات معينة كما في الشكل (2-4):

1. الأفراد: حيث يعتبرون من أهم عناصر التطوير التنظيمي، ويمكن تطويرهم من خلال

إدراك وتفهم سلوكهم، ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة بما يكفل تحقيق أهدافها.

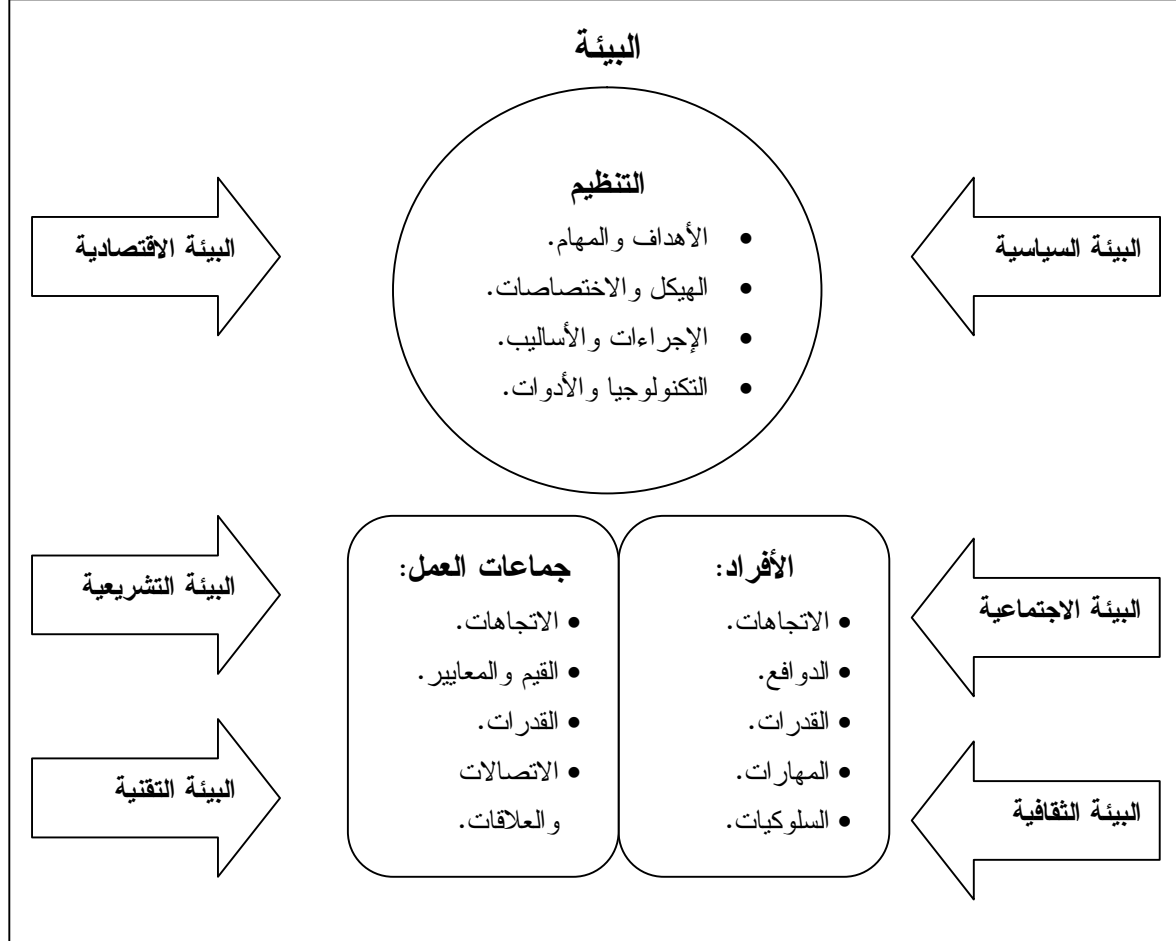
2. جماعات العمل: حيث يتم التركيز على فاعلية الجماعة، وما يطرأ من خلافات أو

نزاعات بين أفراد الجماعة الواحدة أو الجماعات المختلفة.

3. **التنظيم:** وهو الجانب المتمثل في هيكل العلاقات والسلطة والاتصال والمعلومات

ومجموعة الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم والعمليات الإدارية التي تحدث فيه

(العديلي، 1993).



الشكل (2-4) مجالات التطوير التنظيمي

المصدر: العديلي، ناصر محمد (1993)، "إدارة السلوك التنظيمي"، (عمان: مؤسسة الوراق، ص 455).

12.2 التخطيط لتنمية الموارد البشرية:

ازادت أهمية التخطيط لتنمية الموارد البشرية في الآونة الأخيرة، وذلك نظراً لكثير من

التغيرات والتحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحالي، والتخطيط يحقق الديناميكية

والقدرة على التحرك لمواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها نتيجة هذه التغيرات السريعة.

وعملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية تُعنى بعملية تحليل احتياجات الموارد البشرية من معرفة ومهارة واتجاهات مطلوبة للمنظمة، وتركز على البرامج والأنشطة لتحسين المخزون البشري وتحديد الإطار العملي والنظري للبرامج والأنشطة.

1.12.2 العناصر المهمة في عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية

توجد مراحل عدة تمر بها عملية التخطيط، ولكن تختلف هذه المراحل في درجة تعقيدها وفقاً لبعض المتغيرات وهي (حسن، 2005):

- طبيعة المنظمة وحجمها.
- مدى توافر المهارات والمعرفة والاستعداد لدى مخططي عملية التنمية.
- الأغراض التي يُرجى تحقيقها من نشاط تنمية الموارد البشرية.

أولاً: مرحلة التشخيص:

تبدأ بتحديد وتوضيح أهداف تنمية الموارد البشرية وفقاً للأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ومن ثم يتم تحديد الأساس الذي ستبني عليها خطة التنمية التي تتضمن تعريف وتحديد المجالات الفعلية أو المحتملة التي يوجد بها عدم توازن في الخبرات والمهارات وتوضيح أسباب عدم التوازن، ولتحقيق ذلك لابد للقائم بعملية التخطيط أن يحقق ما يلي:

1. مراجعة كل الأهداف التي تتضمنها الخطط الإستراتيجية والتشغيلية.
2. تحليل كل التغيرات المقترحة أو الفعلية، فيما يتعلق بالمشروعات الجديدة، وخطط إعادة الهيكلة والتنظيم، وتغيير طرق العمل، وتبسيط إجراءات العمل.
3. تقييم تأثير التغيرات الخارجية، كأن يتم توقع تنمية الموارد البشرية المحتملة كرد فعل للتشريعات البشرية، أو للعولمة.

4. تقييم مدى الفجوات الموجودة في الأداء، ومراجعة ما هو موجود وما هو مفروض أن يوجد لخلق بعض الأفكار لتنمية الموارد البشرية.

ثانياً: المتطلبات الأساسية:

1. تعريف واضح للمسؤولية:

من أولى الخطوات التي يجب اتخاذها عند وضع الخطة تحديد المسؤوليات.

2. الالتزام:

يتطلب تنفيذ خطط التنمية التزام جميع الأطراف بالمشاركة في هذه العملية، وذلك لأن الالتزام سيدفع ويوجه الطاقات المطلوبة لتحقيق النجاح، وهذا يتطلب تعريف جميع الأطراف بالأهداف والوسائل المستخدمة في التطبيق.

3. الرقابة:

من المهم جداً أن يخضع تنفيذ الخطط إلى الرقابة وذلك لضمان تحقيق النتائج المرجوة، ثم مقارنة النتائج بالخطط الموضوعة لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ثالثاً: التخطيط:

إن عملية التخطيط تعتمد بدرجة كبيرة على المعلومات، لذلك فإن أولى خطوات عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية هي جمع المعلومات وتحليلها، وبتحليل المعلومات تكون الإدارة قادرة على التخطيط على أساس:

1. إستراتيجيات الاستقطاب والاختيار.

2. تصميم برامج التنمية الإدارية للتغلب على الآثار السلبية للمعدل العالي لترك العمل.

3. تصميم برامج التنمية.

4. تنظيم بيئة العمل والتأثير على الاتجاهات نحو خلق علاقات متجانسة، وبناء بيئة تنظيمية تعكس الولاء التنظيمي.

13.2 معوقات تنمية الموارد البشرية:

في ظل التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة ولما كانت العديد من الدول وخاصة البلدان العربية خضت خطوات جريئة نحو هذا التحول إلى العمل الإلكتروني فقد واجهتها العديد من المعوقات التي تحد من عملية تنمية الموارد البشرية والتي أوضحها (الهوش، 2005: 107-108) والتي هي كما يلي:

1. تأخذ نظم قياس وكفاءة الأداء درجة عالية من الشكلية وعدم الموضوعية.
2. عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية.
3. انحصار أنشطة واهتمامات تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب التقليدي الذي يفتقر إلى معظم أساسيات التدريب الفعال، وعدم الاستفادة من تقنيات التدريب الحديثة باستخدام الحاسب الآلي والوسائط المتعددة.
4. إهدار نظم التدريب أثناء العمل، وتركها لمشرفين يمارسونها دون منهجية أو دليل عمل أو إعداد أو تهيئة لقدراتهم في هذا المجال.
5. إهمال أشكال مهمة من تنمية القدرات والمهارات، مثل تدوير العمل، والابتعاث إلى منظمات أجنبية متطورة، أو التكليف بهمام جديدة تحت إشراف خبراء متخصصين .
6. ضعف الإقبال على استخدام الطاقات التدريبية والاستشارية المتاحة في الجامعات والمعاهد المتخصصة في إعداد برامج متطورة لتحسين الأداء.
7. ضعف مخصصات التدريب، وغياب التحديد الدقيق لاحتياجات التدريبية، كذلك تقييم عائد التدريب والنظرة غير المنصفة للبحوث والتطوير.

8. ضعف البنية الأساسية في مجال الاتصالات، حيث شهدت بنية الاتصالات في الدول العربية تحسناً نسبياً خلال السنوات القليلة الماضية، إلا أنها مازالت غير كافية بشكل يسمح بتطوير المنظمات الحكومية لتطبيق الحكومة الإلكترونية.
9. مشكلات الفقر المعلوماتي والمعرفي بلغات مختلفة ، مما يثير صعوبة التعامل مع الوسيط الإلكتروني.
10. لا تلقى عملية الاستقطاب والاختيار العناية الكافية، حيث تتبلور أساليب الاستقطاب في إعلانات الصحف أو مكاتب الاستخدام، وتتم عملية الاختيار أساساً عن طريق المقابلات الشخصية المتعجلة وغير المصممة بدقة.
11. قصور فعالية التعليم وقصور تبني الإدارة للابتكار، مما يحول دون التكيف الفعال مع تحديات كثيرة تطرحها البيئة العالمية.

الفصل الثالث

الإدارة الإلكترونية

1.3 مقدمة:

إن عصر المعلوماتية الذي نعيشه في هذه الألفية يحتم علينا أن نتعامل معه ونتكيف مع متطلباته، لذلك نجد بعض الحكومات شرعت في برامج المعلوماتية المختلفة، ومن أهمها برامج الحكومة الإلكترونية الذي أصبح لزاماً على الحكومات التحول إليها تماشياً مع متطلبات العصر في سرعة إنجاز الأعمال، وكسر حاجز البيروقراطية والروتين الذي يكتنف تأدية الأعمال بطريقة تقليدية، واستجابة لرغبات الناس في الحصول على خدمات سريعة تواكب العصر الذي نعيشه (الزغبي، 2001).

2.3 مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يعدُّ مفهوم الإدارة الإلكترونية واحداً من المفاهيم التي أدخلتها الثورة المعلوماتية وشبكة الإنترنت إلى الحياة اليومية، وعلى الرغم من أن مصطلح الإدارة الإلكترونية يحتوي كلمة إلكترونية إلا أنه ليس مصطلحاً تكنولوجياً، بل مصطلح إداري يعبر عن التحول الجذري في المفاهيم الثقافية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتسويقية، وعلاقة الأفراد والمؤسسات مع بعضها البعض.

في الواقع توجد تعريفات كثيرة ومتباينة للإدارة الإلكترونية؛ حيث لم تتفق وجهات النظر بين الكتاب والباحثين في المجال الإداري على تحديد مفهوم دقيق لها، وذلك لتعدد مستخدميها والمستفيدين منها والقائمين على تنفيذها.

وتعرف (فرح، 2011: 72) الإدارة الإلكترونية بأنها تعني "تحويل كافة العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام مختلف التقنيات الإلكترونية في الإدارة".

وتعرف (إبراهيم، 2005: 60) الإدارة الإلكترونية بأنها "عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والإنجاز السريع للمهام لتكون كل إدارة جاهزة لربطها بالحكومة الإلكترونية".

ويرى (عبدالفتاح، 2006: 168) أن الإدارة الإلكترونية هي "القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات لطلابها، من خلال الحاسب الآلي، والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب المنتجات مع الأفراد، بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي".

ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية تعريفاً إجرائياً كما أوضح (نجم، 2004: 127) بأنها "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة".

في حين عرف (أحمد، 2009: 45) الإدارة الإلكترونية بأنها "تشمل تحديث آليات اتخاذ القرار، وإنجاز المعاملات بشكل سريع وإلكتروني بحيث لا تحتاج المعاملة إلى مستندات ورقية، بالتالي تسير المعاملة إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني والموظف المختص، وعندما تصبح المؤسسة بلا ورق، نستطيع استقبال المعلومات والبيانات وتخزينها ومعالجتها وإخراجها طبقاً لتعليمات محددة".

وهناك من يعرف الإدارة الإلكترونية من خلال المميزات التي تقدمها فيعرفها (مطر، 2008: 35) بأنها "كسر حاجز الزمان والمكان من الداخل والخارج للحصول على الخدمات، وذلك بربط تكنولوجيا المعلومات بمهام ومسؤوليات الجهاز الإداري، والتزام دائم

من الإدارة بتطوير وميكنة كافة النشاطات وتبسيط الإجراءات, وسرعة وكفاءة إنجاز المعاملات".

من خلال ما سبق من تعريفات للإدارة الإلكترونية يمكن القول إن "فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارة العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة، واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسية وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية" (الهوش، 2006: 410).

3.3 خصائص الإدارة الإلكترونية:

هناك بعض الخصائص التي تتميز بها الإدارة الإلكترونية ومن منها ما يلي (عبدالفتاح، 2006):

1. تشير ممارسة المفهوم الإلكتروني للإدارة إلى انتهاء وعدم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل، وذلك يعد سمة أساسية تميز أعمال الإدارة الإلكترونية.
2. إدارة بلا ورق، حيث يوجد الأرشيف الإلكتروني أو البريد الإلكتروني، والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
3. تنسم الإدارة الإلكترونية بكونها إدارة بلا مكان، حيث تعتمد بالأساس على الهاتف النقال والمؤثرات الإلكترونية.
4. الإدارة الإلكترونية تتميز أيضاً بأنها إدارة بلا تنظيمات جامدة، وهي تتحدث عن المؤسسات الذكية التي تعتمد العمل العرفي.

4.3 أهداف الإدارة الإلكترونية:

إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات لم يأت من فراغ، بل لتحقيق أهداف كثيرة، لذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها، ومن أهم هذه الأهداف كما أوضحها (مطر، 2008: 38) ما يلي:

1. محاولة لإعادة هيكلة المؤسسات الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي، ويكون ذلك من خلال تقليل التعامل بالنماذج اليدوية والتعامل بالنماذج الإلكترونية، مع ضمان توفير السرية والأمان للمعلومات.
2. تيسير سبل حصول الأفراد المعنيين على الخدمات المطلوبة دون الحاجة إلى البقاء في جهات تقديم الخدمات.
3. تقليل التكاليف والجهد والوقت.
4. إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها التكنولوجية؛ لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق.
5. تحقيق الشفافية والحد من الفساد.
6. إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
7. تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
8. تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاص بها مع منحها دعماً أكبر في مراقبتها.
9. توظيف تقنية المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
10. زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.

5.3 أهمية الإدارة الإلكترونية:

تعد الإدارة الإلكترونية عنصراً رئيسياً في واقع النشاط الإداري المعاصر، حيث أخذ تأثيرها يغطي معظم مجالات الحياة المعاصرة، وتتجلى أهمية 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، وتمثل الإدارة الإلكترونية نوعاً من الاستجابة لتحديات القرن الحادي والعشرين، ويعد نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ذا أهمية كبرى لكل المؤسسات، وذلك لقدرته على تسهيل الوصول إلى المعلومات، بالإضافة إلى الربط بين النظم المختلفة معاً، ويمكن حصر أهمية الإدارة الإلكترونية كما أوضحها (الزعفراني، 2008) في النقاط التالية:

1. الانفتاح على العالم الخارجي، والتعرف على التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات.
2. إصلاح وتطوير الجهاز الإداري، والقضاء على الكثير من أوجه ومظاهر التخلف.
3. تقديم الخدمات من خلال عدد محدد من العمالة الإدارية ذات الكفاءة والمهارة خاصة في استخدام تكنولوجيا المعلومات.
4. تقديم خدمات إلكترونية ذات طابع دولي.
5. تقليل الاحتكاك اليومي بالموظف، ما يقلل ضغوط العمل الوظيفي، الأمر الذي يحقق الراحة للموظف من جهة، والمراجع من جهة أخرى.
6. تعزيز ثقة المواطن بالجهات الحكومية لالتزامها بإجراء المعاملات بعدالة.
7. تشجيع وتدريب الدولة لمواطنيها على أساليب إلكترونية متطورة.
8. تحقيق التنسيق بين المنظمات الحكومية مع بعضها البعض ما يساعد على سرعة الإجراءات.

9. تخفيف عبء إيجاد فرص عمل جديدة عن كاهل الدولة, بفتح الباب أمام فرص العمل الحر في الخارج، وتشجيع المشروعات الصغيرة وتنسيق منتجاتها.
10. دعم الثقافة التنظيمية لدى العاملين كافة، وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والعاملين، وتوفير البيانات للمراجعين والمستفيدين عامة بصورة فورية، والحد من معوقات اتخاذ القرار.

6.3 مبادئ تطبيق الإدارة الإلكترونية:

توجد مبادئ أساسية تحكم عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية وفي الوقت نفسه تمثل معايير مهمة لتقييم مستوى النجاح المتحقق في أثناء وبعد عملية التطبيق، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

1. التفكير بالمستفيد لا بالدائرة الحكومية:

الإدارة الإلكترونية تتولى مهمة إعادة تنظيم الإدارة من منظور المستفيدين، والوظائف التي يجب أن يتم تقديمها بمعنى أن يبنى النظام الإداري على الوظيفة وليس على الأشخاص، أي على الوظيفة الموجهة للعملاء واحتياجاتهم قبل كل شيء.

2. إعادة هندسة عمليات الحكومة وليس حوسبتها:

الإدارة الإلكترونية ليست مجرد حل تكنولوجي لمشكلات البيروقراطية الإدارية ووسيلة لحوسبة المهام الإدارية، فإذا كانت كذلك فإننا أمام إدارة معرضة للفشل، حيث يجب أن تكون الإدارة الإلكترونية جزءاً من مشروع إعادة هندسة عمليات المنظمة من جديد، أي إعادة تصميم العمليات الحرجة ذات القيمة المضافة، وإعادة التفكير بصورة جذرية في الأدوار والوظائف.

3. الرؤية الإستراتيجية للمنظمة:

إن الإدارة الإلكترونية مثلها مثل أي مشروع تحتاج إلى رؤية إستراتيجية وأهداف إستراتيجية قابلة للتحقيق في المدى الزمني المستهدف، فمثلا وضع الاتحاد الأوربي رؤية إستراتيجية تتضمن الوصول إلى مجتمع المعلومات من خلال بناء وتطوير تكنولوجيا الشبكات والاتصالات في شتى المجالات، أما الولايات المتحدة الأمريكية فقد وضعت رؤية إستراتيجية تتمثل في الوصول إلى الطريق السريع للمعلومات.

4. التوازن بين شفافية المعلومات وخصوصية العميل:

توفر الإدارة الإلكترونية بيئة مفتوحة لتبادل ونشر وتوزيع المعلومات، ولكن مع ذلك يجب احترام خصوصية العميل، ويمكن ضمان التوازن بين تحفيز أنشطة تبادل المعلومات بشفافية وانفتاح وحقوق العميل الأساسية من خلال التشريعات والقوانين المنظمة لعمل الإدارة الإلكترونية.

5. الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات:

إن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات جزء من مشروع الإدارة الإلكترونية، هذا يعني أن كل ما ينفق على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والبنية التحتية للشبكات، والبرامج وعتاد الحاسوب، وتسهيلات وتجهيز خدمات الإنترنت هي بنود لاستكمال بناء وتطبيق الإدارة الإلكترونية ويجب النظر إليه على أنه استثمار سيعود بالعائد الإيجابي.

6. الإدارة الإلكترونية ليست بديلا للوسائل التقليدية:

إن الخدمات التي تقوم بتقديمها الإدارة الإلكترونية للمواطنين ورجال الأعمال في إدارات وهيئات ومؤسسات الدولة لا يمكن أن يكون بديلاً نهائياً للوسائل التقليدية، وبخاصة في المراحل الأولى من تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية (ياسين، 2005).

7.3 الأنظمة الإلكترونية اللازمة للإدارة الإلكترونية:

1. أنظمة المتابعة الفورية وأنظمة الشراء الإلكتروني.

2. أنظمة الخدمة المتكاملة.

3. النظم غير التقليدية الأخرى وتشمل:

أ. النظم غير التقليدية ومنها:

- نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم.

- النظم الخبيرة والذكية.

ب. نظم تطوير العملية الإنتاجية وتشمل:

- نظم التصميم والإنتاج.

- نظم تتبع العملية الإنتاجية.

- نظم الجودة الشاملة.

- نظم تطوير المنتجات.

ج. نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع وتشمل:

- نقاط البيع الإلكتروني.

- نقطة التجارة الإلكترونية.

- نظم إدارة العملاء.

د. نظم تطوير العلاقة مع المؤسسات التمويل ومنها:

- المصارف الدولية .

- البورصات العالمية.

- بورصات السلع.

4. نظام الذاكرة المؤسسية:

يعتبر نظام الذاكر المؤسسية من البرامج الرائدة في مجال إدارة موارد المؤسسة، حيث يقوم النظام بربط العاملين الموجودين بالمؤسسة بعضهم ببعض بغض النظر عن موقعهم الجغرافي بما يمكنهم من الإطلاع على أنشطة الإدارات الأخرى من خلال هذا النظام (الخنجر، 2009: 10).

8.3 المتطلبات الجوهرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

إن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية مرتبط بتوفير مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تعد مهمة لنجاح تطبيق أو بناء الإدارة الإلكترونية، حيث تمثل الإدارة الإلكترونية تحولاً شاملاً في المفاهيم وأساليب الإجراءات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية؛ فهي عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات، وعليه لابد من توافر متطلبات عديدة لتهيئة البيئة المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

1. المتطلبات التنظيمية والإدارية:

هذه المتطلبات يمكن إيجازها في النقاط التالية:

أ. وجود خطط التأسيس والرؤية الإستراتيجية: إن وضع خطط التأسيس يتطلب وجود رؤية مستقبلية واضحة التي ستشكل الإطار العام حول مشروع التحول إلى العمل الإلكتروني، حيث ينبغي عند التخطيط صياغة رؤية عريضة لمشروع الإدارة الإلكترونية، ويجب أن يشترك في تكوين هذه الرؤية جميع الأطراف (مواطنين، رجال الأعمال، مسؤولين، مجموعات المجتمع المدني وغيرهم) وذلك لتحديد الكيفية والمهام والأهداف التي يكون عليها مشروع الإدارة الإلكترونية في الفترة المستقبلية (الغوطي والمدهون، 2008).

ب. **البناء التنظيمي:** يعد الاهتمام بالبناء التنظيمي من المتطلبات الأساسية عند تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك بوضوح أهداف المنظمة، ووجود تقسيمات إدارية محددة ومعتمدة، وتحديد مهام تلك الوحدات وارتباطاتها، وعلاقتها الرأسيّة والأفقية، وتحديد الوظائف وأوصافها ونطاق الإشراف، وهذا يعني أن تصميم هياكل تنظيمية تركز على أسس علمية يعتبر أحد الوسائل الفعالة لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال، و سوف يؤدي بشكل فعال إلى تحديث وتطوير أداء المنظمات، فاستخدام التكنولوجيا في ظل عدم وجود تنظم متطور لن يضمن النجاح للمنظمة.

ج. **إجراءات العمل (إعادة هندسة الإجراءات):** يقصد بإجراءات العمل بأنها الخطوات التفصيلية والمراحل التي تمر بها العملية الإدارية من البداية وحتى الانتهاء منها حيث إن كل المعاملات لكي تتم لابد لها من خطوات ومراحل تمر بها فيما يسمى بالإجراءات، إن تطبيق الإدارة الإلكترونية لا ينبغي أن يكون وسيلة فقط لا تستخدم التقنية الحديثة من أجل إتمام العمليات الروتينية ولكن يجب أن يكون فرصة لتطوير وتسهيل سير هذه العملية، لذلك فإن الاهتمام بإجراءات العمل ومتابعة تحديثها من حين لآخر، وتصميم النماذج والسجلات والتقارير اللازمة، بما يمكن من استخدام وسائل التقنية الحديثة، سواء من قبل العاملين في المنظمة أو المستفيدين من خدماته، سيؤدي وبشكل فعال إلى تطوير أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها في الإجراءات لتطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي (الزعفراني، 2008):

- تحديد دقيق وواضح للإجراءات، وألا تكون مبهمه، أو تحمل أكثر من رأي؛ فالدقة والوضوح عاملان أساسيان لبرمجتها آلياً.

- التقليل بقدر الإمكان من الوثائق ومتطلبات الحصول على الخدمة، حيث إن كثرة الوثائق والمتطلبات تعوق العملية التطويرية للإجراءات.
- تفويض صلاحية اتخاذ القرار لإنجاز الخدمات والمهام اليومية المتكررة إلى المستويات الدنيا.
- متابعة تطوير وتحديث إجراءات العمل بما يتماشى مع المستجدات في مجال الإدارة الإلكترونية.
- استخدام التقنية كأداة لتحقيق الأهداف وليست كهدف في حد ذاتها.
- د. **الأنظمة واللوائح:** هي مجموعة القوانين والتفسيرات الخاصة بكل قانون، التي تؤثر وتعطي الشرعية للمنظمة لمزاولة المهام المناطة بها، وكلما كانت تلك الأنظمة واللوائح واضحة ومحددة ومستقرة فإن ذلك يقضى على الاجتهادات المختلفة في تفسيرها والتباين في تطبيقها من حين إلى آخر وبما يساعد على التطوير والتحديث باستخدام وسائل التقنية الحديثة بأشكالها المختلفة، ولكي يتم تطبيق الحكومة الإلكترونية يجب مراعاة ما يلي (الخنجر، 2009):
- شمولية الأنظمة واللوائح لجميع الأنشطة ومجالات عمل المنظمة.
- استقرار الأنظمة واللوائح ووضوحها يساعد في استخدام التقنية.
- أن تكون مرنة بما يساعد على إدخال كل ما يستجد من تقنية وتطوير دون تعقيدات أو تأخير.

2. المتطلبات التقنية (البنية التحتية، الإنترنت، انتشار الحاسب الآلي):

تتطلب الإدارة الإلكترونية وجود مستوى من البنية التحتية والمتطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين

المؤسسات، ومن المهم أن تكون هذه البنية التحتية متاحة للجميع، ويجب على الحكومات قبل الانتقال إلى العمل الإلكتروني أن تقوم بتوفير المعلومات اللازمة لمواطنيها عبر الإنترنت، حيث يجب أن تواجد سياسة بموجبها تحدد جميع الوثائق والمعلومات والنماذج الحكومية مباشرة عبر الإنترنت.

ومن الصعوبة تصور الحكومة الإلكترونية دون توافر الحواسيب الآلية في الوقت الراهن، حيث إن متطلبات الإدارة الإلكترونية تتجاوز الحاسب الآلي بحجمه المتعارف عليه بل لتشمل أيضاً عناصر رئيسية أخرى هامة: شبكات الحاسب الآلي وما تحتويه من البرمجيات والشبكات المحلية والشبكات واسعة النطاق (إبراهيم، 2008).

3. المتطلبات البشرية:

وتتضمن هذه المتطلبات ما يلي:

أ. الموارد البشرية:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة باعتباره المورد المحرك، لذلك يعتبر ذا أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

التحول إلى نظم الإدارة الإلكترونية يغير تركيبة العمل داخل المنظمة أو الجهاز الحكومي، مما يؤدي إلى ظهور وتزايد دور محترفي استخدام الكمبيوتر والإنترنت، ويتراجع دور الموظف التقليدي، لذا تتطلب الإدارة الإلكترونية تغيرات جذرية في نوعية العنصر البشري، وهذا يعني ضرورة إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول كالخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، وتوعية اجتماعية بثقافة الإدارة الإلكترونية وبطبيعة هذا التحول والاستعداد النفسي والسلوكي إلى غير

ذلك من متطلبات التكيف، وبالتالي يكون للتنمية البشرية وكفاءة الموارد البشرية دورٌ حاسمٌ في نجاح مشروع التحول (الزعراني، 2008).

ويمكن اتباع عدة عناصر حول رفع الوعي للتحول إلى الأعمال الإلكترونية كما أوضح (صقر، 2011:337) وذلك على النحو التالي:

- إقامة ورش العمل التي تتناول أحدث التطورات في مجالات التجارة الإلكترونية، والتي تعتبر مدخلاً لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الحكومية.
- إجراء ودعم الدراسات والبحوث المتعلقة بالاستفادة من التقنيات المعلوماتية وسبيل تطويرها.
- تأهيل وتدريب الكوادر البشرية الوطنية لمواجهة الطلب المتوقع على الكفاءات المتمكنة من تقنية المعلومات، والتي تساهم بدورها في نشر المعرفة المعلوماتية بين أفراد المجتمع.
- إطلاق برامج إعلامية لتثقيف المجتمع

ب. القيادة:

إن للقيادة دوراً أساسياً ومهماً في توجيه مشروع الإدارة الإلكترونية؛ إذ يجب على القيادة أن تعبر علناً عن دعمها للجهود الرامية للتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال توفير كل الجهد والمال والمناخ السياسي والاقتصادي لقرار التحول هو قرار سيادي، ويجب أن تأخذ القيادة أيضاً على عاتقها توجيه جميع الأطراف المشاركة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومتابعة سير العمل، واتخاذ الخطوط اللازمة لترجمة الخطط إلى واقع ملموس (الزعران، 2008).

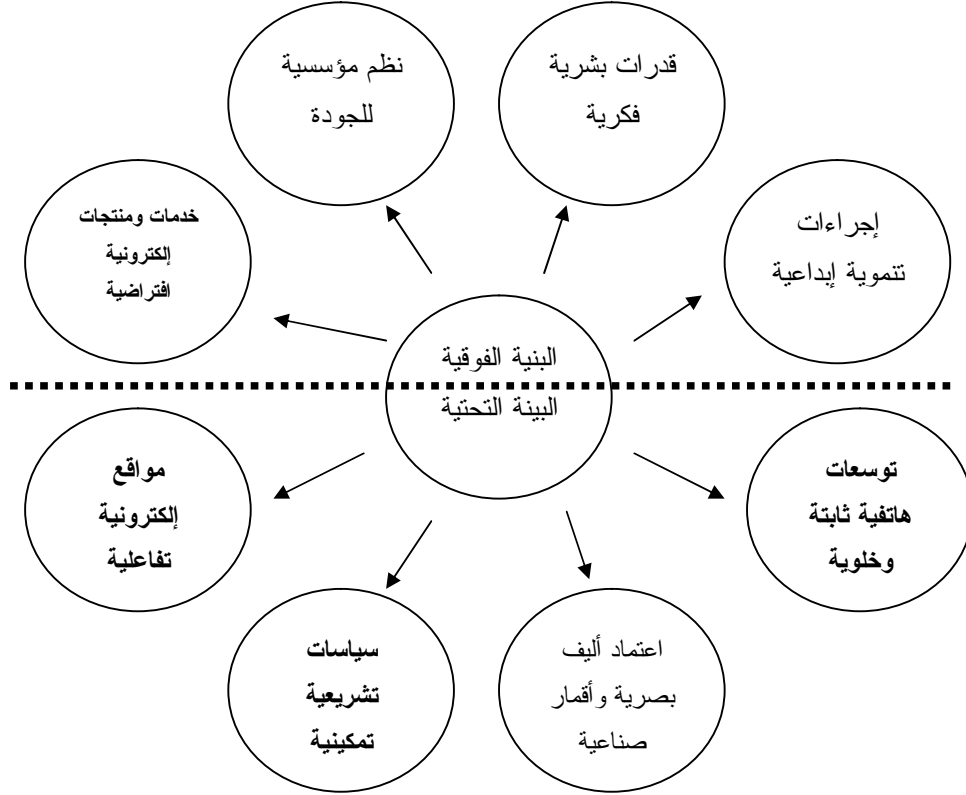
- ومن ناحية أخرى ينبغي على الإدارة تطوير ممارستها وأساليبها في تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إطار التوجهات التالية (الهوش، 2006، 111-112):
- إعادة هندسة إدارات الموارد البشرية، وتطويرها جذرياً من حيث الوضع التنظيمي والمهام والتوجهات والأساليب، بحيث تعكس المدخل الحديث في إدارة وتنمية الموارد البشرية.
 - النظر إلى البعد الاجتماعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية والعناية بالبشر باعتبارهم ركيزة رأس المال الاجتماعي.
 - إعداد خطط الموارد البشرية التي تحدد الخبرات والمهام المطلوبة والأعداد اللازمة لشغل وظائف تم توصيفها وتحديد معايير الأداء لها.
 - تخطيط عمليات الاختيار شاملةً الاختبارات والمقابلات الشخصية، وتحديد معايير المفاضلة ومساندة الإدارة المعنية في اختيار أفضل العناصر التي تتوافر لها.
 - تخطيط المسار الوظيفي وتحديد متطلبات التدرج عبر المسار ومعايير النقل والترقية للوظائف المختلفة.
 - تخطيط نظم وبرامج الحوافز وربطها بالأداء المستهدف ونتائج قياس الأداء الفعلي.
 - تصميم وتنفيذ نظام لقياس كفاءة الأداء وتحليل نتائج القياس واقتراح تطويره.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية وفق أساليب فعالة وتصميم أنشطة تدريب وتنمية الأفراد، وتوفير الشروط والظروف الكفيلة لضمان فعالية التدريب وتحقيقه للأهداف المرجوة.
 - تنمية أساليب وبرامج تفعيل مشاركات الأفراد في بحث مشكلات العمل، وحفزهم على المبادرة بالابتكار والتطوير.

- تطوير البرامج والمشروعات التي تهدف إلى سد الفجوة المعرفية والرقمية، من خلال زيادة التوسع في إقامة البنية الأساسية لنظام الإبداع الوطني والتهيئة المعلوماتية والتكنولوجية القائمة على المعرفة وتعزيز صناعة البرمجيات وتطبيقاتها.
 - القضاء على مشكلة الأمية الإلكترونية.
 - الاهتمام بالتفكير الابتكاري في التعليم بمراحله المختلفة لإعداد وتأهيل خريج لديه مهارات وقدرات إبداعية معرفية متراكمة.
 - دعم أساليب وبرامج تفعيل مشاركات الأفراد في بحث مشكلات العمل وحفزهم على المبادرة بالاقتراح والابتكار لتطوير نظم العمل.
 - يقتضي التحول إلى تطبيق الحكومة الإلكترونية ضرورة الاهتمام بالتدريب الإلكتروني والعمل على تلافي معوقاته ومواجهتها.
- ويصنف (باكير، 2006) متطلبات أخرى تعد مهمة وأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهي كالتالي:

1. توفر الإرادة السياسية بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى مسؤولية الإشراف على تطبيق هذه المشروع وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.
2. وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية.
3. توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عالٍ من حماية المعلومات الوطنية والشخصية لحفظ الأرشيف الإلكتروني من أي عبث.
4. خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية، وإبراز مميزاتها، ومشاركة الجميع والتفاعل معها.

5. توافر مستوى مناسب من التمويل بحيث يمكن من تطبيق التحول، وإجراء صيانة دورية، وتدريب الكوادر والحفاظ على مستوى عالٍ من تقديم الخدمات ومواكبة أى تطور يحصل في إطار التكنولوجيا.

ويوضح الشكل (3-1) أهم المتطلبات الأساسية لبناء الإدارة الإلكترونية



شكل (3-1)

المتطلبات الأساسية لبناء الإدارة الإلكترونية

المصدر: بيزان، حنان الصادق، "الإدارة الإلكترونية اليبية": الافتراضية ومستقبلات", مجلة cybrarians journal, العدد 12, 2007.

9.3 معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية قد يواجه بعض المعوقات التي تحول دون تطبيقه بنجاح والاستفادة من مزاياه وهذه المعوقات تكاد تعترض أغلب مشاريع تطبيق الإدارة

الإلكترونية ويمكن إيجاز هذه المعوقات كما يراها (مطر، 2008: 52-53)، (الهوش، 2005: 259).

1. انعدام أو ضعف الوعي بأهمية التكنولوجيا وتطبيقاتها بل تبني مواقف سلبية منها.
2. عدم وجود مخصصات مالية كافية لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.
3. ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية، ونقص عدد المتخصصين في إجراء هذه الخدمات.
4. انعدام التخطيط الجيد لبرامج الحكومة الإلكترونية.
5. غياب التنسيق بين الإدارات الحكومية المختلفة.
6. انخفاض الخبرات التكنولوجية، والكفاءات العالية في تقديم الخدمات.
7. عدم كفاية التدريبات اللازمة للعاملين، حيث يقتصر تدريبهم على التدريب النظري دون أن يرتبط ذلك بالتنفيذ الفعلي لها.
8. التخوف من دخول العصر الإلكتروني الرقمي، والقول بأنه قد يزيد من نسبة البطالة، حيث يصطدم تطبيق الإدارة الإلكترونية بمعارضة من قبل الراضين للتطور والتغيير.
9. عوائق تقنية مثل ضعف البنية التحتية وارتفاع تكلفة الاستثمار فيها.
10. الأمية المعلوماتية.
11. ضعف شبكة الاتصالات، حيث يعتمد مشروع التحول للإدارة الإلكترونية على وجود بنية تحتية للاتصالات وتكون أسعارها مشجعة.
12. ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية.
13. عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.

هذا وقد أكدت بعض الدراسات وجود معظم هذه المعوقات التي تعترض تطبيق الإدارة

الإلكترونية في البلدان العربية (مكاوي، 2010).

1. 71.9% من الدول العربية لديها مشكلات في البنية الأساسية تعوق نشر هذه الخدمات تتبعها 68% من البلدان تعاني مشكلات لها علاقة بالوعي.
2. 65% تحتاج إلى تغيير وتحسين في الجوانب التنظيمية والقانونية لديها.
3. 36% من تلك البلدان أشارت إلى وجود مشكلات متعلقة بالخبرات التقنية.
4. 59% من البلدان العربية توجد بها مشكلات أخرى مثل البيروقراطية الحكومية.
5. مدى توافر الوثائق في شكل رقمي، وهو أمر يشكل مشكلة تعاني منه الدول العربية بنسبة 54%، وهناك 45% من البلدان العربية تعاني من أمية كمبيوترية تعوق تطبيق الإدارة الإلكترونية، فيما أشارت 20% إلى وجود أنماط أخرى من المشكلات.

10.3 مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية:

قسمت بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الإدارة الإلكترونية مراحل تطبيقها إلى ثلاث مراحل، والأخرى إلى أربع وخمس مراحل، ومهما تنوعت التقسيمات واختلفت فإن هناك تشابهاً أو تداخلاً بين مراحل التطبيق، وفيما يلي عرض بعض الدراسات كما أوضحها (أبو زيد وحجازي، 2008):

1. مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية طبقاً لدراسة البنك الدولي (World Bank) وتنقسم مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية وفقاً لهذه الدراسة إلى ثلاث مراحل وهي كالآتي:
 - **مرحلة النشر:** وفي هذه المرحلة يتم تبسيط النماذج المستخدمة لتأدية الخدمات وإعلام المواطنين عن بدء توفير تلك الخدمات من خلال وسائل الإعلام والندوات، ويتم أيضاً

هنا نشر كم هائل من المعلومات مثل التشريعات والأنظمة وتكون موجهة إلى المواطنين.

- **مرحلة التفاعل:** ويتم في هذه المرحلة تزويد المواطن بالبريد الإلكتروني للمؤسسة وتتضمن أيضاً تزويد صفحة الإنترنت ببعض القدرات البحثية، مثل إمكانية تحميل النماذج والربط بمواقع أخرى ذات علاقة بعمل المؤسسة.

- **مرحلة التبادل:** ويسمح في هذه المرحلة بعملية التبادل المالي بين المواطن والحكومة، مثل التجارة الإلكترونية في القطاع الخاص.

2. مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية طبقاً لدراسة هيئة الأمم (United Nations) وتنقسم مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية وفقاً لهذه الدراسة إلى خمس مراحل وهي:

- **مرحلة الظهور الناشئ:** تتم هذه المرحلة بتوفر الموقع على الإنترنت ويتم خلاله عرض المعلومات الأساسية والمحددة فقط.

- **مرحلة الظهور المتقدم:** يتم تزويد المواطن بالخدمات المباشرة وتوفر قاعد بيانات تشتمل على معلومات حالية ومؤرشفة إلى جانب تزويد الموقع بوسائل مساعدة .

- **مرحلة الظهور التفاعلي:** يتم حصول المواطن على الخدمة بشكل مباشر مثل التحميل المباشر، والتوقيع الإلكتروني.

- **مرحلة الظهور التبادلي:** وفيها يتم التبادل المالي مع الحكومة.

- **مرحلة الظهور الشبكي:** تنصف هذه المرحلة بتحقيق التكامل بين الجهات الحكومية ورجال الأعمال والمواطنين، وتستطيع الحكومة أيضاً إشراك الجميع من خلال توظيف نماذج الملاحظة على الموقع أو استخدام آلية الاستشارة المباشرة.

11.3 التأثيرات المتوقعة من تطبيق الإدارة الإلكترونية:

أجمع العديد من المتخصصين على أن التأثير المتوقع من تطبيق الإدارة الإلكترونية على الهياكل الإدارية تكمن في ثلاث نقاط هي (فرح، 2011):

1. إحداث تحولات تنظيمية:

من تأثيرات استخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات بروز هياكل تنظيمية جديدة يتم فيها ما يلي:

- تخفيض عدد المستويات الإدارية.
- توسيع نطاق الإشراف والرقابة بحيث يعتمد أسلوب الإشراف على العاملين على الثقة.
- الاعتماد على البريد الإلكتروني والبرمجيات في تحقيق التنسيق بين الأفراد الذين يؤديون مهام مشتركة.
- قيام المسؤولين بتفويض المزيد من مسؤوليات اتخاذ القرارات للمستويات الأدنى.

2. تغيير في الوظائف الإدارية:

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات سيؤدي إلى تغييرات جذرية في أداء الوظائف الإدارية حيث سيكون بالإمكان إنجاز الخدمات الإدارية، من داخل المنزل أو المكتب، وذلك عبر جهاز الحاسوب، والتجوال في المتاجر الافتراضية، وتوصيل الخدمة إلى المنزل، وتسديد قيمتها إلكترونياً.

3. تغيير في الإجراءات الإدارية:

يتميز العمل الإداري حالياً بغياب الدينامية في التطبيق والمتابعة، ولكن مع استخدام التكنولوجيا الحديثة يكون الاتجاه نحو تبسيط الإجراءات والسرعة في الإنجاز.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

1.4 مقدمة:

بعد أن تم استعراض الجانب النظري ومشكلة الدراسة وأهدافها في الفصول السابقة، فإن هذا الفصل يتناول الجانب التطبيقي للدراسة، الذي ينقسم إلى الدراسة الاستطلاعية وذلك للتأكد من وضوح وصلاحيّة الأسئلة الواردة باستمرار الاستبانة، والدراسة الرئيسية للتعرف على مدى توافر متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والمعوقات التي تواجه تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

2.4 الدراسة الاستطلاعية:

إن الدراسة الاستطلاعية توضح مدى إمكانية القيام بالدراسة الرئيسية من عدمها في المجتمع المحدد للدراسة، ذلك عن طريق التأكد من صلاحية الأسئلة ووضوحها الواردة باستمرار الاستبانة، ومعرفة التعديلات التي يمكن إجراؤها على استبانة الاستبانة، وذلك من خلال الملاحظات التي قد يقدمها أفراد العينة الاستطلاعية، كما أن لها أهمية بالغة في معرفة درجة ثبات وصدق مقاييس الدراسة المستخدمة.

1.2.4 خطوات اختيار العينة الاستطلاعية:

لتحديد واختيار مفردات العينة الاستطلاعية فإنه يجب تحديد ما يلي:

1.1.2.4 تحديد مفردة الدراسة:

تتمثل مفردة الدراسة في جميع موظفي الإدارة العامة بجامعة بنغازي وعمر المختار.

2.1.2.4 تحديد مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الإدارة العامة بجامعة بنغازي وعمر المختار، البالغ عددهم (2622) موظفاً، ويوضح الجدول (4- 1) العدد الإجمالي لموظفي الإدارة العامة لكل جامعة قيد الدراسة.

جدول (4-1)

عدد موظفي الإدارة العامة لكل جامعة قيد الدراسة

اسم الجامعة	عدد الموظفين	النسبة المئوية%
جامعة بنغازي	1431	55%
جامعة عمر المختار	1191	45%
الإجمالي	2622	100%

3.1.2.4 تحديد حجم العينة الاستطلاعية ونوعها:

يعتمد تحديد الحجم المناسب للعينة الاستطلاعية على العديد من العوامل، منها هدف الدراسة، الإمكانيات المادية والزمنية المتوفرة لدى الباحثة، وبما أن الأمر يتعلق بتحديد حجم العينة الاستطلاعية، حيث لا يشترط في حجمها أن تكون كبيرة، كما أنه لا يوجد مرجع علمي يبين الحجم المناسب للعينة الاستطلاعية - على حد علم الباحثة- لذلك تم تحديد حجم العينة الاستطلاعية بـ (44) مفردة، أي ما يمثل (13%) من إجمالي موظفي الإدارة العامة لكل جامعة قيد الدراسة.

4.1.2.4 كيفية اختيار العينة الاستطلاعية:

لقد تم اختيار العينة الاستطلاعية بالطريقة العشوائية البسيطة النسبية، وذلك بضرب النسبة المئوية لعدد موظفي الإدارة العامة لكل جامعة في حجم العينة الاستطلاعية، فعلى سبيل المثال تمثل جامعة بنغازي نسبة 55% من إجمالي مجتمع الدراسة، وبذلك يكون عدد مفردات العينة الاستطلاعية لجامعة بنغازي (44×0.55) أي (24) موظفاً، مع الأخذ في الاعتبار تقريب النتائج، والجدول (4-2) يوضح توزيع العينة الاستطلاعية لكل جامعة قيد الدراسة.

جدول (2-4)

توزيع العينة الاستطلاعية لكل جامعة قيد الدراسة

اسم الجامعة	عدد العاملين	النسبة المئوية %	حجم العينة الاستطلاعية
جامعة بنغازي	186	55%	24
جامعة عمر المختار	152	45%	20
الإجمالي	338	100%	44

2.2.4 وصف المقاييس المستخدمة في الدراسة:

لقد تم جمع بيانات الدراسة عن طريق استمارة الاستبانة التي تكونت من ثلاثة أجزاء

هي:

الجزء الأول: خاص بالبيانات العامة عن مالى الاستمارة (النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة).

الجزء الثاني: اختص بجمع البيانات المتعلقة بقياس مدى توافر متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

الجزء الثالث: خصص لجمع البيانات المتعلقة بالمعوقات التي تواجه تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

ومن بين المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة ما يلي:

1. مقياس مدى توافر متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن العبارات المستخدمة لقياس مدى توافر متطلبات تنمية الموارد البشرية تمت

صياغتها بالاعتماد على أداة القياس التي استخدمها (أصرف، 2012)، مع إجراء بعض

التعديلات، بناءً على ملاحظات الأستاذ المشرف، وبعض أعضاء هيئة التدريس، ويحتوى هذا الجزء على (13) عبارة، أعدت حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وقد صيغت العبارات الواردة في استمارة الاستبانة بشكل إيجابي، ويوضح الجدول (3-4) توزيع الدرجات على هذه العبارات.

جدول (4 - 3)

توزيع الدرجات على عبارات متطلبات تنمية الموارد البشرية

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

وقد وزعت العبارات الواردة في الاستبانة لقياس المتغير المستقل كالاتي:

أ. العبارات (1 - 2 - 3 - 5 - 6) تقيس تدريب الموارد البشرية.

ب. العبارات (9 - 11 - 12) تقيس تحفيز الموارد البشرية.

ج. العبارتان (8 - 10) تقيس كفاءة الموارد البشرية.

د. العبارات (4 - 7 - 13) تقيس تخطيط الموارد البشرية.

2. مقياس المعوقات التي تواجه تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن العبارات المستخدمة لقياس معوقات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

تمت صياغتها بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة (طالب، 2010)، (أصرف، 2012)،

(الرشيد، 2008)، ويحتوى هذا المقياس على (18) عبارة أعدت حسب مقياس ليكرت

(Likert) الخماسي، وصيغت جميعها بشكل سلبي، والجدول (4-4) يوضح توزيع الدرجات

على هذه العبارات.

جدول (4- 4)

توزيع الدرجات على عبارات معوقات تنمية الموارد البشرية

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

3.2.4 ثبات مقياس الدراسة:

يعتبر مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية في مجال الاختبارات, بحيث يشكل مع مفهوم الصدق أهم أساسين للتأكد من صلاحية الاختبارات، ويشير الثبات إلى "الاتساق في قياس الشيء الذي تقيسه أداة القياس, أو درجة الاتساق داخل الفقرات للمقياس والتجانس الكلي له, ودرجة الثقة في نتائج المقياس" (ملحم, 2002, 244)، ولقد تم تطبيق معادلة (Alpha cronbach) على العينة الاستطلاعية للتأكد من ثبات المقياس، وذلك من خلال

المعادلة التالية:

$$\alpha = \left[\frac{N}{N-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma q^2}{\sigma^2 t} \right]$$

حيث إن :

α = معامل الثبات (ألفا).

1 = مقدار ثابت .

N = عدد عبارات الأسئلة .

\sum = المجموع.

$\sigma^2 t$ = تباين الاختبار ككل.

σq^2 = تباين كل بند من بنود الاختبار.

وبتطبيق هذه المعادلة على العينة الاستطلاعية, أعطيت درجة ثبات تدعو إلى الثقة, كما هو موضح بالجدول (4-5).

4.2.4 صدق مقياس الدراسة:

يعد الصدق من المفاهيم الأساسية التي لا بد من التأكد منها في أي دراسة, ويقصد بصدق المقياس "تلك الأداة التي تقيس ما يفترض أن تقيسه" (مراد ومادي, 2002: 145), ولقياس صدق متغيرات الدراسة تم استخدام معادلة الصدق الذاتي, وذلك بأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

ويمكن تحديد الصدق الذاتي بالمعادلة التالية:

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

حيث إن:

$$V = \text{معامل الصدق الذاتي.}$$

$$\alpha = \text{معامل الثبات.}$$

وبهذه المعادلة يمكن حساب صدق المقياس الذي استخدم في الدراسة, والجدول

(4-5) يوضح معاملات الصدق المستخرجة من معامل الثبات.

جدول (4-5)

معاملات ثبات المقياس وصدقه

معامل الصدق	معامل الثبات	المقياس
0.97	0.95	متطلبات تنمية الموارد البشرية
0.93	0.87	تدريب الموارد البشرية
0.94	0.88	تحفيز الموارد البشرية
0.95	0.91	كفاءة الموارد البشرية
0.91	0.83	تخطيط الموارد البشرية
0.96	0.94	معوقات تنمية الموارد البشرية
0.94	0.88	ضعف تأهيل وتدريب العنصر البشري
0.94	0.89	عدم دعم الإدارة العليا
0.88	0.79	الاتجاهات السلبية لدى العاملين
0.94	0.89	قلة الحوافز
0.84	0.72	قلة الامكانيات المادية والبشرية

3.4 الدراسة الرئيسية:

لقد تبين من خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية إمكانية تطبيق مقياس الدراسة على العينة المختارة، وبعد أن حازت مقاييس الدراسة معاملات ثبات وصدق عالية، كما أنه لا يوجد غموض في المقاييس، وعليه تم التطرق في هذا الجزء إلى عرض وتحليل الخصائص العامة لهذه العينة من حيث (النوع، والعمر، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة)، ثم الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في معالجة بيانات الدراسة.

1.3.4 أساليب جمع وتحليل البيانات:

تم جمع بيانات الدراسة وتحليلها على النحو التالي:

1. تم توزيع استمارات الاستبانة على الموظفين لكل جامعة قيد الدراسة، واستغرقت فترة توزيع الاستمارات من جامعة إلى أخرى مدة تتراوح بين أسبوع وخمسة أسابيع.
2. بعد الانتهاء من جمع البيانات، تم مراجعة وترميز الاستبانات المجمعّة والصالحة للتحليل بناءً على مقياس ليكرت (Likert) المقيس بخمس درجات، ولحساب طول خلايا ليكرت الخماسي تم حساب المدى (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، أي (0.80=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي (الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (العمر، 2002: 322)، وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول (4-6) للعبارات الواردة في الاستبانة.

جدول (4-6)

طول خلية مقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة الممارسة

درجة المقياس	الفئة في مقياس ليكرت	طول الخلية
ممارسة ضعيفة جداً	غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1.80
ممارسة ضعيفة	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60
ممارسة متوسطة	محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40
ممارسة مرتفعة	موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20
ممارسة مرتفعة جداً	موافق بشدة	من 4.20 إلى أقل من 5.00

3. تمت معالجة بيانات مفردات الدراسة وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام أساليب المعالجة الإحصائية التالية:
 - الجداول التكرارية Cumulative Frequency: وذلك لحصر أعداد الموظفين ونسبهم المئوية، وفقاً للخصائص العامة لمالي استمارات الاستبانة.

- استخدام مقاييس النزعة المركزية Measures Central Tendency المتمثلة في المتوسطات الحسابية The Arithmetic Mean , وذلك لتحديد تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية.
- مقاييس التشتت Measures of Dispersions مثل الانحراف المعياري Standard Deviation, بغية تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة الرئيسية, والمدى Range للحكم على درجة توافر متطلبات تنمية الموارد البشرية ومعوقاتها.
- اختبار T للمجموعة الواحدة One-Sample Test.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتحقق من طبيعة العلاقة بين متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والمتغيرات الديموغرافية (الشخصية) قيد الدراسة.

2.3.4 مجتمع وعينة الدراسة:

اقتصر مجتمع الدراسة على موظفي الإدارة العامة بجامعة بنغازي وعمر المختار، وقد بلغ مجتمع الدراسة (2622) موظفاً، وتم تحديد حجم العينة بـ(338) مفردة. ووزعت (338) استمارة استبانة على عينة الدراسة، وكان عدد الاستمارات المستلمة (338) استمارة، جميعها قابلة للتحليل الإحصائي.

ويوضح الجدول (4-7) عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة من كل جامعة قيد

الدراسة.

جدول (4-7)

عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة من كل جامعة قيد الدراسة

اسم الجامعة	عدد الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستلمة	نسبة الاستلام
جامعة بنغازي	186	186	%100
جامعة عمر المختار	152	152	%100
الإجمالي	338	338	%100

3.3.4 تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة:

يتم في هذا الجزء تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة من حيث النوع، العمر،

المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة.

1.3.3.4 عينة الدراسة حسب النوع:

يوضح الجدول (4-8) أن أغلبية العينة هم من الذكور حيث بلغ عددهم (175) بنسبة

(51.8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (48.2%) من

المجموع الكلي للعينة وهذا يعني أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث بنسبة ضئيلة هي

(3.6%) وقد يرجع ذلك إلى طبيعة عمل الجامعتين قيد الدراسة، وقد يكون السبب أيضاً

العادات والتقاليد الاجتماعية التي ترى أن وظيفة المرأة يجب أن تتركز في قطاع التعليم و وما

شابه ذلك.

جدول (4-8)

توزيع عينة الدراسة حسب النوع

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
%51.8	175	ذكر
%48.2	163	أنثى
100	338	المجموع

2.3.3.4 عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول (4-9) يوضح أن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) تشكل أعلى نسبة في العينة؛ حيث بلغت (41.4%)، تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) وبلغت نسبتها (25.1%) ثم تليها الفئة العمرية (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (23.1%)، ثم الفئة العمرية (من 50 إلى أقل من 60 سنة) شكلت ما نسبته (8.6%)، أما أقل فئة عمرية فكانت (أقل من 60 سنة فأكثر)، حيث بلغت نسبتها (1.8%) من عينة الدراسة.

جدول (4-9)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	85	25.1%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	140	41.4%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	78	23.1%
من 50 إلى أقل من 60 سنة	29	8.6%
من 60 سنة فأكثر	6	1.8%
الإجمالي	338	100%

3.3.3.4 عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يوضح الجدول (4-10) عدد ونسبة كل مستوى من المستويات التعليمية، حيث كانت أعلى نسبة لفئة الحاصلين على الشهادة الجامعية (بكالوريوس/ ليسانس)، وبلغت نسبتهم (52.1%)، ثم تليها فئة الحاصلين على دبلوم عالٍ بنسبة (18.9%)، أما فئة الحاصلين على ثانوي أو ما يعادله فقد بلغت نسبتهم (17.5%)، ثم تليها فئة الحاصلين على أقل من ثانوي فقد بلغت نسبتهم (6.3%)، ثم فئة الحاصلين على الماجستير بنسبة (3.3%)، وأخيراً جاءت فئة الحاصلين على الدكتوراه بنسبة (1.8%)، ومن خلال ذلك يتضح أن أغلب موظفي الجامعات

قيد الدراسة لديهم شهادات جامعية (بكالوريوس أو ليسانس)، مما يساعد على فهمهم لطبيعة الدراسة وأهميتها، وهو مؤشر جيد يشجع على الثقة في إجابات أفراد عينة الدراسة.

جدول (4-10)

توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
6.3%	22	أقل من الثانوي
17.5%	59	ثانوي أو ما يعادله
18.9%	64	دبلوم عال
52%	176	جامعي (بكالوريوس/ ليسانس)
3.3%	11	ماجستير
1.8%	6	دكتوراه
100%	338	الإجمالي

4.3.3.4 عينة الدراسة حسب مدة الخدمة:

يبين الجدول (4-11) أن عدد سنوات الخدمة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) هي الفئة الغالبة على تعداد عينة الدراسة؛ حيث بلغت نسبتها (25.4%)، تليها في المرتبة الثانية الفئة (أقل من 5 سنوات)، حيث كانت نسبتها (22.2%)، ومن ثم تأتي فئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، التي سجلت نسبة (18.9%)، وتليها فئة (من 20 سنة فأكثر)، حيث كانت نسبتها (21.0%)، أما الفئة (من 15 إلى أقل من 20 سنة)، كانت الفئة الأخيرة حيث سجلت نسبة تصل إلى (12.4%)، وهذا يدل على أن معظم الموظفين في الجامعتين قيد الدراسة يمتلكون خبرة إدارية كافية في مجال أعمالهم.

جدول (4-11)

توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	75	22.2%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	86	25.4%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	64	18.9%
من 15 إلى أقل من 20 سنة	42	12.4%
من 20 سنة فأكثر	71	21.1%
الإجمالي	338	100%

4.4 التحليل الإحصائي للبيانات:

يختص هذا الجانب بعرض وتحليل البيانات التي توصلت إليها الدراسة، وذلك بعد

احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة.

1.4.4 تحليل ومناقشة البيانات المتعلقة بمدى توافر متطلبات تنمية الموارد البشرية

لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

من خلال تحليل البيانات واحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمتطلبات تنمية الموارد البشرية المتمثلة في التدريب، التحفيز، الكفاءة وتخطيط الموارد

البشرية أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي العام لمتطلبات تنمية الموارد

البشرية بلغ (2.90) وبانحراف معياري (1.11)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لمتطلبات

تنمية الموارد البشرية أقل من المتوسط الافتراضي للمقياس والذي يبلغ (3) (*)، مما يدل على قلة توافر متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين في الجامعتين قيد الدراسة وبدرجة ممارسة متوسطة. وفيما يلي عرض لمتطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

أولاً: تدريب الموارد البشرية:

تضمنت صحيفة الاستبانة (5) عبارات لقياس تدريب الموارد البشرية، وهذه العبارات هي (1 - 2 - 3 - 5 - 6) ويظهر الجدول (4 - 12)، أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (2.63-3.18)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لتدريب الموارد البشرية (2.91) وبانحراف معياري (1.17)، مما يدل على أن الأنشطة المتعلقة بتدريب الموارد البشرية لا تتوافر في الجامعتين قيد الدراسة وبدرجة ممارسة متوسطة. ويمكن استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة وهي مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

1. "توفر الإدارة للموظفين دورات تدريبية متخصصة في الحاسب واستخداماته"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (51.2%)، بمتوسط الحسابي (3.18) وبانحراف معياري (1.40) ويدل على أن الجامعتين توفران دورات تدريبية في الحاسب واستخداماته للموظفين وبدرجة ممارسة متوسطة.

$$3 = \frac{1 + 2 + 3 + 4 + 5}{5} = \frac{\text{مجموع الأوزان المذكورة}}{\text{عددها}} = \text{(*) المتوسط الحسابي المرجح}$$

2. "تعرف الإدارة الموظفين بأنظمة العمل المعتمدة" وافق على هذه العبارة ما نسبته (41.1%)، بمتوسط حسابي (3.02)، وانحراف معياري (1.26)، توفران توضيح للموظفين لأنظمة العمل المعتمدة، بدرجة ممارسة متوسطة.
3. "تحرص الإدارة على توفير التدريب المنظم والمستمر"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (42%)، بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.40) يدل على أن الجامعتين قيد الدراسة لا توفران التدريب بشكل منظم ومستمر، بدرجة ممارسة متوسطة.
4. "توفر الإدارة دورات تدريبية متخصصة في كيفية استخدام الإنترنت للموظفين"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (35%)، بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (1.41) وبدرجة ممارسة متوسطة.
5. "توفر الإدارة معامل التدريب اللازمة للموظفين"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (31.4%)، بمتوسط حسابي (2.63)، وانحراف معياري (1.39) وبدرجة ممارسة متوسطة.

جدول (4- 12)

إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية

رقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة			
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد							
1	تحرص الإدارة على توفير التدريب المنظم والمستمر للموظفين .	18.6 %	63	23.4 %	79	12.1 %	41	28.4 %	96	2.97	1.40	3	42 %			
2	توفر الإدارة للموظفين دورات تدريبية متخصصة في الحاسب و استخداماته.	21.9 %	74	29.3 %	99	9.8 %	33	24.0 %	81	3.18	1.40	1	51.2 %			
3	توفر الإدارة دورات تدريبية متخصصة في كيفية استخدام الانترنت للموظفين .	17.2 %	58	17.8 %	60	8.3 %	28	36 %	122	2.74	1.41	4	35 %			
4	توفر الإدارة معامل التدريب اللازمة للموظفين .	14.8 %	50	16.6 %	56	10.3 %	35	33.7 %	114	2.63	1.39	5	31.4 %			
5	تعرف الإدارة الموظفين بأنظمة العمل المعتمدة	13 %	44	28.1 %	95	21.3 %	72	23.7 %	80	3.02	1.26	2	41.1 %			
											2.9136				المتوسط الحسابي العام	
												1.17970				الانحراف المعياري العام

ثانياً: تحفيز الموارد البشرية:

تضمنت صحفية الاستبانة (3) عبارات لقياس تحفيز الموارد البشرية، وهذه العبارات هي (9- 11- 12) ويظهر الجدول (4 - 13)، أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (2.92 - 3.21)، وبلغ المتوسط العام لتحفيز الموارد البشرية (3.02) وبانحراف معياري (1.25)، مما يدل على أن الأنشطة المتعلقة بتحفيز الموارد البشرية تتوافر من قبل الجامعتين قيد الدراسة وبدرجة ممارسة متوسطة.

وسيتم استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وهي مرتبة

حسب الأهمية بناءً على المتوسط الحسابي كما يلي:

1. "تحرص الإدارة على الاحتفاظ بالكوادر المتميزة في العمل"، وافق على هذه العبارة ما

نسبته (49.1%)، بمتوسط حسابي (3.21) وبانحراف معياري (1.37) مما يدل على

حرص الإدارة على الاحتفاظ بالعناصر المتميزة وبدرجة ممارسة متوسطة.

2. "توفر الإدارة فرصاً للترقية طبقاً لأسس الجدارة"، وافق على هذه العبارة ما نسبته

(39%)، بمتوسط حسابي (2.94)، وبانحراف معياري (1.41) وبدرجة ممارسة

متوسطة.

3. "تحرص الإدارة على وجود نظام حوافز مناسب لتشجيع الموظفين"، وافق على هذه

العبارة ما نسبته (38.4%)، بمتوسط حسابي (2.92) وبانحراف معياري (1.40)

وبدرجة ممارسة متوسطة.

جدول (4-13)

إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بتحفيز الموارد البشرية

نسبة الموافقة	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	رقم
				النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
%49.1	1	1.37	3.21	%14.8	50	%19.5	66	%16.6	56	%27.5	93	%21.6	73	تحرص الإدارة على الاحتفاظ بالكوادر المتميزة في العمل.	1
%38.4	3	1.40	2.92	%18.6	63	%28.2	95	%14.8	50	%19.5	66	%18.9	64	تحرص الإدارة على وجود نظام حوافز مناسب لتشجيع الموظفين.	2
%39	2	1.41	2.94	%19.8	67	%24.0	81	%17.2	58	%20.1	68	%18.9	64	توفر الإدارة فرص للترقية طبقاً لأسس الجدارة.	3
			3.02											المتوسط الحسابي العام	
		1.25											الانحراف المعياري العام		

ثالثاً: كفاءة الموارد البشرية:

تضمنت صحيفة الاستبانة (2) عبارتين لقياس كفاءة الموارد البشرية، وهاتان العبارتان هما (8-10) ويظهر الجدول (4-14)، أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (2.97-2.81)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لكفاءة الموارد البشرية (2.89)، بانحراف معياري (1.31)، مما يدل على أن الأنشطة المتعلقة بكفاءة الموارد البشرية لا تتوافر من قبل الجامعتين قيد الدراسة وبدرجة ممارسة متوسطة.

سيتم استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة وهي مرتبة

حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

1. "تقوم الإدارة باختيار أفضل العناصر المتقدمة للعمل"، وافق على هذه العبارة ما نسبته

(40.2%)، بمتوسط الحسابي (2.97) وبانحراف معياري (1.39) وبدرجة ممارسة

متوسطة.

2. "توفر الإدارة نظاماً متكاملًا لتحفيز المتميزين على إبداء آرائهم"، وافق على هذه العبارة

ما نسبته (33.4%)، بمتوسط حسابي (2.81)، وبانحراف معياري (1.40) وبدرجة

ممارسة متوسطة.

جدول (4- 14)

إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بكفاءة الموارد البشرية

نسبة الموافقة	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	رقم
				النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
%40.2	1	1.39	2.97	%18.0	61	%26.1	88	%15.7	53	%21.3	72	%18.9	64	تقوم الإدارة باختيار أفضل العناصر المتقدمة للعمل .	1
%33.4	2	1.40	2.81	%19.5	66	%31.4	106	%15.7	53	%14.5	49	%18.9	64	توفر الإدارة نظاماً متكاملًا لتحفيز المتميزين على أداء أرائهم .	2
			2.89											المتوسط الحسابي العام	
		1.31											الانحراف المعياري العام		

رابعاً: تخطيط الموارد البشرية:

تضمنت صحيفة الاستبانة (3) عبارات لقياس تخطيط الموارد البشرية، وهذه العبارات هي (4-7-13) ويظهر الجدول (4-15) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (2.55 - 3.15)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لتخطيط الموارد البشرية (2.99)، وبانحراف معياري (1.10)، مما يدل على أن الأنشطة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية لا تتوافر من قبل الجامعتين قيد الدراسة وبدرجة ممارسة متوسطة.

وسيتيم استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة وهي مرتبة

حسب الأهمية بناءً على المتوسط الحسابي كما يلي:

1. "توجد خطة معتمدة للإحلال (في حالة الاستقالة - الوفاة - الغياب لفترة طويلة)"، وافق

على هذه العبارة ما نسبته (50.6%)، بمتوسط حسابي (3.29) وبانحراف معياري

(1.24) وبدرجة ممارسة متوسطة.

2. "توجد نماذج واضحة ومحددة لتخطيط القوى العاملة"، وافق على هذه العبارة ما نسبته

(35.5%)، بمتوسط حسابي (2.90)، وبانحراف معياري (1.28) وبدرجة ممارسة

متوسطة.

3. "توجد منهجية لتحديد احتياجات التدريب الفعلية مستمدة من نتائج تقييم الأداء الوظيفي"،

وافق على هذه العبارة ما نسبته (35.5%)، بمتوسط حسابي (2.78) وبانحراف

معياري (1.37) وبدرجة ممارسة متوسطة.

جدول (4- 15)

إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية

رقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد				
1	توجد منهجية لتحديد احتياجات التدريب الفعلية مستمدة من نتائج تقييم أداء الموظفين .	15.1 %	51	20.4 %	69	13.0 %	44	30.8 %	104	2.78	3	35.5 %	
2	توجد خطة معتمدة للإحلال (في حالة الاستقالة - الوفاة - الغياب لفترة طويلة) .	17.8 %	60	32.8 %	111	20.4 %	69	19.2 %	65	3.29	1	50.6 %	
3	توجد نماذج واضحة ومحددة لتخطيط القوى العاملة .	13.3 %	45	22.2 %	75	21.9 %	74	27.2 %	92	2.90	2	35.5 %	
	المتوسط الحسابي العام	2.99											
	الانحراف المعياري العام	1.10											

2.4.4 تحليل ومناقشة البيانات المتعلقة بمعوقات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة

الإلكترونية:

من خلال تحليل البيانات، واحتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعوقات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير في الجامعتين قيد الدراسة بلغ (3.63)، وبانحراف معياري (0.79)، وهو أعلى من متوسط المقياس الذي يبلغ (3)، مما يدل على وجود معوقات تواجه تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعتين قيد الدراسة، وبدرجة ممارسة مرتفعة. وفيما يلي عرض لمعوقات تنمية الموارد البشرية:

أولاً: ضعف تأهيل وتدريب العنصر البشري:

تضمنت صحيفة الاستبانة (6) عبارات لقياس ضعف تأهيل وتدريب العنصر البشري، وهذه العبارات هي (1- 2- 3- 4- 5- 6) ويظهر الجدول (4-16)، أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (3.65 - 3.88)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لضعف تأهيل وتدريب العنصر البشري (3.76) وبانحراف معياري (0.86)، مما يدل على وجود معوقات تتمثل في ضعف تأهيل وتدريب الموارد البشرية من قبل الجامعتين قيد الدراسة وبدرجة ممارسة مرتفعة.

فيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وهي مرتبة حسب

الأهمية بناءً على المتوسط الحسابي كما يلي:

1. "عدم وضع إستراتيجية تدريبية لتأهيل الموظفين في مجال التقنية الحديثة المتقدمة"، ب

وافق على هذه العبارة ما نسبته (73.7%)، متوسط حسابي (3.88)، وبانحراف

معياري (1.13)، وبدرجة ممارسة مرتفعة.

2. "ضعف الابتعاث الداخلي والخارجي للموظفين لتأهيلهم في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (69.5%)، بمتوسط حسابي (3.83)، وبانحراف معياري (1.14)، وبدرجة ممارسة مرتفعة.
3. "قلة الاستفادة من الخبرات الأكاديمية في إعداد برامج متطورة لتنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (71%)، بمتوسط حسابي (3.76)، وبانحراف معياري (1.11)، وبدرجة ممارسة مرتفعة.
4. "قدّم الأساليب التدريبية المستخدمة في تنفيذ البرامج التدريبية"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (67.7%)، بمتوسط حسابي (3.75)، وبانحراف معياري (1.07)، وبدرجة ممارسة مرتفعة.
5. "ضعف الاستفادة من تقنيات التدريبية الحديثة المستخدمة في الدورات التدريبية"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (66.5%)، بمتوسط حسابي (3.70)، وبانحراف معياري (1.10)، وبدرجة ممارسة مرتفعة.
6. "قلة المدربين الملمين بتقنيات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتدريب الموظفين"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (66.6%)، بمتوسط حسابي (3.65)، وبانحراف معياري (1.24)، وبدرجة ممارسة مرتفعة.

جدول (4- 16)

إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بضعف تأهيل وتدريب العنصر البشري

رقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة		
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد						
1	قَدَم الأساليب التدريبية المستخدمة في تنفيذ البرامج التدريبية.	26.3%	89	16.0%	54	13.6%	46	2.7%	9	3.75	1.07	4	67.7%		
2	ضعف الاستفادة من تقنيات التدريب الحديثة المستخدمة في الدورات التدريبية .	25.2%	85	16.0%	54	13.6%	46	3.8%	13	3.70	1.10	5	66.5%		
3	ضعف الاستفادة من الخبرات الأكاديمية في إعداد برامج متطورة لتنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	27.2%	92	12.7%	43	11.2%	38	5.1%	17	3.76	1.11	3	71%		
4	عدم وضع إستراتيجية تدريبية لتأهيل الموظفين في مجال التقنية الحديثة المتقدمة .	35.1%	119	9.2%	31	13.6%	46	3.6%	12	3.88	1.13	1	73.7%		
5	ضعف الإبتعاث الداخلي والخارجي للموظفين لتأهيلهم في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية .	33.7%	114	15.7%	53	10.1%	34	4.7%	16	3.83	1.14	2	69.5%		
6	قلة المدربين الملمين بتقنيات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتدريب الموظفين.	28.7%	97	10.4%	35	16.0%	54	7%	24	3.65	1.24	6	66.6%		
										3.76				المتوسط الحسابي العام	
											0.86				الانحراف المعياري العام

ثانياً: عدم دعم الإدارة العليا:

تضمنت صحيفة الاستبانة (4) عبارات لقياس عدم دعم الإدارة العليا، وهذه العبارات هي (7- 8- 9- 10) ويظهر الجدول (4 - 17)، أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (3.71 - 3.63)، والمتوسط الحسابي العام لدعم الإدارة العليا (3.67) وبانحراف معياري (1.06)، وهو أعلى من متوسط المقياس؛ مما يدل على وجود عدم دعم الإدارة العليا في الجامعتين قيد الدراسة وبدرجة ممارسة مرتفعة.

فيما يلي استعراض المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وهي مرتبة حسب الأهمية بناءً على المتوسط الحسابي كما يلي:

1. "عدم دعم الإدارة لجهود التنمية البشرية بالقدر الكافي"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (66.6%)، بمتوسط حسابي (3.71)، وبانحراف معياري (1.17)، وبدرجة ممارسة مرتفعة.

2. "عدم التشجيع على البحث عن أساليب وتقنيات جديدة لإنجاز المهام وتطوير الأنشطة الذاتية"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (67.2%)، بمتوسط حسابي (3.69)، وبانحراف معياري (1.21)، وبدرجة ممارسة مرتفعة.

3. "عدم حرص الإدارة على توضيح خطة وأهداف الإدارة الإلكترونية لإمكان إسهام الموظفين في تنفيذها"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (66.3%)، بمتوسط حسابي (3.65)، وبانحراف معياري (1.22)، وبدرجة ممارسة مرتفعة.

4. "عدم دعم الإدارة العليا لإدارة التدريب بالميزانية الكافية"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (61.8%)، بمتوسط حسابي (3.63)، وبانحراف معياري (1.22)، وبدرجة ممارسة مرتفعة.

جدول (4-17)

إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بعدم دعم الإدارة العليا

نسبة الموافقة	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	رقم	
				النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد			
%66.6	1	1.17	3.71	%5.0	17	%14.2	48	%14.2	48	%37.0	125	%29.6	100	عدم دعم الإدارة لجهود التنمية البشرية بالقدر الكافي.	1	
%61.8	4	1.22	3.63	%6.2	21	%15.4	52	%16.6	56	%32.2	109	%29.6	100	عدم دعم الإدارة العليا لإدارة التدريب بالميزانية الكافية .	2	
%67.2	2	1.21	3.69	%7.7	26	%11.2	38	%13.9	47	%38.2	129	%29.0	98	عدم التشجيع على البحث عن أساليب وتقنيات جديدة لانجاز المهام و تطوير الأنشطة الذاتية .	3	
%66.3	3	1.22	3.65	%7.4	25	%13.9	47	%12.4	42	%38.5	130	%27.8	94	عدم حرص الإدارة على توضيح خطة وأهداف الإدارة الإلكترونية لإمكان مساهمة الموظفين في تنفيذها.	4	
			3.67												المتوسط الحسابي العام	
		1.06												الانحراف المعياري العام		

ثالثاً: الاتجاهات السلبية لدى العاملين:

تضمنت صحيفة الاستبيان (2) عبارتين لقياس الاتجاهات السلبية لدى العاملين، وهاتان العبارتان هما (11- 12) ويظهر الجدول (4- 18)، أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (3.03 - 3.13)، والمتوسط الحسابي العام للاتجاهات السلبية بلغ (3.08) وبانحراف معياري (1.08)، مما يدل على وجود اتجاهات سلبية لدى العاملين في الجامعتين قيد الدراسة وبدرجة ممارسة متوسطة.

فيما يلي استعراض المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وهي مرتبة حسب الأهمية بناءً على المتوسط الحسابي كما يلي:

1. "توجد اتجاهات لدى بعض الموظفين بأن سلبيات العمل الإلكتروني أكثر من إيجابياته"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (41.6%)، بمتوسط حسابي (3.13)، وبانحراف معياري (1.24)، وبدرجة ممارسة متوسطة.
2. "عدم اقتناع الموظفين بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (36.7%)، بمتوسط حسابي (3.03)، وبانحراف معياري (1.19)، وبدرجة ممارسة متوسطة.

جدول (4- 18)

إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالاتجاهات السلبية لدى العاملين

نسبة الموافقة	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	رقم
				النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
%41.7	1	1.24	3.13	%10.4	35	%23.7	80	%24.3	82	%25	85	%16.6	56	توجد اتجاهات لدى بعض الموظفين بأن سلبيات العمل الإلكتروني أكثر من إيجابياته.	1
%63.7	2	1.19	3.03	%10.4	35	%25.7	87	%27.2	92	%23.7	80	%13.0	44	عدم اقتناع الموظفين بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية .	2
			3.08											المتوسط الحسابي العام	
		1.08											الانحراف المعياري العام		

رابعاً: قلة الحوافز:

تضمنت صحيفة الاستبانة (2) عبارتين لقياس قلة الحوافز، وهاتان العبارتان هما (13- 14) ويظهر الجدول (4-19)، أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (3.83 - 3.76)، والمتوسط الحسابي العام لقلّة الحوافز بلغ (3.79) وبانحراف معياري (1.15)، مما يدل على قلة الحوافز في الجامعتين قيد الدراسة وبدرجة ممارسة مرتفعة.

فيما يلي استعراض المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل عبارة وهي مرتبة حسب الأهمية بناءً على المتوسط الحسابي كما يلي:

1. "قلة الحوافز المعنوية لتشجيع الموظفين على حضور الندوات وورش العمل الخاصة بتطبيقات الإدارة الإلكترونية" وافق على هذه العبارة ما نسبته (73.3%)،، بمتوسط حسابي (3.83)، وبانحراف معياري (1.18).
2. "قلة الحوافز المادية لتشجيع الموظفين على حضور الندوات وورش العمل الخاصة بتطبيقات الإدارة الإلكترونية" وافق على هذه العبارة ما نسبته (70.4%)،، بمتوسط حسابي (3.76)، وبانحراف معياري (1.25).

جدول (4- 19)

إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بقلّة الحوافز

رقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة		
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد						
1	قلّة الحوافز المادية لتشجيع الموظفين على حضور الندوات و ورش العمل الخاصة بتطبيقات الإدارة الإلكترونية .	33.7 %	114	36.7 %	124	10.4 %	35	10.9 %	37	8.3 %	28	3.76	1.25	2	70.4 %		
2	قلّة الحوافز المعنوية لتشجيع الموظفين على حضور الندوات وورش العمل الخاصة بتطبيقات الإدارة الإلكترونية .	32.8 %	111	40.5 %	137	10.1 %	34	10.1 %	34	6.5 %	22	3.83	1.18	1	73.3 %		
												3.79					
													1.15				

خامساً: قلة الإمكانيات المادية والبشرية:

تضمنت صحيفة الاستبانة (4) عبارات لقياس قلة الإمكانيات المادية والبشرية، وهذه العبارات هي (15-16-17-18) ويظهر الجدول (4 - 20)، أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (3.11 - 3.99)، والمتوسط الحسابي العام لقلة الإمكانيات المادية والبشرية بلغ (3.58) وبانحراف معياري (0.91)، مما يدل على قلة الإمكانيات المادية والبشرية في الجامعتين قيد الدراسة وبدرجة ممارسة مرتفعة.

فيما يلي استعراض المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وهي

مرتبة حسب الأهمية بناءً على المتوسط الحسابي كما يلي:

1. "ضعف إلمام الموظفين باللغة الإنجليزية المستخدمة في مجال تطبيقات الإدارة

الإلكترونية"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (78.2%)، بمتوسط حسابي (3.99)،

وبانحراف معياري (1.11)، وبدرجة ممارسة مرتفعة.

2. "الافتقار إلى خدمة الاتصالات عن طريق الشبكة المحلية الإنترنت"، وافق على هذه

العبارة ما نسبته (70.7%)، بمتوسط حسابي (3.85)، وبانحراف معياري (1.28)،

وبدرجة ممارسة مرتفعة.

3. "ندرة العنصر البشري الوطني القادر على صناعة تقنية المعلومات"، وافق على هذه

العبارة ما نسبته (53.8%)، بمتوسط حسابي (3.36)، وبانحراف معياري (1.32)،

وبدرجة ممارسة مرتفعة.

4. "ارتفاع تكلفة جهود التنمية والتدريب لتطبيق الإدارة الإلكترونية"، وافق على هذه

العبارة ما نسبته (40.6%)، بمتوسط حسابي (3.11)، وبانحراف معياري (1.25).

جدول (4 - 20)

إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بقلة الإمكانيات المادية والبشرية

رقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة		
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد						
1	ارتفاع تكلفة جهود التنمية والتدريب لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	16.3 %	55	24.3 %	82	26.0 %	88	21.9 %	74	3.11	1.25	4	40.6 %		
2	ندرة العنصر البشري الوطني القادر على صناعة تقنية المعلومات .	24.9 %	84	28.9 %	98	13.3 %	45	24.0 %	81	3.36	1.32	3	53.9 %		
3	ضعف إلمام الموظفين باللغة الإنجليزية المستخدمة في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية .	39.1 %	132	39.1 %	132	9.2 %	31	7.6 %	26	3.99	1.11	1	78.2 %		
4	الافتقار إلى خدمة الاتصالات عن طريق الشبكة المحلية "الإنترنت" .	41.7 %	141	29.0 %	98	10.4 %	35	11.2 %	38	3.85	1.28	2	70.7 %		
											3.58				
											0.91				
													المتوسط الحسابي العام		
													الانحراف المعياري العام		

5.4 اختبار فرضيات الدراسة:

يمكن اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

1.5.4 اختبار الفرضية المتعلقة بمدى توافر متطلبات تنمية الموارد البشرية (التدريب،

تحفيز الموارد البشرية، كفاءة الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية) لتطبيق

الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة بجامعة بنغازي وعمر المختار:

تم استخدام T- test لاختبار هذه الفرضية بناءً على تحديد كل من قيمة T المحسوبة

وقيمة P-value ، ومن خلال طبيعة الدراسة، فإنه يتم اختبار الفرضيات بناءً على القاعدة

التالية:

إذا كانت قيمة P-value أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة T المحسوبة أقل

من قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة معنوية 5% ودرجات حرية (337)؛ فنقبل بالفرضية

الصفريّة، أما إذا كانت قيمة P-value أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة T

المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة معنوية 5% فإننا نقبل الفرضية البديلة،

ونرفض الفرضية الصفريّة.

ولاختبار الفرضية المتعلقة بمدى توافر متطلبات تنمية الموارد البشرية (التدريب، تحفيز

الموارد البشرية، كفاءة الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية

في الإدارة العامة بجامعة بنغازي وعمر المختار التي تنص على أن:

الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الصفريّة H_0 : لا تتوافر متطلبات تنمية الموارد البشرية (تدريب الموارد

البشرية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعتين قيد الدراسة.

- **الفرضية البديلة H_1** : تتوافر متطلبات تنمية الموارد البشرية (تدريب الموارد البشرية)

لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعتين قيد الدراسة.

يتبين من خلال الجدول (4- 21) أن قيمة P-value (0.179) أكبر من قيمة مستوى

الدلالة المعنوية 5%، وقيمة T المحسوبة (-1.346) أقل من قيمة T الجدولية (1.645) عند

مستوى دلالة معنوية 5%؛ عليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا تتوافر

متطلبات تنمية الموارد البشرية (تدريب الموارد البشرية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية ونرفض

الفرضية البديلة.

جدول (4- 21)

نتائج اختبار (t) لتدريب الموارد البشرية بالجامعتين قيد الدراسة

نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
	P-value	قيمة T			
لا تتوافر	0.179	-1.346	1.17	2.91	متطلبات تنمية الموارد البشرية (تدريب الموارد البشرية)

الفرضية الفرعية الثانية:

- **الفرضية الصفرية H_0** : لا تتوافر متطلبات تنمية الموارد البشرية (تحفيز الموارد

البشرية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعتين قيد الدراسة.

- **الفرضية البديلة H_1** : تتوافر متطلبات تنمية الموارد البشرية (تحفيز الموارد البشرية)

لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعتين قيد الدراسة.

يتبين من خلال الجدول (4- 22) أن قيمة P-value (0.679) أكبر من قيمة مستوى

الدلالة المعنوية 5%، وقيمة T المحسوبة (0.389) أقل من قيمة T الجدولية (1.645) عند

مستوى دلالة معنوية 5%؛ عليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا تتوافر

متطلبات تنمية الموارد البشرية (تحفيز الموارد البشرية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعتين
قيد الدراسة.

جدول (4- 22)

نتائج اختبار (t) تحفيز الموارد البشرية بالجامعتين قيد الدراسة

نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
	P-value	قيمة T			
لا تتوافر	0.697	0.389	1.25	3.02	متطلبات تنمية الموارد البشرية (تحفيز الموارد البشرية)

الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا تتوافر متطلبات تنمية الموارد البشرية (كفاءة الموارد البشرية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعتين قيد الدراسة.
- الفرضية البديلة H_1 : تتوافر متطلبات تنمية الموارد البشرية (كفاءة الموارد البشرية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعتين قيد الدراسة.

يتبين من خلال الجدول (4-23) أن قيمة P-value (0.144) أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة T المحسوبة (-1.463) أقل من قيمة T الجدولية (1.645) عند مستوى دلالة معنوية 5%؛ عليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا تتوافر متطلبات تنمية الموارد البشرية (كفاءة الموارد البشرية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعتين قيد الدراسة.

جدول (4- 23)

نتائج اختبار (t) كفاءة الموارد البشرية بالجامعتين قيد الدراسة

نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
	P-value	قيمة T			
لا تتوافر	0.144	-1.463	1.31	2.89	متطلبات تنمية الموارد البشرية (كفاءة الموارد البشرية)

الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا تتوافر متطلبات تنمية الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية)

لتنفيذ التطبيق الإلكتروني بالجامعتين قيد الدراسة.

- الفرضية البديلة H_1 : تتوافر متطلبات تنمية الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية)

لتنفيذ التطبيق الإلكتروني بالجامعتين قيد الدراسة.

يتبين من خلال الجدول (4- 24) أن قيمة P-value (0.948) أكبر من قيمة مستوى

الدلالة المعنوية 5%، وقيمة T المحسوبة (-0.065) أقل من قيمة T الجدولية (1.645) عند

مستوى دلالة معنوية 5%؛ عليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا تتوافر

متطلبات تنمية الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية) لتنفيذ التطبيق الإلكتروني

بالجامعتين قيد الدراسة.

جدول (4- 24)

نتائج اختبار (t) تخطيط الموارد البشرية بالجامعتين قيد الدراسة

نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
	P-value	قيمة T			
لا تتوافر	0.948	-0.065	1.10	2.99	متطلبات تنمية الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية)

2.5.4 اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود معوقات لتنمية الموارد البشرية (ضعف تأهيل

وتدريب العنصر البشري - عدم دعم الإدارة العليا - الاتجاهات السلبية لدى العاملين

- قلة الحوافز - قلة الإمكانيات المادية والبشرية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية

بالجامعتين قيد الدراسة:

الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد معوقات لتنمية الموارد البشرية (ضعف تأهيل وتدريب

العنصر البشري) لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعتين قيد الدراسة.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد معوقات لتنمية الموارد البشرية (ضعف تأهيل وتدريب

العنصر البشري) لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعتين قيد الدراسة.

يتبين من خلال الجدول (4-25) أن قيمة P-value (0.000) أصغر من قيمة مستوى

الدلالة المعنوية 5%، وقيمة T المحسوبة (16.189) أكبر من قيمة T الجدولية (1.645) عند

مستوى دلالة معنوية 5%؛ عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص

على وجود معوقات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعتين قيد الدراسة

المتتمثلة في ضعف تأهيل وتدريب العنصر البشري.

جدول (4-25)

نتائج اختبار (t) ضعف تأهيل وتدريب العنصر البشري بالجامعتين قيد الدراسة

نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
	P-value	قيمة T			
توجد	0.000	16.189	.869	3.765	ضعف تأهيل وتدريب العنصر البشري

الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد معوقات لتنمية الموارد البشرية (عدم دعم الإدارة العليا) لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعتين قيد الدراسة.
 - الفرضية البديلة H_1 : توجد معوقات لتنمية الموارد البشرية (عدم دعم الإدارة العليا) لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعتين قيد الدراسة.
- يتبين من خلال الجدول (4-26) أن قيمة P-value (0.000) أصغر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة T المحسوبة (16.189) أكبر من قيمة T الجدولية (1.645) عند مستوى دلالة معنوية 5%؛ عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود معوقات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعتين قيد الدراسة المتمثلة في عدم دعم الإدارة العليا.

جدول (4-26)

نتائج اختبار (t) عدم دعم الإدارة العليا بالجامعتين قيد الدراسة

نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
	P-value	قيمة T			
توجد	0.000	11.689	1.06	3.67	عدم دعم الإدارة العليا

الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد معوقات لتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات السلبية لدى العاملين) لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعتين قيد الدراسة.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد معوقات لتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات السلبية لدى العاملين) لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعتين قيد الدراسة.

يتبين من خلال الجدول (4- 27) أن قيمة P-value (0.146) أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة T المحسوبة (1.459) أصغر من قيمة T الجدولية (1.645) عند مستوى دلالة معنوية 5%؛ عليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد معوقات لتنمية الموارد البشرية (اتجاهات سلبية لدى العاملين) لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعتين قيد الدراسة المتمثلة في الاتجاهات السلبية لدى العاملين.

جدول (4-27)

نتائج اختبار (t) الاتجاهات السلبية لدى العاملين بالجامعتين قيد الدراسة

نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
	P-value	قيمة T			
لا توجد	0.146	1.459	1.08	3.08	الاتجاهات السلبية لدى العاملين

الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد معوقات لتنمية الموارد البشرية (قلة الحوافز) لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعتين قيد الدراسة.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد معوقات لتنمية الموارد البشرية (قلة الحوافز) لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعتين قيد الدراسة.

يتبين من خلال الجدول (4- 28) أن قيمة P-value (0.000) أصغر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة T المحسوبة (12.669) أكبر من قيمة T الجدولية (1.645) عند مستوى دلالة معنوية 5%؛ عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود معوقات لتنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعتين قيد الدراسة المتمثلة في قلة الحوافز.

جدول (4-28)

نتائج اختبار (t) قلة الحوافز بالجامعتين قيد الدراسة

نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
	P-value	قيمة T			
توجد	0.000	12.669	1.15	3.79	قلة الحوافز

الفرضية الفرعية الخامسة:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد معوقات لتنمية الموارد البشرية (قلة الإمكانيات المادية والبشرية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعتين قيد الدراسة.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد معوقات لتنمية الموارد البشرية (قلة الإمكانيات المادية والبشرية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعتين قيد الدراسة.

يتبين من خلال الجدول (4-29) أن قيمة P-value (0.000) أصغر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة T المحسوبة (11.819) أكبر من قيمة T الجدولية (1.645) عند مستوى دلالة معنوية 5%؛ عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود معوقات لتنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعتين قيد الدراسة المتمثلة في قلة الإمكانيات المادية والبشرية.

جدول (4-29)

نتائج اختبار (t) قلة الإمكانيات المادية والبشرية بالجامعتين قيد الدراسة

نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
	P-value	قيمة T			
توجد	0.000	11.819	0.91	3.58	قلة الإمكانيات المادية والبشرية

3.5.4 اختبار الفرضيات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق

الإدارة الإلكترونية والمتغيرات الديموغرافية (الشخصية) قيد الدراسة:

للإجابة على الفرضيات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين متطلبات تنمية الموارد البشرية والمتغيرات الديموغرافية؛ العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One- Way- Anova عند مستوى دلالة معنوية 5%، ومتغير النوع، فإنه تم استخدام T- test لأنه يحتوي على متوسطين فقط.

وعليه فإنه يتم الإجابة على الفرضيات بناءً على القاعدة التالية: إذا كانت قيمة P-value أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة معنوية 5%، ودرجات حرية (v1,v2)، فنقبل الفرضية الصفرية، أما إذا كانت قيمة P-value أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة معنوية 5%، ودرجات حرية (v1,v2) فإننا نقبل بالفرضية البديلة، هذا بالنسبة للمتغيرات؛ العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، أما بالنسبة لمتغير النوع فإنه يتم الإجابة على الفرضية بناءً على القاعدة التالية:

إذا كانت قيمة P-value أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة معنوية 5% ودرجات حرية (337)، نقبل بالفرضية الصفرية.

أما إذا كانت قيمة P-value أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة معنوية 5%، فإننا نقبل بالفرضية البديلة، ونرفض الفرضية الصفرية، وقد تم تقسيم هذه الفرضيات إلى:

1.3.5.4 الفرضية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين متطلبات تنمية الموارد البشرية ومتغير

النوع:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغير النوع لدى موظفي الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغير النوع لدى موظفي الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة .

يلاحظ من خلال الجدول (4- 28) أن قيمة P-value (0.003) أصغر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة T المحسوبة (2.960) أكبر من قيمة T الجدولية (1.645) عند مستوى دلالة معنوية 5%، عليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة بنيغازي وعمر المختار تعزى إلى متغير النوع لصالح الذكور بمتوسط حسابي (3.12).

جدول (4- 28)

اختبار T- test لمتوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية حسب متغير النوع

نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع
	P-value	قيمة T				
توجد	0.005	2.827	1.19	3.12	175	ذكر
			1.00	2.77	163	أنثى
				2.95	المتوسط العام	
					338	المجموع

2.3.5.4 الفرضية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين متطلبات تنمية الموارد البشرية ومتغير

العمر:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛ تبعاً لمتغير العمر لدى موظفي الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛ تبعاً لمتغير العمر لدى موظفي الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.

نلاحظ من الجدول (4 - 29) أن قيمة P-value (0.000) أصغر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة F المحسوبة (5.511) أكبر من قيمة F الجدولية (2.37) عند مستوى دلالة معنوية 5%، وهذا دليل على وجود فروق معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة بنغازي وعمر المختار؛ تبعاً لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية (من 60 سنة فأكثر) بمتوسط حسابي (3.83) والجدول (4-30) يوضح ذلك.

جدول (4-29)

تحليل التباين الأحادي لمتوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية

حسب متغير العمر

مصدر التباين أو الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	P-value
بين المجموعات	26.130	4	6.533	5.511	0.000
داخل المجموعات	394.276	333	1.185		
الإجمالي	420.856	337			

جدول (4 - 30)

متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية حسب متغير العمر

متطلبات تنمية الموارد البشرية	العدد	فئات العمر
3.27	85	أقل من 30 سنة
2.74	140	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
2.78	78	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
3.32	29	من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة
3.83	6	من 60 سنة فأكثر
2.95		المتوسط العام
	338	المجموع

بناءً على ما تقدم يتم رفض الفرضية الصفرية، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية تعود إلى متغير العمر لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة بنغازي وعمر المختار.

3.3.5.4 الفرضية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين متطلبات تنمية الموارد البشرية ومتغير

المستوى التعليمي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي لدى موظفي الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي لدى موظفي الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.

يتبين من الجدول (4-31) أن قيمة P-value (0.003) أصغر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة F المحسوبة (3.72) أكبر من قيمة F الجدولية (2.21) عند مستوى دلالة معنوية 5%، وهذا دليل على وجود فروق جوهرية معنوية بين متطلبات الموارد البشرية لدى موظفي الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة؛ تبعاً لمتغير المستوى التعليمي لصالح الفئة (أقل من الثانوية) بمتوسط حسابي (3.49) والجدول (4-32) يوضح ذلك.

جدول (4-31)

تحليل التباين الأحادي لمتوسطات

متطلبات تنمية الموارد البشرية حسب متغير المستوى التعليمي

P-value	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين أو الاختلاف
0.003	3.722	4.468	5	22.338	بين المجموعات
		1.200	332	398.518	داخل المجموعات
			337	420.856	الإجمالي

جدول (4-32)

متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية حسب متغير المستوى التعليمي

المتوسطات	العدد	فئات المستوى التعليمي
3.49	22	أقل من الثانوي
3.30	59	ثانوي أو ما يعادله
2.99	64	دبلوم عال
2.74	176	جامعي (بكالوريوس/ ليسانس)
3.10	11	ماجستير
3.11	6	دكتوراه
2.95		المتوسط العام
	338	المجموع

بناءً على ما تقدم يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق جوهرية معنوية بين متوسطات تنمية الموارد البشرية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة بنغازي وعمر المختار.

4.3.5.4 الفرضية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين متطلبات تنمية الموارد البشرية ومتغير عدد

سنوات الخدمة:

- **الفرضية الصفرية H_0** : لا توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغير مدة الخدمة لدى موظفي الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.

- **الفرضية البديلة H_1** : توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغير مدة الخدمة لدى موظفي الإدارة العامة بالجامعتين قيد الدراسة.

نلاحظ من الجدول (4-33) أن قيمة P-value (0.034) أصغر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة F المحسوبة (2.642) أكبر من قيمة F الجدولية (2.37) عند مستوى دلالة معنوية 5%، وهذا دليل على وجود فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة بنغازي وعمر المختار؛ تبعاً لمتغير مدة الخدمة لصالح فئة الخدمة (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (3.25) والجدول (4-34) يوضح ذلك.

جدول (4-33)

تحليل التباين الأحادي لمتوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية
حسب متغير مدة الخدمة

P-value	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين أو الاختلاف
0.034	2.642	3.236	4	12.945	بين المجموعات
		1.225	333	407.911	داخل المجموعات
			337	420.856	الإجمالي

جدول (4-34)

متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية حسب متغير مدة الخدمة

المتوسطات	العدد	فئات العمر
3.25	75	أقل من 5 سنوات
2.77	86	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
2.84	64	من 10 إلى أقل من 15 سنة
2.75	42	من 15 إلى أقل من 20 سنة
3.06	71	من 20 سنة فأكثر
2.95		المتوسط الحسابي
	338	المجموع

بناءً على ما تقدم يتم رفض الفرضية الصفرية؛ ويتم قبول الفرضية البديلة التي تنص

على وجود فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية تعود إلى

متغير مدة الخدمة لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة بنغازي وعمر المختار.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات تنمية الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، الكفاءة، تخطيط، الموارد البشرية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة بنغازي وعمر المختار، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه تنمية الموارد البشرية، وأيضاً التعرف على طبيعة العلاقة بين متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وبعض المتغيرات الديموغرافية قيد الدراسة والمتمثلة في؛ النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وبعض التوصيات وكذلك بعض المقترحات التي قد تساهم في إجراء دراسات مستقبلية.

2.5 النتائج:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، واختبار فرضياتها تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

1. بينت الدراسة أنه ليس هناك توافر لمتطلبات تنمية الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، الكفاءة، تخطيط الموارد البشرية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة بنغازي وعمر المختار، حيث حظيت بمتوسط حسابي عام (2.95) وبدرجة ممارسة متوسطة.
2. إن مستوى ممارسة متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية جاء ترتيبها كالاتي:

- تحفيز الموارد البشرية (3.02) بدرجة ممارسة متوسطة.
- تخطيط الموارد البشرية (2.99) بدرجة ممارسة متوسطة.
- تدريب الموارد البشرية (2.91) بدرجة ممارسة متوسطة.
- كفاءة الموارد البشرية (2.89) بدرجة ممارسة متوسطة.

3. بينت الدراسة أن هناك معوقات تواجه تنمية الموارد البشرية (ضعف تأهيل وتدريب العنصر البشري - عدم دعم الإدارة العليا - الاتجاهات السلبية لدى العاملين - قلة الحوافز - قلة الإمكانيات المادية والبشرية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة بنغازي وعمر المختار، حيث حظيت بمتوسط حسابي عام (3.63) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

4. إن المعوقات التي تواجه تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية جاء ترتيبها كالآتي:

- قلة الحوافز (3.79) بدرجة ممارسة مرتفعة.

- ضعف تأهيل وتدريب العنصر البشري (3.76) بدرجة ممارسة مرتفعة.

- قلة الإمكانيات المادية والبشرية (3.58) بدرجة ممارسة مرتفعة.

- الاتجاهات السلبية لدى العاملين (3.08) بدرجة ممارسة متوسطة.

5. أظهرت الدراسة وجود فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛ تعزى إلى متغير النوع لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة بنغازي وعمر المختار لصالح الذكور بمتوسط حسابي (3.12).

6. خلصت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛ تعزى إلى متغير العمر لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة بنغازي وعمر المختار لصالح الفئة العمرية (من 60 سنة فأكثر) بمتوسط حسابي (3.83).

7. بينت الدراسة وجود فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة بنغازي وعمر المختار تبعاً لمتغير المستوى التعليمي لصالح الفئة (أقل من الثانوي) بمتوسط حسابي (3.49).

8. بينت الدراسة وجود فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة بنغازي وعمر المختار؛ تبعاً لمتغير مدة الخدمة لصالح الفئة (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (3.25).

3.5 توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات والتي تتمثل في الآتي:

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

4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية:

1. إعادة الدراسة الحالية على قطاعات أخرى للتعرف على أوجه الشبه والاختلاف في مدى توافر متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة مقارنة).

2. إجراء دراسة عن تنمية الموارد البشرية وعلاقتها ببعض المتغيرات الوظيفية.
3. إجراء دراسة عن الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.
4. إجراء دراسة عن تأثير تنمية الموارد البشرية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجعة العربية

أ. الكتب:

1. إبراهيم، خالد ممدوح (2008)، أمن الحكومة الالكترونية، (الإسكندرية: الدار الجامعية).
2. أبو النصر، مدحت محمد (2007)، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، (القاهرة: مجموعة النيل العربية).
3. أبو شيحة، نادر (2000)، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار صفاء للنشر والتوزيع).
4. أحمد، محمد سمير (2009)، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع).
5. أحمد، محمد سمير (2009)، الإدارة الالكترونية، (عمان: دار الميسرة).
6. أفرد، جميس - ف (2008)، الإدارة ببساطة، تعريب محمود عبدالمنطوي، (المعمورة: دار رؤية).
7. التابعي، كمال (1993)، تغريب العالم الثالث دراسة في علم الاجتماع التنموية، (القاهرة: دار المعارف).
8. الدوري، حسن (1982)، تخطيط القوي العاملة: بمنهج تحليل النظم، (عمان: مطبعة الهنداوي).
9. الزغبى، عفت عبد الله (2001)، الحكومة الالكترونية : التحديات والأفاق، (القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة).

10. الزيادي، عادل رمضان (1999)، تدريب الموارد البشرية، (القاهرة: مكتبة عين شمس للنشر).
11. السلمي، علي (بدون)، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: مكتبة غريب).
12. الصيرفي، محمد (2007)، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي).
13. الطائي، حميد عبد النبي (2000)، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار زهران).
14. الطعاني، حسين أحمد (2007)، التدريب الإداري المعاصر، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع).
15. العبود، إبراهيم حمد، وآخرون (1993)، تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: الأسس والمشكلات والحلول، (الرياض: معهد الإدارة العامة).
16. العديلي، ناصر محمد (1993)، إدارة السلوك التنظيمي، (عمان: مؤسسة الوراق).
17. النجار، فريد راغب (1999)، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، (الطبعة الثانية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة).
18. الهوش، أبوبكر محمود (2006)، الحكومة الالكترونية: الواقع والآفاق، (الطبعة الأولى، القاهرة: مجموعة النيل العربية).
19. بدوي، أحمد زكي (1984)، معجم المصطلحات الاقتصادية، (القاهرة: دار الكتاب المصري).
20. بربر، كامل (2000)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء الوظيفي، (الطبعة الثانية، بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع).

21. برنوطي، سعاد نايف (2004)، إدارة الموارد البشرية، (الطبعة الثانية، عمان: دار وائل).
22. بوسنينة، الصديق منصور والفارسي، سليمان (2003)، الموارد البشرية: أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها، ومهامها، (الطبعة الأولى، طرابلس: منشورات أكاديمية الدراسات العليا).
23. تريسي، وليم (2004)، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد أحمد الجبالي، (الرياض: معهد الإدارة العامة).
24. توفيق، عبد الرحمن (2000)، منهج تنمية الموارد البشرية: تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك).
25. جان، مارك لوغال، (2008)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة نبيل جواد، (بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر).
26. حسن، راوية (2005)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية).
27. حسن، راوية (2003)، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية).
28. حمدان، ثريا حسن (2002)، التفوق الإداري وكيفية اكتساب المهارات الأساسية، (القاهرة: وكالة الأهرام للتوزيع).
29. حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب (2007)، إدارة الموارد البشرية، (الطبعة الأولى، عمان: دار الميسرة).

30. حميد، محمد عثمان إسماعيل (1992)، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار النهضة العربية).
31. ديسلر، جاري (2003)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، (الرياض: دار المريخ).
32. ربابعة، علي محمد (2003)، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، (الطبعة الأولى: عمان الأردن).
33. رشيد، مازن فارس (2004)، إدارة الموارد البشرية، (الرياض: مكتبة العبيكان).
34. زويلف، الهدي حسن (2003)، إدارة الأفراد، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع).
35. سالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرشوش (2002)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، (أربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع).
36. سلطان، محمد سعيد (بدون)، إدارة الموارد البشرية، (بيروت، الدار الجامعية).
37. شاويش، مصطفى نجيب (2000)، إدارة الموارد البشرية، (الطبعة الثانية، الأردن: دار الشروق).
38. صالح، أحمد صالح (2003)، قراءات في التنمية والتطوير الإداري: دراسة تحليلية لواقع الإدارة العربية، (الطبعة الثانية، الزاوية: دار لشموع الثقافة للطباعة والنشر والتوزيع).
39. صالح، محمد فالح (2004)، إدارة الموارد البشرية، (الطبعة الأولى، عمان: دار حامد).
40. طبارة، رياض (1989)، تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، (بيروت: دار الرازي للطباعة والنشر والتوزيع).

41. عبد الباقي، صلاح الدين (2004)، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، (الإسكندرية: الدار الجامعية).
42. عبد الباقي، صلاح الدين (2001)، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية الدار الجامعية).
43. ماثيوز، جنفير جوي، وآخرون (2008)، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علاء أحمد إصلاح، (الطبعة الأولى، القاهرة: مجموعة النيل العربية).
44. مراد، صلاح وهادي، فوزية (2002)، طرائق البحث العلمي تصميماتها وإجراءاتها، (عمان: دار الكتاب الحديث).
45. مطر، عصام عبدالفتاح (2008)، الحكومة الالكترونية: بين النظرية والتطبيق، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة).
46. ملحم، سامي (2002)، القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، (عمان: دار المسيرة).
47. ماهر، أحمد (2006)، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية).
48. ماهر، أحمد (2011)، تخطيط القوى العاملة، (الإسكندرية: الدار الجامعية).
49. نجم، عبود نجم (2004)، الإدارة الالكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، (الرياض: دار المريخ).
50. نصر الله، حنا (2001)، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع).
51. هاشم، زكي محمود (1989)، إدارة الموارد البشرية، (الكويت، ذات السلاسل).
52. ياسين، سعد غالب (2005)، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، (الرياض: معهد الإدارة العامة).

ب. الدوريات:

1. إبراهيم, سناء شوقي (2005), "الإدارة الالكترونية ونظم المعلومات", *مجلة التنمية الإدارية*, ع108, ص60-63.
2. أبو زيد, محمد خير وحجازي, هيثم علي (2007), "أثر تطبيق الحكومة الالكترونية وأبعاد الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة", *مجلة البحوث المالية والتجارية*, ع 2, ص 201-221.
3. أحمد, أحمد حسني (1996), "اقتصاديات تنمية الموارد البشرية: وعرض حاله عملية لإعداد قادة الوردية الثانية", *المؤتمر السنوي الثاني للتدريب*, (القاهرة: مركز الخبرات المهنية).
4. أصرف, حامد جودت حامد (2012), "أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على تمكين العاملين", *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*, م2, ع3, ص 655-687.
5. الزعفراني, خالد عطية (2008), "طبيعة الحكومة الالكترونية", *مجلة البحوث المالية والتجارية*, ع2, ص150-173.
6. الصادق, حنان بيزان (2007), "الإدارة الالكترونية: الافتراضية ومستقبلات", *cybrarians journal*, ع12, متاح على http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=397 تاريخ الزيارة 2012-12-19.
7. المدهون, محمد إبراهيم والغوطي, إبراهيم عبد اللطيف (2008), "متطلبات نجاح مشروع الحكومة الالكترونية في فلسطين", *مجلة البحوث المالية والتجارية*, ع1, ص235-263.

8. العمر, بدران (2002), "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة",
مجلة الإدارة العامة, ع 42, ص 322 .
9. الهوش, أبو بكر محمود (2005), "نحو حكومة متشابكة بينياً: الحكومة الالكترونية",
مجلة أكاديمية الدراسات العليا, ع15, ص248-471.
10. باكير, علي حسين (2006), "المفهوم الشامل للإدارة الالكترونية", مجلة آراء حول
الخليج: الإمارات العربية المتحدة, ع23, متاح على
<http://www.aktashef.com/forum/showthread.php?17426>
تاريخ الزيارة 2012-9-17.
11. شلبي, طه (2003), " دور التدريب والتعليم في تحقيق التنمية", مجلة إدارة الأعمال,
ع33 ص 9-10
12. صقر, زكي محمد زكي (2011), "أثر تطبيق الحكومة الالكترونية على الجودة الشاملة
ومستوى الخدمات الجامعية", مجلة البحوث المالية والتجارية , م33, ع1,
ص317-335.
13. عبد الفتاح, إيمان صالح (2008), " البيئة التنظيمية ومتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية
في ظل اختلاف طبيعة المنظمات والمستويات التنظيمية بها", المجلة العربية للإدارة,
م28, ع1, ص166-193.
14. عفيفي, محمد محمد حسني (1995) "أثر نظام الحوافز في زيادة كفاءة إنتاج العاملين",
مجلة التنمية الإدارية, ع66 , ص42-47.

15. غنيم، أحمد علي (2006)، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة"، *المجلة التربوية*، م 50، ع81، ص ص144-201.

16. فرح، مرفت أحمد (2011)، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة المحلية"، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، ع1، ص ص170-194.

17. مصطفى، أحمد سيد (1990)، "التدريب سبل المديرين لتنمية الموارد البشرية"، *مجلة الإدارة*، م22، ع 2، ص ص34-44.

18. مكاي، محمد محمود (2010)، "الإدارة الإلكترونية في قطاع الشركات"، *cybariaans journal*، ع24، متاح على

http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=461

تاريخ الزيارة 19-12-2012.

19. الخنجر، محمد (2009)، "الحكومة الإلكترونية: المفهوم والأسس"، *الحلقة التدريبية في مجال سياسات واستراتيجيات الإدارة العامة مع التطبيق على الإدارة المحلية*، إشراف مركز التنمية الإدارية، البحرين.

ج. رسائل علمية:

1. التونسي، عبدالمنعم عياد (2002)، "تنمية الموارد البشرية في ضوء استخدام الأساليب والتقنيات المتطورة"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية. متاح على

<http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Docum>

ents/m-15-2002-as.pdf تاريخ الزيارة 2013.6.15.

2. الدايني، رشاد خضير وحيد (2010)، "أثر الإدارة الإلكترونية وتطوير الموارد البشرية

في تحسين أداء المنظمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن. جامعة الشارقة

الأوسط، متاح على

http://www.4shared.com/office/yVQ5qCfs/__.html

(www.meu.edu.jo) تاريخ الزيارة 2012/5/8

3. الرشيد، عليان بن عبدالله (2007)، "تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة

الإلكترونية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم

العلوم الإدارية. متاح على

<http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Master/>

,28-29/Pages/AdministrativeSciences.aspx?LettersId=1240

تاريخ الدخول 2012/5/4

4. الشامسي، محمد هلال بن غابش (2010)، "أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية في تحسين

العمل"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، القاهرة، جامعة عين شمس، قسم إدارة

الأعمال.

5. المسعود، خليفة بن صالح خليفة (2008)، "المتطلبات المادية والبشرية لتطبيق الإدارة

الإلكترونية"، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى،

متاح على <http://libback.uqu.edu.sa/hipres/FUTXT/3348.pdf> ,

تاريخ الدخول 2012/5/6.

6. المير، إيهاب خميس أحمد (2007)، "متطلبات تنمية الموارد البشرية اللازمة لتطبيق

الحكومة الإلكترونية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف للعلوم

الأمنية، قسم العلوم الإدارية. متاح على

http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/Master_1427-1428_AS_m_as_7_2007.pdf

تاريخ الزيارة 16/5/2012.

7. درويش، علي محمد عبد العزيز (2005)، "تطبيقات الحكومة الإلكترونية"، رسالة

ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، متاح على

<http://www.dziso.com/memorandum-diplome-passage-a-le-gouvernement>

تاريخ الدخول 2012/11/9.

8. دراسة مؤسسة ديلويت متاح على

<http://www.egov.vic.gov.au/pdfs/e-government.pdf>

9. شلتوت، أماني خضر (2009)، "تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم

الاستثمار في العنصر البشري" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة

الإسلامية: غزة متاح على <http://library.iugaza.edu.ps/thesis.aspx> تاريخ

الزيارة 2012/5/16 الساعة 10:01

10. رمضان، أماني نور الدين محمد (2008)، "نموذج مقترح لتفعيل دور الرعاية المهنية

في تنمية الموارد البشرية بالتطبيق علي شركات صناعية الدواء"، رسالة دكتوراه غير

منشورة، كلية التجارة: قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس: القاهرة.

11. صيام، محمد رشدي عايش (2007)، "فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية

الموارد البشرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية. قسم إدارة

الأعمال، متاح على <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/77513.pdf>

تاريخ الدخول 2012/6/7

12. طالب، تركي بن فهد (2010)، "دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة

الإلكترونية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم

العلوم الإدارية. متاح على

http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/m_as_35_2010.pdf

تاريخ الزيارة 7/11/2012.

13. عمران، محمد مصطفى عبد الجواد (1996)، "أثر المناخ التنظيمي على عملية التطوير

الموارد البشرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

د. المواقع الإلكترونية:

موقع إدارة الموارد البشرية:

1. <http://www.hrdiscussion.com/hr29583.html>

تاريخ الزيارة: 2013-1-6

2. <http://www.hrdiscussion.com/attachment.php?attachmentid=4799&d=1279298233>

تاريخ الزيارة: 2013-1-2

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. A. K. Khandelwal. "**HRD in Banks**".Newdelhi: Mohan Primlain For Oxford &IBM Publishing Co.PVT.Ltd.,1988.
2. Martin. McCracken.et.al., "Exploring strategic Maturity in HRD - Rhetoric, Aspiration or Realty", **Journal European Industrial Training**, vol. 24, No.8, 2000, pp :7-33.
3. Monday, R. Wayne, &Noe, Robetr, "**Human Resources Managemnt**" Pearson education International ,prentice Hall ,Ninth Edition , New Jersey ,2005.
4. Lan Smith ,"Continuing Pffessional development and work place learning Human Resources Development- A Stratategic imperative", **Library management**, vol .24 No .8,2003, pp:2-10.
5. P.A. Mclagan, "Models for HRD practice " **training & Development Journal** vol. 43,No9,1989,PP:51-52

الملاحق

ملحق (1)

رسالة الإرفاق

السيد الفاضل/ السيدة الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية لغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة بعنوان: "مدى توافر متطلبات تنمية الموارد البشرية اللازمة
لتطبيق الإدارة الإلكترونية" دراسة تطبيقية على موظفي الإدارة العامة بجامعة بنغازي
وعمر المختار.

لذا ، أرجو تعاونكم بتخصيص جزء من وقتكم للإجابة على الأسئلة الواردة في
صحيفة الاستبانة بكل دقة وموضوعية ، علماً بأن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث
العلمي فقط ، مؤكداً لكم أن نجاح هذه الدراسة يعتمد على مشاركتكم الفاعلة وتعاونكم معنا .

ولكم جزيل الشكر والتقدير

سهام إبراهيم

ملحق (2)

صحيفة الاستبانة

القسم الأول- البيانات الأولية(الشخصية والوظيفية)

ضع علامة (✓) أمام العبارة التي تنطبق عليك:

(1) النوع :

ذكر .

أنثى .

(2) العمر :

من 30 إلى أقل من 40 سنة .

أقل من 30 سنة .

من 50 إلى أقل من 60 سنة .

من 40 إلى أقل من 50 سنة .

من 60 سنة فأكثر .

(3) المستوى التعليمي :

ثانوي أو ما يعادله .

أقل من الثانوي .

جامعي (بكالوريوس_ليسانس) .

دبلوم عالي .

دكتوراه .

ماجستير .

(4) مدة الخدمة :

من 5 إلى أقل من 10 سنوات .

أقل من 5 سنوات .

من 15 إلى أقل من 20 سنة .

من 10 إلى أقل من 15 سنة .

من 20 سنة فأكثر .

ثانياً - فيما يلي مجموعة من العبارات تعبر عن توافر متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية : يرجى وضع علامة (✓) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك عن كل عبارة من العبارات المذكورة أدناه:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1. تحرص الإدارة على توفير التدريب المنظم والمستمر للموظفين .
					2. توفر الإدارة للموظفين دورات تدريبية متخصصة فى الحاسب و استخداماته.
					3. توفر الإدارة دورات تدريبية متخصصة فى كيفية استخدام الانترنت للموظفين .
					4. توجد منهجية لتحديد احتياجات التدريب الفعلية مستمدة من نتائج تقييم أداء الموظفين .
					5. توفر الإدارة معامل التدريب اللازمة للموظفين .
					6. تُعرّف الإدارة الموظفين بأنظمة العمل المعتمدة .
					7. توجد خطة معتمدة للإحلال (فى حالة الاستقالة - الوفاة - الغياب لفترة طويلة ...) .
					8. تقوم الإدارة باختيار أفضل العناصر المتقدمة للعمل .
					9. تحرص الإدارة على الاحتفاظ بالكوادر المتميزة فى العمل.
					10. توفر الإدارة نظاماً متكاملًا لتحفيز المتميزين على أبداء آرائهم .
					11. تحرص الإدارة على وجود نظام حوافز مناسب لتشجيع الموظفين .
					12. توفر الإدارة فرص للترقية طبقاً لأسس الجدارة .
					13. توجد نماذج واضحة ومحددة لتخطيط القوى العاملة .

ثالثاً - فيما يلي بعض المعوقات التي قد تواجه تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية : يرجى وضع علامة (✓) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك عن كل عبارة من العبارات المذكورة أدناه :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1. قَدَمَ الأساليب التدريبية المستخدمة في تنفيذ البرامج التدريبية.
					2. ضعف الاستفادة من تقنيات التدريب الحديثة المستخدمة في الدورات التدريبية .
					3. قلة الاستفادة من الخبرات الأكاديمية في إعداد برامج متطورة لتنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
					4. عدم وضع إستراتيجية تدريبية لتأهيل الموظفين في مجال التقنية الحديثة المتقدمة .
					5. ضعف الإبتعاث الداخلي والخارجي للموظفين لتأهيلهم في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية .
					6. قلة المدربين الملمين بتقنيات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتدريب الموظفين .
					7. عدم دعم الإدارة لجهود التنمية البشرية بالقدر الكافي .
					8. عدم دعم الإدارة العليا لإدارة التدريب بالميزانية الكافية .
					9. عدم التشجيع على البحث عن أساليب وتقنيات جديدة لانجاز المهام و تطوير الأنشطة الذاتية .
					10. عدم حرص الإدارة على توضيح خطة وأهداف الإدارة الإلكترونية لإمكان مساهمة الموظفين في تنفيذها .
					11. توجد اتجاهات لدى بعض الموظفين بأن سلبيات العمل الإلكتروني أكثر من ايجابياته.
					12. عدم اقتناع الموظفين بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية .
					13. قلة الحوافز المادية لتشجيع الموظفين على حضور الندوات و ورش العمل الخاصة بتطبيقات الإدارة الإلكترونية .
					14. قلة الحوافز المعنوية لتشجيع الموظفين على حضور الندوات و ورش العمل الخاصة بتطبيقات الإدارة الإلكترونية .
					15. ارتفاع تكلفة جهود التنمية والتدريب لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					16. ندرة العنصر البشري الوطني القادر على صناعة تقنية المعلومات .
					17. ضعف إلمام الموظفين باللغة الإنجليزية المستخدمة في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية .
					18. الافتقار إلى خدمة الاتصالات عن طريق الشبكة المحلية "الإنترنت" .

شكراً على تعاونكم معنا ..

ملحق (3)

جدول (1970)

(Krejci and Morgan)

لتحديد حجم العينة

جدول (1970)

لتحديد حجم العينة (Krejci and Morgan)

حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع
317	1800	201	240	103	140	10	10
320	1900	205	440	108	150	14	15
322	2000	210	460	113	160	19	20
327	2200	214	480	118	170	24	25
331	2400	217	500	123	180	28	30
335	2600	226	550	127	190	36	40
338	2800	234	600	132	200	40	45
341	3000	242	650	135	210	44	50
346	3500	248	700	140	220	48	55
351	4000	254	750	144	230	52	60
354	4500	260	800	148	240	56	65
357	5000	265	850	152	250	59	70
361	6000	269	900	155	260	63	75
364	7000	274	950	159	270	66	80
367	8000	278	1000	162	280	70	85
368	9000	285	1100	165	290	73	90
370	1000	291	1200	169	300	76	95
375	15000	297	1300	175	320	80	100
377	20000	302	1400	181	340	86	110
375	30000	306	1500	186	360	92	120
380	40000	310	1600	191	380	73	130

ملحق (4)
ملخص الدراسة
باللغة الانجليزية

Abstract

The current study aims to identify the availability of human resources requirements (training, stimulation, Efficiency, H.R. planning) considered necessary for implementation of electronic management in both Benghazi and Omer El-Moktar universities. The population of study consisted of all general management personnel in both universities which were 2492 employees. A sample of 338 employees was chosen randomly along with a questionnaire to collect the relevant data. The gathered data were analyzed and the hypotheses were tested using SPSS software.

Results :

1. It was revealed that the aforementioned requirements for applying electronic management in both Benghazi and Omer Al-Moktar universities were unavailable. The average arithmetical mean was 2.95 with moderated degree of practice.
2. There was also several Obstacles face the human resources development in both universities. These were represented in feeble training and qualification of human resources; negative attitude of employees; lack of incentives; and lack of human and physical potentials. The arithmetical mean was 3.63 with higher degree of practice.
3. There were significant differences among the average of requirements of human resources development in terms of implementing electronic management. These differences are attributed to the gender variable of the general management staff of both universities. The arithmetical mean was 3.12 in favor of males.
4. It was concluded that there were significant differences among the average of human resources development for implementing electronic management, which are accredited to the age variable of the general management staff of both universities. The arithmetical mean was 3.83 in favor of age group of 60 years old and above.

5. It was also evident that there were significant differences among the average of human resources development for implementing electronic management. These were according to the qualification variable. The arithmetical mean were 3.83 in favor of those acquired pre-high school degree with arithmetical mean of 3.49.
6. There were also significant differences among the requirements of human resources development for practicing electronic management in both universities according to the tenure variable in favor of less than five years group with arithmetical mean of 2.25.

Recommendations :

1. The requirement of human resources development for implementing electronic management should be available in a manner tallies with the rapid change in information and telecommunication technology.
2. Development of efficient training plans is also necessary for applying electronic management.
3. Top management ought to enhance the commitment and financial support on implementing electronic management.
4. Top management should also launch workshops, seminars, publishing pamphlets concerning introducing electronic management. This step will disseminate the confidence among the employees and make them overcome the fears of shifting to electronic management.
5. Proper incentive systems must be allocated to encourage the employees to amalgamate and interact with the changes that may arise due to implementation of electronic management.