

## تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية دراسة حالة في وزارة العلوم والتكنولوجيا

أ.م.د. ناظم جواد عبد الزيدي / جامعة بغداد  
الباحث/ زينب مصطفى خليل

### المستخلص

يهدف البحث الى تسليط الضوء على واقع عملية تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية المتبع في الوزارة ومدى توفر متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية وتشخيص اهم المراحل والخطوات التي يمكن اتباعها في عملية التحول نحو الادارة الالكترونية لمواكبة التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات, وتم تطبيق هذا البحث في وزارة العلوم والتكنولوجيا على مجموعة من رؤساء اقسام ومديري شعب في دوائر الوزارة من خلال استعمال منهج دراسة الحالة الذي يتضمن المعاشية الميدانية والمقابلات الشخصية وجمع المعلومات عن طريق عرض التساؤلات على المسؤولين والموظفين في دوائر الوزارة, والاطلاع على الوثائق والسجلات الرسمية والافادة منها, واستعملت قائمة الفحص كأداة رئيسة تم الاعتماد عليها في جمع المعلومات والتي قسمت على محورين رئيسيين محور تضمن الادارة الالكترونية ومتطلبات تطبيقها (دعم الادارة العليا, الموارد المالية, الموارد التقنية, التنظيم الاداري, المعرفة والمعلومات) اما المحور الرئيس الثاني فتضمن تساؤلات عن تأهيل الموارد البشرية واساليبها (التعليم, التدريب, التمكين, الوصف الوظيفي والخبرات العملية, التطوير الاداري), ومن خلال جمع البيانات وتحليلها تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي كانت من اهمها ان الوزارة تتوفر لديها متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية بصورة جيدة ولكنها تعاني ضعفا فيما يخص اساليبها المستخدمة لتأهيل مواردها البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية, وعلى الوزارة استمرار الاهتمام بتوفير متطلبات الادارة الالكترونية مع اهتمام اكبر بتأهيل مواردها البشرية وذلك لاهمية هذا الموضوع في الوقت الحاضر.

**المصطلحات الرئيسية للبحث/** تأهيل الموارد البشرية - الإدارة الإلكترونية .



## المقدمة

تسارعت التطورات الفكرية والعلمية في مختلف حقول الادارة فضلاً عن ظهور اتجاهات حديثة لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بيئة الاعمال وبما ان بيئة الاعمال تتسم بالتغير السريع والمستمر ادى ذلك الى ضرورة قيام المنظمات والحكومات بالتحول من الانماط التقليدية في اعمالها الى انماط حديثة تواكب التطورات التكنولوجية حيث دخل العالم مرحلة متطورة من افاق عصر المعلومات بهدف الاستفادة من التقنيات الحديثة المتاحة في مجال نظم المعلومات والاتصالات وبدء العالم يدرك اهمية التحول من الانماط الادارية التقليدية الى انماط الادارة الحديثة.

ومع هذا التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ظهرت الضرورة لتطبيق احدث المفاهيم الادارية التي تستند الى التقنية الرقمية وثورة الاتصالات وتتمثل اهم هذه المفاهيم بالادارة الالكترونية التي هي منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة وهي اطار يشمل كل من الحكومة الالكترونية التي تشير الى ادارة أنشطة القطاع العام وتقديم الخدمات الحكومية التي يتم تنفيذها الكترونياً الى الجمهور العام , والاعمال الالكترونية والتي تشير الى ادارة الاعمال على مستوى المشاريع او المنظمات الخاصة الكترونياً. باتت قضية تأهيل الموارد البشرية تمثل احد اهم القضايا في القرن الحادي والعشرين حيث ان المورد البشري هو احد اهم الموارد التي تملكها المنظمة حيث اذ يعد العنصر الجوهري في نجاح اية منظمة ولم تعد ادارة الموارد البشرية تقتصر على الوظائف التقليدية المتمثلة بالاختيار والتعيين والصيانة الدورية من خلال البرامج التدريبية وغيرها بل امتدت الى التطوير والنمو الذاتي والتدريب وتنمية المهارات المعرفية للعاملين لجعلهم قادرين على العمل في بيئات متطورة ويهدف هذا البحث الى التعرف على الاساليب والمتطلبات التي تحتاج اليها المنظمات المختلفة لتنمية المهارات الحركية والمعرفية واعداد الموارد البشرية وتدريبها وجعلها قادرة على تطبيق برامج الادارة الالكترونية بنجاح لمواكبة التطورات في منظمات العالم.

## منهجية البحث

من اجل تحديد مسار البحث سيتم عرض منهجية البحث كالآتي:

### 1- مشكلة البحث

تعد الادارة الالكترونية من ابرز التطبيقات الادارية الحديثة والتي ظهرت وهي مرتبطة بثورة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة ,وفي ضوء التقدم المتزايد في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتطبيقات الحاسوبية اصبح دور استخدام الادارة الالكترونية احد المطالب الضرورية لادارة الموارد البشرية لما تحققه من نتائج ايجابية نحو تحسين الاداء فيها ورفع كفاءتها ,اذ ان الادارة الالكترونية تتطلب التقييم الصحيح ومن ثم توفر البنية التحتية لتقانة المعلومات والاتصالات اللازمة وتطويرها ,الا ان هناك تبايناً في مستوى الجاهزية بين بعض المنظمات من حيث ما تمتلكه من تقانات متطورة وموارد بشرية فاعلة ومؤهلة.

- وفي ظل هذه التحديات تبرز مشكلة امام المنظمات تتمثل بضعف امتلاكها لموارد بشرية قابلة على التكيف واستخدام التطبيقات الحديثة , ومما تقدم فأنة يمكن اثاره التساؤلات البحثية الآتية :
- هل يمتلك الموظفون تصورا اساسيا عن المبادئ الاساسية لتطبيق الادارة الالكترونية ومفهومها وعناصرها وفوائدها ومتطلبات تنفيذها ولاسيما بما يتعلق بالموارد البشرية؟
  - ماهي الاساليب المختلفة في تأهيل الموارد البشرية لجعلها قادرة على تطبيق الادارة الالكترونية؟
  - ماهي المتطلبات التي تحتاج اليها الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة من اجل تنفيذ الادارة الالكترونية بنجاح؟

## 2- اهمية البحث

- يتميز هذا البحث بأهمية عالية بسبب:
- يعد موضوع الادارة الالكترونية من الموضوعات المهمة والحيوية بوصفه مرحلة متقدمة في تطور الفكر الاداري وتقنياته التطبيقية ومهاراته الفنية والمهنية .
  - وتبرز اهمية هذا البحث ايضا في بوصفه يفتح الافاق امام الاداريين والمهتمين بتطوير العمل الاداري ونشر الوعي بمفهوم الادارة الالكترونية ومدى تأثيرها في ادارة الموارد البشرية .
  - يسهم هذه البحث بوضع مقترحات وتوصيات للمسؤولين وصناع القرار لمواجهة المشكلات التي تعيق تطبيق الادارة الالكترونية .
  - كما وتبرز اهمية هذا البحث من خلال تطبيقه في قطاع مهم والتعرف على واقع عملية تأهيل الموارد البشرية والتعرف على اهم الاساليب للتأهيل المستخدمة لتطبيق الادارة الالكترونية.

## 3-اهداف البحث

- من خلال تحديد مشكلة البحث واهميته يمكن تحديد الاهداف التي يسعى البحث الى تحقيقها:
- المساهمة في تسليط الضوء على واقع عملية تأهيل الموارد البشرية الفاعلة المتبع في المنظمة المبحوثة فيما يتعلق بتطبيق الادارة الالكترونية بشكل خاص.
  - تحديد مدى امكانية تطبيق الادارة الالكترونية بشكل ينسجم مع البيئة العراقية وتشخيص اهم المراحل والخطوات التي يمكن اتباعها في عملية التحول لمواكبة التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات.
  - وضع التوصيات والمقترحات لصناع القرار في الوزارة استنادا لما ظهر عند البحث من نتائج .

## 4- منهج البحث

- يعتمد البحث منهج دراسة الحالة (Case Study) لانه يجمع بين اكثر من اسلوب بحثي في آن واحد، فهو يستخدم المعايير الميدانية واجراء المقابلات الشخصية وطرح التساؤلات على المسؤولين والعاملين في دوائر الوزارة التي جرت عليها دراسة الحالة.

##### 5- اساليب تحليل البيانات

من اجل تحليل وتقييم اداء وزارة العلوم والتكنولوجيا والوقوف على نقاط القوة والضعف لدراسة تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية تم استخدام الوسط الحسابي المرجح, النسبة المئوية, معامل الاختلاف, الاختبار التائي لعينة واحدة, اختبار Z ذو اتجاهين .

##### الاطار النظري للبحث

يتضمن هذا الجانب عرض لمحاور البحث المتمثلة بتأهيل الموارد البشرية واساليب التأهيل والادارة الالكترونية ومتطلبات تطبيقها كالآتي:

##### أولاً: مفهوم تأهيل الموارد البشرية

لقد توسع مفهوم الامية ليتدرج من مستوى الفرد الى مستوى المنظمات والشركات, فأصبح بالامكان اليوم التحدث عن الامية المعلوماتية للمنظمات والتي تجعلها عاجزة عن التفاعل مع العالم الحديث والمتطور الذي نستخدم فيه تقانات المعلومات والاتصالات لاجراء العمليات وتداول المعلومات, وهذا يتطلب تعديلات وتغييرات على مستوى القوانين والانظمة وعلى مستوى البنى التحتية وعلى مستوى الموارد البشرية لذلك نتساءل عن مفهوم تأهيل الموارد البشرية (عمرو وعبد اللطيف, 2004: 249) , وان المكاسب المتولدة عن تواجد الموارد البشرية المؤهلة او الصعوبات الناتجة عن النقص فيها لايمكن تحديده بدقة وان التطورات التكنولوجية التي شهدتها المنظمات خلال العقدين الاخيرين اصبحت تتطلب اكثر من اي وقت مضى المورد البشري المدرب والمؤهل والقادر على تأدية دوره بأحسن وجه وان تواجد مثل هذه العمالة الماهرة والمؤهلة وبأعداد مهمة تؤثر في كفاءة وفاعلية المنظمة (التومي, 2009: 3).

وسيتم عرض بعض اراء الباحثين عن مفهوم تأهيل الموارد البشرية حيث يرى (محمد ونعيمة, 2006: 2) ان التأهيل هو تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية الذي يهتم بتجديد وتطوير الكفاءات الرئيسية للقوى البشرية بالمعارف والاتجاهات والمهارات من خلال التأهيل مما يساعد الافراد على اداء وظائفهم الحالية والمستقبلية.

ويرى (Goetsch & Davis, 1997: 174) ان التأهيل هو تمكين الافراد و تطوير مهاراتهم المهنية لتعزيز اسهاماتهم في تطوير العمل, ويعرفه (محمد, 2004: 83) ان التأهيل هو عبارة عن مجموعة الجهود والأنشطة وبرامج المنظمة المنسقة والمتصلة والتي تقدم للافراد بقصد تدريبهم او اعادة تدريبهم لمساعدتهم على مواجهة مشاكلهم الجسمية او المهنية او الاجتماعية او التعليمية وتوظيفها بهدف مساعدتهم في توافقهم وتكيفهم الوظيفي والاقتصادي باستقلالية. ويرى (Ivanceveich, et. al., 1997) ان التأهيل هو نشاط تعليم الفرد مهارات ومعارف ويحدث ذلك في تغيرات مستمرة نسبيا .

اما (علي, 2009: 16) فقد قارن بين مفهوم التأهيل مع التعليم والتدريب حيث عرف التعليم على انه اكساب المعرفة للشخص اما التدريب فهو المقدرة على الاستفادة مما تعلمه الانسان , وعليه فإن المراد بالتأهيل هو جعل الشخص اهلا لمزاولة ما تعلمه.

وترى الباحثة ان تأهيل الموارد البشرية هي عملية تهدف الى تنمية واكساب الفرد مهارات وخبرات عملية بهدف زيادة كفاءة الفرد للقيام بعمله ورفع مستواه الثقافي وجعله اكثر مرونة مع ظروف العمل التي تتسم بالتغيرات والتطورات المتسارعة والمستمرة .

#### ثانياً: اهمية تأهيل الموارد البشرية

تحظى ادارة الموارد البشرية بأهمية قصوى ,لم تشهد لها منظمات الاعمال مثيلاً كما هي اليوم, حيث اصبحت ادارة الموارد البشرية جزءاً او نسقاً داخلياً من تأهيل الموارد البشرية داخل المنظمة, فهي تتعلق بالافراد الذين يؤدون اعمالهم بصورة نظامية في منظمة او شركة او جمعية تعاونية او اي مجال من مجالات الحياة المؤسسية ,يجتمع فيها عدد من الافراد ,لإنجاز اعمال ووظائف محددة ,يقتضي وضعهم كأفراد او جماعات مهنية متخصصة ومنسقة وجود مؤهلين متخصصين في تسيير او تخطيط العمل ,بصفتهم مهارات وظيفية مهنية, وعلاقات اجتماعية ,بما يحقق الفعالية المطلوبة في المنظمة.(فرحاتي, 2012: 372)

ان الاهمية الاستراتيجية التي اصبحت يكتسبها التأهيل المستمر كعامل لتحسين القدرة التنافسية للمنظمات ولاسيما تلك التي تعتمد اساساً على النشاط الذهني وجعل المنظمة قادرة على التأقلم مع تغيرات محيطها بل واستباق هذه التغيرات ,كل هذا زاد من ارتفاع عدد وحجم العمليات التأهيلية التي يتم تنظيمها من قبل المنظمات وكذلك الميزانية التي ترصد التأهيل المستمر بوصف التأهيل استثماراً في المورد البشري. وكل هذه العوامل مجتمعة جعلت عملية التأهيل مهنة قائمة بحد ذاتها تعتمد اساليب واليات متطورة وسيتم التطرق لبعض اساليب التأهيل لاحقاً (المؤتمر الثامن لرؤساء هيئات وادارات قضايا الدولة في الدول العربية, 2011: 9) .

ويعد التأهيل عماد التغيير الحديث في المنشآت والافراد اذ نستطيع أن نحصل من خلاله على نتائج جيدة تتوافق مع ما استجد من تغيرات لتفي والاحتياجات الجديدة. وعليه فان اعداد برامج خاصة وبإشراف مختصين وتقديمها لافراد من خلال دورات وضعت مناهجها بعناية فائقة لترتقي بقدراتهم العقلية والبدنية واستعداداتهم النفسية ولتطوير قابلياتهم لتعلم مهنة ما أو الارتقاء بدرجات المهارة يعد تأهيلاً لهم (علي, 2007: 11). و ان تأهيل وتدريب الافراد في منظمات الدول العربية الذين لم يتمكنوا من معرفة الوسائل الحديثة في العمل نتيجة لقصور في المناهج التدريسية ,يوجب على المنظمة ادخالهم دورات تأهيلية وتدريبية في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاستخدامات الحديثة للحاسبات الالكترونية في المجالات كافة .ومما لاشك فيه ان الهدف الاساسي من اخضاع الافراد في المنظمات الى البرامج والدورات التدريبية هو تأهيل هؤلاء الافراد لمواكبة التطورات في العمل والحيلولة دون تخلفهم عن خرجي تكنولوجيا المعلومات (الدليمي, 2007: 276).

### ثالثاً: اساليب تأهيل الموارد البشرية

ترى منظمات اليوم ان امتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة امر مهم جداً وذلك للتغلب على الصعوبات التي تواجه المنظمة ولاسيما فيما يتعلق بأداء الاعمال الادارية بمختلف اشكالها سواء كانت تتعلق بالاتصالات او انتقال المعلومات داخل المنظمة او خارجها , لذا فإن امتلاك هذه التكنولوجيا يتطلب وجود موارد بشرية مؤهلة لاستخدام هذه التكنولوجيا .حيث ان الغاية من تأهيل الموارد البشرية هي تعظيم المنفعة للمنظمة والافراد من خلال استخدام الاساليب التكنولوجية الحديثة في العمل , ويمكن تأهيل الموارد البشرية بأساليب التأهيل التي تتمثل ب (التعليم , التدريب , التمكين , الوصف الوظيفي , الخبرة العملية , التطوير الاداري ) .

#### 1- التعليم

لاكثر من عقدين من الزمن قدمت البلدان النامية استثمارات كبيرة نسبياً في التعليم والتدريب استجابة لاحتياجات التوسع الاقتصادي السريع ولتصعيد الطموحات جعلت الحكومات بناء المدارس وتوفير المعلمين كأولوية من اولوياتها (90: 1997, herschbach) وان تطوير بيئة التعليم اصبحت مسألة تحظى بأهتمام بالغ من جميع دول العالم وحتى الدول المتقدمة على مستوى المؤسسات التعليمية , واصبح التعليم وتطويره الشغل الشاغل للعديد من البلدان المتقدمة كالولايات المتحدة الامريكية وبريطانيا التي ترفع شعار اصلاح وتطوير التعليم وكذلك الحال في المانيا واليابان , ولاشك اننا في عالمنا العربي بحاجة لاصلاح أنظمة التعليم وتطويرها والتحدي الراهن والمستقبلي لاصلاح وتطوير التعليم في العالم العربي يتطلب قدرة غير مسبقة للتعامل معه ويتطلب ذلك دراسة وضع اعضاء هيئة التدريس وامكانية تطوير مهاراتهم ومعلوماتهم , ووضع المناهج , ومدى مناسبتها مع الاتجاهات الحديثة والحقول المعرفية التي تنتمي اليها هذه المناهج وحاجة سوق العمل وكذلك دراسة وضع الطلاب ومدى تفاعلهم مع التطورات الحادثة مهارياً ومعرفياً (الصراف, 2008: 58) .

ان التعليم هو الممارسة العملية الهادفة الى مساعدة الافراد على اكتساب المعرفة . وهذه الممارسة هي مجموعة من النشاطات والخبرات الموجهة او المخطط لها . فالتعليم هو نشاط المعلم , وسابقا كان التركيز على تلقين المعلومات اما الان فالتعليم هو بأتجاه ايجاد فرص وظروف تحمل المتعلم على اكتساب الخبرات العلمية والعملية مدفوعاً بدوافع ذاتية (العاني, 2007: 46) . ويتم توفير التعليم لغرض تأهيل الافراد لتوسيع قدراتهم على التعلم وتحقيق الأداء المستقبلي, إن التعليم هو الطريقة الأساسية لتطوير المهارات والإمكانيات والقابليات عند الافراد, وهو وسيلة اتصال أساسية تسيطر عليها الإدارات (welker, 1992: 212) .

## 2- التدريب

تعددت التعاريف المعطاة لمفهوم التدريب وتباينت المفاهيم الفكرية والفلسفية بشأن تحديد مفهوم واضح ودقيق يمكن ان يتفق عليه معظم المفكرين والباحثين والمختصين حيث ان هذا التنوع والتباين في المفاهيم لم يكن ليتمد الى المضمون الحقيقي لمفهوم التدريب واتما اقتصر هذا التباين على النواحي الشكلية للمفهوم وهنا سنتناول البعض من مفاهيم التدريب وبحسب وجهات نظر بعض الكتاب. حيث عرفه (denisi & griffin, 2001: 266) بأنه جهود مخططة من قبل المنظمة لزيادة اكتساب الافراد للمعرفة والمهارات المرتبطة بالعمل. وإن التدريب هو أحد الاساليب الأكثر انتشاراً والمستخدم في المنظمات , وتقدم المنظمة التدريب لتجعل الافراد على معرفة ببعض الموضوعات مثل فرق العمل , والتنوع , والذكاء وكيفية الإحاطة بالجودة , ومهارات الاتصال , والإدارة بالمشاركة , وتهدف برامج التدريب إلى تغيير سلوك الافراد ومهاراتهم من خلال المتخصصين في مراكز التدريب (Daft, 2003: 392) , ويرى (bernardin, 2003:164) ان التدريب هو محاولة تحسين اداء الافراد في الوظيفة الحالية التي يؤديها او بأحدى الوظائف المرتبطة بها وهذا يعني اجراء تغييرات في معارف او مهارات او مواقف او سلوكيات معينة, اما (schermerhorn, 2000:123) فيذكر بأنه النشاط الذي يوفر للافراد الفرصة لاكتساب المعرفة والمهارات المتصلة بالعمل وتحسينها. ويرى (griffin, 1999:266) بان التدريب يشير الى تعليم الافراد المستقلين او الفنيين كيفية القيام بالعمل الذي يستخدمون من اجله .

## 3- التمكين

تعددت الرؤى والاساليب التي توضح مفهوم التمكين في القرن الراهن ,حيث ان التمكين اصبح في نظر المديرين في بيئة المنظمات المعاصرة احد معايير القدرة التنافسية الى جانب امكانية تلك المنظمات في الحصول على الموارد المختلفة ولاسيما البشر والذين يحملون دافعية عالية نحو العمل ويتمتعون بتمكين الى درجات تحقق للمنظمة اهدافها (شريف, 2002: 28). واوردت (Debali,2012: 84) ان التمكين هو اعادة توزيع السلطة داخل المنظمات وتوفير الحصانة للموظفين وجعل الموظفين اكثر حرية للقيام بعملهم وذلك من خلال السماح للموظفين في الاسهام في عملية صنع القرار ,حيث اتفق العديد من الباحثين على ان التمكين يساعد المنظمة في تحسين ادائها وتوفير المزيد من الفرص لتطوير انفسهم ,اما (Krajewski & Ritzam, 2004: 200) فيعرف التمكين على انه مدخل لفريق العمل الذي يحول مسؤولية صنع القرار الى المستويات الأدنى في المنظمة , ويعرفه (النوري, 2005: 48) بأنه عملية تأهيل العاملين في تحديد أهداف عملهم الشخصي ومسؤولية إنجازه واتخاذ القرارات في مجاله ومعالجة المشكلات التي تواجههم وحلها في إطار المسؤولية المناطة بهم والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا فضلا عن حرية التصرف التي يتلقونها لمواجهة الحالة في ضوء المواقف المختلفة في العمل. اما (Daft, 2003: 501) يعرف التمكين بأنه منح الافراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها .



#### 4- الوصف الوظيفي

ان وصف الوظيفة هو تعريف الوظيفة في ضوء محتوياتها ونطاقها وبرغم تعدد اشكال وصف الوظيفة, فإن وصف الوظيفة يمكن ان يتضمن معلومات عن الاعباء والمسؤوليات الوظيفية , وتحديد الادوات والمعدات المستخدمة في اداء الوظيفة , وظروف العمل , والعلاقات مع الزملاء ونطاق الاشراف المطلوب , اي ان وصف الوظيفة هو عبارة عن وصف متكامل للوظيفة يتضمن تعريف الوظيفة , وملخص عن الوظيفة , الاعباء الوظيفية , والمسؤوليات , ومتطلبات شاغل الوظيفة . اما بالنسبة لمواصفات الوظيفة فتعني بأنها وصف المتطلبات الشخصية اللازمة لشغل الوظيفة وتتضمن تحديد المعارف والمهارات والقدرات الشخصية اللازمة لاداء الوظيفة بشكل متميز , وتمثل مواصفات الوظيفة الحد الأدنى من المواصفات الواجب توفرها فيمن يشغل الوظيفة , وغالبا ما تمثل الاساس الذي يتم في ضوءه استبعاد المتقدمين لشغل الوظيفة اذا لم تتوفر فيهم تلك المواصفات (زايد, 2003: 195). اما (farajpahlou & danesh, 2009: 58) ان الوصف الوظيفي هو عبارة عن تقديم بيان بالمسؤوليات والمهارات والمميزات الوظيفية وعوامل وادوات العمل , وظروف بيئة العمل والقدرات الفكرية المطلوبة والتكنولوجيا المستخدمة في هذه الوظيفة . ويرى (السالم وصالح, 2002: 41) ان الوصف الوظيفي هو عبارة عن وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالجوانب والمسؤوليات وظروف العمل والادوات المستخدمة ويعد الوصف الوظيفي احد جوانب تحليل الوظائف الذي هو اسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيتها الى عناصرها الاولى , وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية والمهارات والمؤهلات التي يجب توفرها فيمن يشغلها , اي مواصفات شاغل الوظيفة الذي يعتبر الجانب الثاني للتحليل الوظيفي. اذ يلاحظ انه بقدر ما تعد عملية وصف الوظيفة معيارا للعمل تعد استمارات التوصيف معيارا للأفراد بوصفها تقوم بتحديد المهارات والقدرات والمؤهلات المطلوب توفرها في الموظف لكي يتمكن من تحديد اعلى واكفا مستوى اداء ممكن.

#### 5- الخبرات العملية

ان الخبرات العملية تعرف على انها مجهودات ايجابية تحت الفرد على تحفيز التعلم, أما تحديات العمل فتعد مجهودات سلبية تولد مستويات عالية من الإجهاد غير المضر للفرد الذي يتعرض لها, وهناك بحوث حديثة تقترح نتائجها بان جميع متطلبات الوظيفة ما عدا المعوقات مرتبطة بالتعلم, ورغم ان التركيز على التطوير من خلال الخبرات الوظيفية تتركز على المدراء إلا ان الافراد أيضا قد يتعلمون من الخبرات العملية, و من اجل إكساب الفرد خبرة أوسع في مجال عمله فقد تستند إليه واجبات إضافية وحرية اكبر في اتخاذ القرارات وغالبا ما تم استخدام هذه الطريقة مع ذوي المهن الرفيعة أو العاملين المهرة في مجال معين (نوري, 2010: 48). وتشير الخبرات إلى العلاقات والمشاكل والمتطلبات والمهام أو سمات أخرى يواجهها الفرد في عمله, و تستخدم الخبرات العملية في تطوير الفرد والنجاح في العمل يجب ان يوسع الموظفين من مهاراتهم, أي يجب ان يجبروا على تعلم مهارات جديدة (Noe, et. al., 2004, 285) .



## 6- التطوير الإداري

التطوير الإداري هو النهج الذي يتم من خلاله أحداث تغيرات مخططة في مجموعة من المعالجات السلوكية والاساليب الادارية والفنية الفاعلة في المنظمات .وتعبئة كل الامكانيات المادية والامكانيات البشرية لمواجهة التحديات والمواقف المعقدة التي تتسم بها تأدية هذه المنظمات لوظائفها المتطورة (عبد العال , 2006: 75) ويعرف التطوير الإداري من قبل (ارمسترونج , 2007: 625) على انه عملية نظامية تهدف الى ضمان امتلاك المنظمة تمتك المديرين الكفاء الذين تحتاجهم لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية , وتهتم بتحسين اداء المديرين الحاليين , ومنحهم الفرص للنمو والتطوير , وضمان توفير التعاقب الإداري داخل التنظيم بقدر الامكان , ويرى (jansen & velde, 2001: 106) ان التطوير الإداري يعرف على انه نظام ممارسات الافراد الذي تحاول المنظمات بواسطته ضمان توفير الموظفين المؤهلين والمحفرين في مواقف معينة وفي الوقت المناسب.

### رابعاً: مفهوم الإدارة الالكترونية

تعد الإدارة الالكترونية نتاجاً لثورة المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة واصبحت تمثل الاتجاه الجديد في الإدارة المعاصرة حيث يسود عالم اليوم حركة نشطة لاستثمار كل التقنيات الحديثة لتطوير اعمال المنظمات وتحويلها الى منظمات الكترونية تستخدم شبكة الانترنت والتطبيقات المتطورة للحاسبات الآلية في انجاز جميع اعمالها ومعاملاتها الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وانجاز كل وظائفها , من تسويق وتمويل واستثمار واعمال مكتبية بسرعة ودقة فائقة. لذا نجد التوجه العالمي نحو تطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمات بشقيها العام والخاص لتحقيق السبق والريادة في استثمار التقنية الالكترونية (المجالي وعبد المنعم, 2013: 96) وقد تناول الكثير من الباحثين مفهوم الإدارة الالكترونية وعرفت بالعديد من التعاريف ومنها على سبيل المثال لا الحصر عرف (yao, et.al, 2011: 658) الإدارة الالكترونية بأنها المنهج الاستراتيجي لأدارة المنظمات الديناميكية ومنظمات المستقبل من خلال تنفيذ نظام عالي الاداء والقائم على التكنولوجيا , فهو يركز على الاتمة والتكامل والذكاء الاصطناعي بأستخدام التنمية السريعة والممنهجة نحو خلق بيئة المعرفة لتحقيق رؤية المنظمة.

ويعرفها (السالمي , 2009: 32) على انها الاستغناء عن المعاملات الورقية واحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة الى اجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً .

ويرى (Turner & Weickgenannt, 2009: 15) ان الإدارة الالكترونية هي مفهوم يشير الى استخدام الوسائل الالكترونية في تحسين عمل الادارة وتشمل جميع اشكال التبادلات التجارية الالكترونية مع الزبائن والمنظمات الاخرى فضلاً عن الاستخدام الداخلي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تحقيق التكامل الداخلي والخارجي لعمل المنظمة الكترونياً .

واشار (باكير, 2006: 3) الى ان الادارة الالكترونية هي الانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية الى الشكل الالكتروني من اجل استخدام الامثل للوقت والجهد والمال. ويرى (Hoffer , et.al, 2005: 400) ان الادارة الالكترونية هي التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكة الانترنت لتسهيل انجاز الوظائف الادارية وتطوير علاقات اكثر تكاملا مع الزبائن والمجهزين.

#### خامسا: اهمية الادارة الالكترونية

اصبحت الادارة الالكترونية ضرورة وركيزة اساسية لمنظمات العصر لانها من اهم متطلبات هذا العصر المتجدد والمتغير (المجالي وعبد المنعم, 2013: 99) حيث تمثل الادارة الالكترونية نوعا من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرين الذي يختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيرات وحركة اتجاهاته (ياسين, 2010: 35) وتتبع اهمية الادارة الالكترونية من كونها تعكس اهم وظيفة في اية منظمة من شأنها المحافظة عليها متوازنة مستقرة امام جملة من التغيرات المتسارعة كل يوم , الا وهي الادارة تلك الوظيفة التي تتميز عن بقية وظائف المنظمة من انها تخطط وتوجه وتنظم وتحفز وتراقب الوظائف الاخرى جميعها . (محمد وفتحي, 2011: 47) وفيما يلي اهمية الادارة الالكترونية بحسب رأى بعض الباحثين

حيث اشار (forman, 2002: 2) الى ان اهمية الادارة الالكترونية تتمثل بالاتي:

- 1- ازالة روتين الادارة وتحقيق التفاعل المباشر بين المواطنين ومنظمات الاعمال من جهة مع الحكومة الالكترونية من جهة اخرى.
- 2- رفع كفاءة وفاعلية الحكومة الالكترونية من خلال تبسيط الاجراءات وتخفيض التكاليف.

#### سادسا: اهداف الادارة الالكترونية

مما لاشك فيه ان تحول المنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص الى نظام الادارة الالكترونية يعكس رغبة صادقة لدى هذه الجهات بتحقيق اهداف عظيمة تتفق وثورة المعلومات والاتصالات , وهو ما ينعكس على اداء الوظيفة العامة او الخاصة ومن ثم تقديم الخدمات للجمهور بسهولة ويسر وتكلفة اقل. كما وان تطبيق الادارة الالكترونية في المنظمات بشكل عام يهدف الى تحقيق الغرض من وجود الاجهزة الادارية الحكومية وهو تأدية الخدمات اللازمة لتحقيق احتياجات المواطنين والدولة في آن واحد (القحطاني, 2006: 14)

ترى (الكبيسي, 2008: 39) ان للادارة الالكترونية اهداف كثيرة تسعى الى تحقيقها منها:

- 1- تقليل كلفة الاجراءات الادارية وما يتعلق بها .
- 2- زيادة كفاءة عمل الادارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- 3- استيعاب عدد اكبر من العملاء في وقت واحد اذا ان قدرة الادارة التقليدية بالنسبة الى انجاز معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الاحيان الى الانتظار في صفوف طويلة.

4- الغاء عامل العلاقات المباشرة بين طرفي المعاملة او التخفيف منه الى حد ممكن مما يؤدي الى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في انتهاء المعاملات المتعلقة باحد العملاء.

5-الغاء نظام الارشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام ارسفة الكتروني .

### سابعاً: مبادئ تطبيق الادارة الالكترونية

اشار اغلب الباحثين في مجال الادارة الالكترونية الى ان هناك مجموعة من المبادئ التي ينبغي التعرف عليها عند تطبيق الادارة الالكترونية حيث اشار (المفرجي واخرون, 2007: 27) الى ان هذه المبادئ هي :

1- خلق المناخ التشريعي القانوني الملائم الذي يؤمن تأسيس منظومة الادارة الالكترونية وهذا بدوره يسهل اتمام الاعمال الالكترونية على نحو امن ومضمون

2- الارتقاء بالبنى التحتية الالكترونية من جوانبها المختلفة التي تشمل :

- البنية المادية: عبر توفير الاجهزة والمعدات المستعملة من حواسيب وتوفير قواعد منطقية ومسيرة لتوثيق البيانات والمعلومات وتداولها , فضلاً عن شبكات الاتصالات, كالإنترنت والشبكات الأخرى.

- البنية البشرية: عبر الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الالكترونية وتنفيذها, اذ يعد الاستثمار في رأس المال البشري وحسن اعداد الكفاءات حجر الزاوية لضمان نجاح الجهود المبذولة لتأسيس وترسيخ بيئة اعمال الكترونية رقمية, وهذا يتطلب تعزيز المهارات والخبرات الادارية والتنظيمية قبل حصول تقدم يؤدي للدخول الى مرحلة الاقتصاد الرقمي, ولذلك تحرص الدول على وضع برامج طموحة هدفها تنمية كفاءاتها باستمرار.

- البيئة التنظيمية: التي تشمل وضع معايير قياس للنظم الفنية لتأمين الخصوصية والسرية للمعاملات المتبادلة.

3- الاعداد لعملية اصلاح الاساليب الاجرائية في مختلف قطاعات الدولة ولا سيما الخدماتية.

4- اتاحة الفرص المتكافئة امام الجميع للاستفادة من الامكانيات التي توفرها الخدمات الالكترونية لمختلف قطاعات الاعمال.

5- توفير التسهيلات الممكنة للمواطنين بشكل يسمح لهم بالتعامل مع المواقع المختلفة والوصول اليها بسهولة.

تأسيس البيئة الثقافية الملائمة من حيث تحديات اللغة والمحافظة على مبادئ المجتمع وقيمه, لخلق القناعة لدى الافراد بقانونية المخرجات الالكترونية.

### ثامناً: متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية

تمثل الادارة الالكترونية تحولا شاملا من المفاهيم والنظريات والاساليب والاجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الادارة التقليدية ,وهي ليست خبرة مستوردة يمكن تناقلها وتطبيقها فقط ,بل انها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها ,ومن ثم لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الادارة الالكترونية واخراجها الى حيز الواقع العملي (عبد الناصر وقريشي, 2011: 90) ونذكر من هذه المتطلبات ماياتي:

أ- المتطلبات الإدارية : تتطلب الإدارة الإلكترونية لتحقيق الأهداف المرجوة منها إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعم الأساليب الإدارية الحديثة وقد تتضمن المتطلبات الإدارية وضع استراتيجيات وخطط التأسيس، تطوير التنظيم الإداري، الإصلاح الإداري، كفاءات ومهارات متخصصة.

1. وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: الإدارة الإلكترونية غيرها من أشكال الإصلاح لا يمكن تحقيقها بمجرد إصدار قوانين أو لوائح إدارية، بل تتطلب تغييراً في طريقة تفكير المسؤولين وطريقة إدارتهم لمسؤولياتهم وفي نظرهم إلى وظائفهم وفي طريقة تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات ومع قطاع الأعمال ومع المواطنين (القحطاني، 2006: 26)

2. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: إذ لا بد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات والمعلومات دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وأجهزة وحاسبات آلية ومحاولة توفيرها واتاحتها للأفراد والمؤسسات (عبد الكريم، 2010: 23).

3. تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين: تتطلب الإدارة الإلكترونية أحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك أعداد الخطط والبرامج التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، فضلاً عن توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهئية الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية (عبد الناصر وقرشي، 2011: 90).

4. مطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة: وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك معرفة تحيط بمبادئ التقدم التقني ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح مورداً بشرياً مؤهلاً لاستخدام تقنيات المعلومات (عبد الكريم، 2010: 24).

5. الهيكل التنظيمي : أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائماً لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني مندرج من المراحل التطورية (عبد الناصر وقرشي، 2011: 90).

ب- المتطلبات البشرية : أن توفير الملاكات البشرية في المستويات الإدارية كافة أو الأقسام الخدمية والإنتاجية في أية منظمة يعد أمراً ضرورياً في استقبال أي تغييرات واستخدامها وكلما كانت تلك الكوادر مستعدة لاستقبال التغيير وتقبله واستخدامه كلما كانت فرص التغييرات في النجاح في تلك المنظمة أكثر.

ونموذج الادارة الالكترونية اكثر من غيره بحاجة الى موارد بشرية مؤهلة التي تمتلك المهارات والخبرات مما يجعلها تستخدم الحاسبات الالكترونية والشبكات بشكل يعزز المهام الوظيفية المناطة بكل موظف. والادارة الالكترونية بابعادها كافة تدفع باتجاه تعليم وتدريب الافراد ورفع الوعي عبر البرامج التدريبية الجماعية او شبكات الاتصال المحلية والعالمية التي تسمح للموظفين بالوصول والحصول على المعلومات في اي وقت وفي اي مكان وبأي شكل. ومما لاشك فيه ان نموذج الادارة الالكترونية بحاجة كبيرة الى مهارات وقدرات بشرية مؤهلة لمواكبة الحركة السريعة في التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (محمد وفتي, 2011: 50).

ت- المتطلبات التقنية: وتتمثل في مجموعة المكونات المادية التي يمكن من خلالها تنفيذ تطبيقات الادارة الالكترونية. وترتبط بايجاد حواسيب الكترونية ونظم بيانات متكاملة, وهواتف وفاكسات وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الاجهزة الادارية وتختلف متطلبات الادارة الالكترونية بين مبادرة الكترونية واخرى وهذا بحسب برامج التحول الالكتروني وتبعاً لحجم المنظمة التي تستهدف الائمة الكلية او الجزئية لوظائفها وانشطتها الادارية (عبد الكريم, 2010: 26).

ث- المتطلبات الامنية: تعد مسألة امن المعلومات من اهم معضلات العمل الكترونيا بمعنى ان المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق اجراءات المعالجة والنقل عليها الكترونيا لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على امنها , حيث يجب توفير الامن الالكتروني والسرية الالكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات والارشيف الالكتروني من اي عبث , ولتحقيق امن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الانترنت فأن الادارة الالكترونية تتطلب القيام ببعض الاجراءات (عبد الناصر وقريشي, 2011: 91)

#### تاسعا: الفرق بين الادارة الالكترونية والادارة التقليدية

ان الادارة الالكترونية تعد امتدادا للادارة التقليدية وتطویرا لاساليبها ووسائلها, فبعد ان كانت تؤدي يدويا مما كان له تأثير على الوقت وكانت اكثر عرضة للخطأ و النقص, وتحتاج الى جهود مضيئة , ومحصورة داخل نطاق ضيق , اضحت تؤدي آليا في لحظات يسيرة ويمكن ان تقدم خدماتها في كل زمان وفي كل مكان وتوفر الوقت والجهد الذي كان يهدر , وحولت هذا الوقت والجهد لصالح خدمة الزبون مما انعكس ايجاباً على كفاءتها وفعاليتها, (السميري, 2009: 65) ووضحت المقارنة بين الادارة الالكترونية والادارة التقليدية من خلال الجدول الاتي :

(1) المقارنة بين الادارة التقليدية والادارة الالكترونية

| اسس المقارنة                             | الادارة التقليدية                                                                                                    | الادارة الالكترونية                                                                                                             |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1-الوسائل المستخدمة                      | - الاتصالات المباشرة<br>- المراسلات الورقية                                                                          | - شبكات الاتصال الالكترونية                                                                                                     |
| 2-العلاقة                                | - غالبا مباشرة<br>- نادرا غير مباشرة (الهاتف,الرسائل)                                                                | - عدم وجود العلاقة المباشرة<br>- شبكات الاتصال الالكترونية هي الوسيط الدائم                                                     |
| 3-التفاعل                                | - يحتاج الى وقت كافي حتى يتم بالشكل<br>المرجو<br>- تكرار الرسالة بعدد من ترسل لهم                                    | - ارسال الرسالة لعدد لانها في نفس الوقت<br>ولمرة واحدة فقط<br>- التفاعل الجمعي                                                  |
| 4-الوثائق المستخدمة                      | - الورقية                                                                                                            | - الالكترونية                                                                                                                   |
| 5-امكانية تنفيذ كل<br>مكونات العملية     | - يصعب في وسائل الاتصال التقليدية                                                                                    | - يمكن من خلال الشبكات الالكترونية                                                                                              |
| 6-خدمة الزبائن                           | - خمسة ايام في الاسبوع<br>- وقت الدوام 8 ساعات تقريبا<br>- في مقر المنظمة او بالهاتف او بالفاكس<br>او البريد المعتاد | - سبعة ايام في الاسبوع<br>- اربع وعشرون ساعة في اليوم<br>- موقع الشبكة العالمية (الانترنت),البريد<br>الالكتروني, الهاتف, الفاكس |
| 7-مدى الاعتماد على<br>الامكانيات المادية | - تعتمد على وجود استغلال امثل<br>للامكانيات المادية والبشرية كي تحقق<br>الاهداف                                      | - استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي ,والتقليل<br>من الاصول المادية والبشرية                                                    |

المصدر: السمييري, مريم عبدربه احمد (2009),درجة توفر متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل التطوير, رسالة ماجستير, الجامعة الاسلامية, كلية التربية, غزة.

### الاطار الميداني للبحث

من اجل تحليل وتقييم اداء وزارة العلوم والتكنولوجيا والوقوف على نقاط القوة والضعف لدراسة تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية فيها فقد تم اعداد وتطبيق قائمة فحص خاصة لهذا الغرض اعتمد مقياسها على تدرج من(1-7) درجة وتضمنت محورين رئيسيين وكل محور يحتوي على عدة مؤشرات وكل مؤشر يحتوي على عدة فقرات، والمحاور هي:-

أولاً: متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية:

ثانياً: تأهيل الموارد البشرية:

وفيما يأتي التحليل والتقييم الخاص بكل محور بأستعمال الوسط الحسابي المرجح ومعامل الاختلاف

أولاً: محور متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية:

تم التعرف على هذا المحور من خلال خمسة مؤشرات وهي:

1- مؤشر دعم الادارة العليا

2- مؤشر الموارد المالية

3- مؤشر الموارد التقنية

#### 4- مؤشر التنظيم الاداري

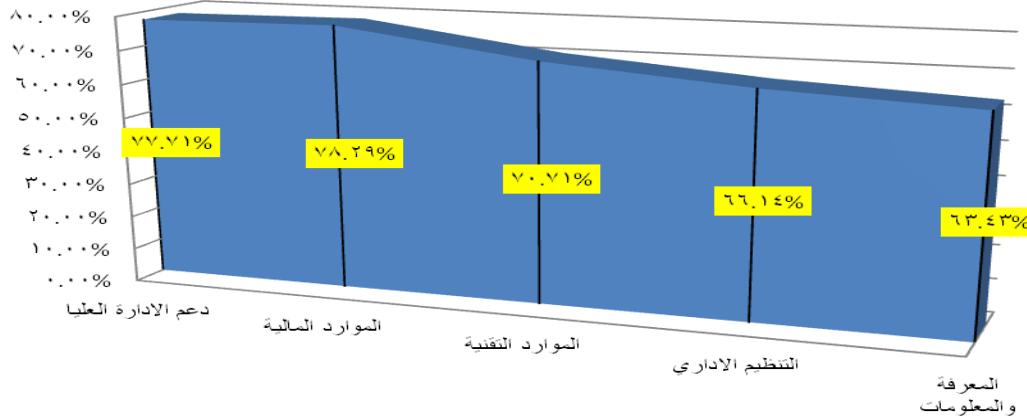
#### 5- مؤشر المعرفة والمعلومات

ومن خلال الجدول (2) والشكل رقم (1) حصل محور متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية مانسبته (71.29%) وهي نسبة جيدة، وقد حصلت مؤشرات هذا المعيار على نسب جيدة ومتوسطة، وهذا يعني بان متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية متوفرة وجيدة.

#### (2) نتائج محور متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية

| النسبة المئوية | الوسط المرجح | المؤشر                            |
|----------------|--------------|-----------------------------------|
| 77.71%         | 5.44         | دعم الادارة العليا                |
| 78.29%         | 5.48         | الموارد المالية                   |
| 70.71%         | 4.95         | الموارد التقنية                   |
| 66.14%         | 4.63         | التنظيم الاداري                   |
| 63.43%         | 4.44         | المعرفة والمعلومات                |
| 71.29%         | 4.99         | متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية |

#### شكل (1) مؤشرات محور متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية



وللتعرف على اهمية كل مؤشر داخل المحور وكذلك كل فقرة داخل المؤشر وبما انه لدينا استمارة فحص لذا سنأخذ الاهمية على اساس التجانس في الاجابات عند المقابلات الشخصية للباحثة وسيتم الاعتماد على معامل الاختلاف حيث الاقل معامل اختلاف هو الاكثر تجانساً وكانت النتائج كما يأتي:

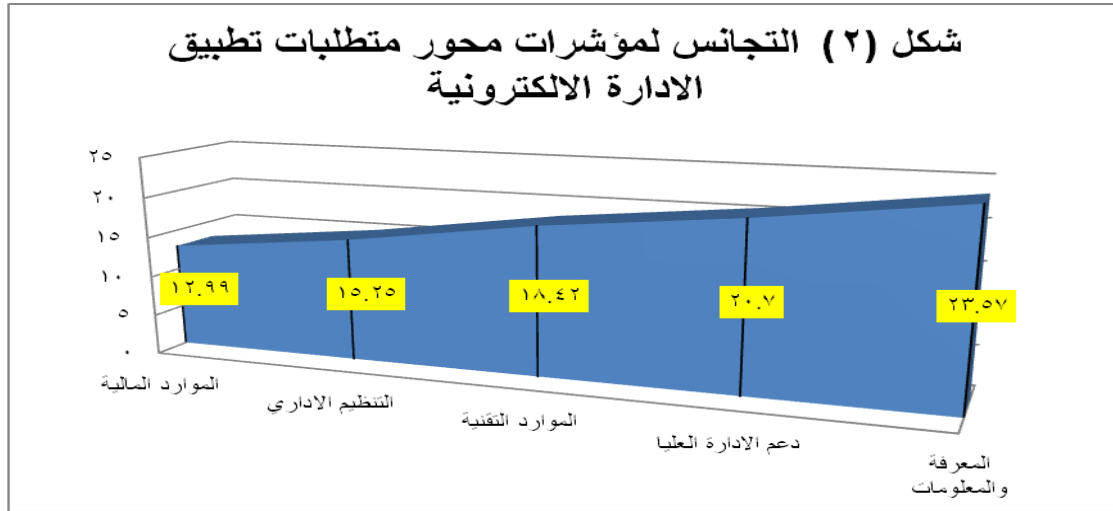


### (3) نتائج التجانس لمحور

متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية وحسب التسلسل

| المؤشر                            | معامل الاختلاف |
|-----------------------------------|----------------|
| الموارد المالية                   | 12.99          |
| التنظيم الإداري                   | 15.25          |
| الموارد التقنية                   | 18.42          |
| دعم الإدارة العليا                | 20.70          |
| المعرفة والمعلومات                | 23.57          |
| متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية | 13.15          |

شكل (٢) التجانس لمؤشرات محور متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية



من خلال الجدول (3) والشكل (2) نلاحظ بان المؤشرات وبحسب الاهمية من حيث التجانس مؤشر الموارد المالية وبمعامل اختلاف (12.99) ويليه مؤشر التنظيم الإداري وبمعامل اختلاف (15.25) ويليه مؤشر الموارد التقنية وبمعامل اختلاف (18.42) ويليه مؤشر دعم الإدارة العليا وبمعامل اختلاف (20.70) ويليه مؤشر المعرفة والمعلومات وبمعامل اختلاف (23.57).

### ثانياً: تأهيل الموارد البشرية:

تم التعرف على هذا المحور من خلال ثمانية مؤشرات وهي:

- 1- مؤشر أنشطة الوزارة الخاصة بتأهيل الموارد البشرية بشكل عام
- 2- مؤشر أنشطة الوزارة الخاصة بتأهيل الموارد البشرية لمتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية
- 3- مؤشر التعليم
- 4- مؤشر التدريب
- 5- مؤشر التمكين
- 6- مؤشر الوصف الوظيفي
- 7- مؤشر الخبرات العملية

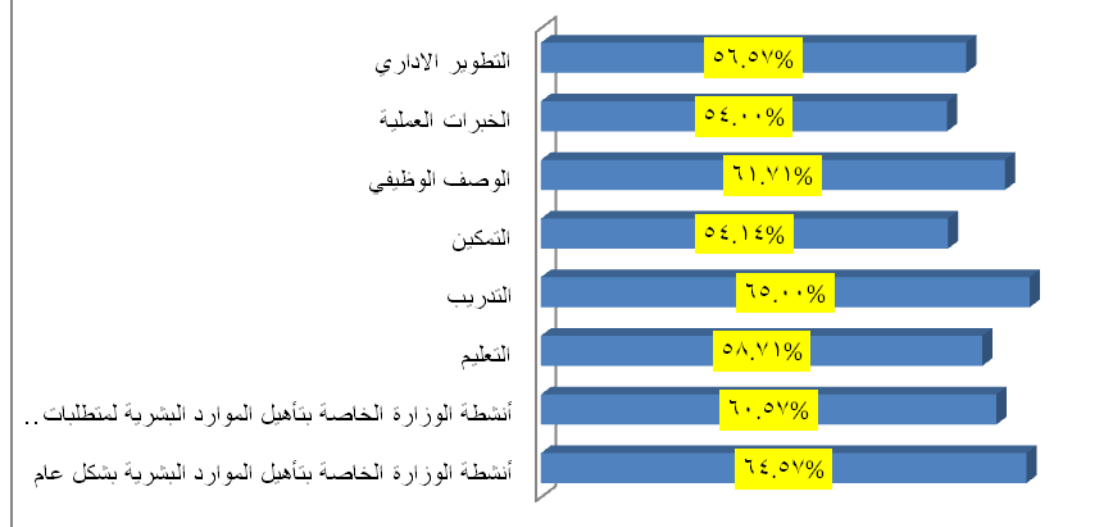
#### 8- مؤشر التطوير الإداري

ومن خلال الجدول (4) والشكل رقم (3) حصل محور تأهيل الموارد البشرية مانسبته (59.43%) وهي نسبة مقبولة، وقد حصلت مؤشرات هذا المعيار على نسب مقبولة ومتوسطة، وهذا يعني أن هناك تأهيل للموارد البشرية في هذه الوزارة ولكن بشكل متوسط.

#### (4) نتائج محور تأهيل الموارد البشرية

| المؤشر                                                                         | الوسط المرجح | النسبة المئوية |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|
| أنشطة الوزارة الخاصة بتأهيل الموارد البشرية بشكل عام                           | 4.52         | 64.57%         |
| أنشطة الوزارة الخاصة بتأهيل الموارد البشرية لمتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية | 4.24         | 60.57%         |
| التعليم                                                                        | 4.11         | 58.71%         |
| التدريب                                                                        | 4.55         | 65.00%         |
| التمكين                                                                        | 3.79         | 54.14%         |
| الوصف الوظيفي                                                                  | 4.32         | 61.71%         |
| الخبرات العملية                                                                | 3.78         | 54.00%         |
| التطوير الإداري                                                                | 3.96         | 56.57%         |
| تأهيل الموارد البشرية                                                          | 4.16         | 59.43%         |

#### شكل (3) مؤشرات محور تأهيل الموارد البشرية



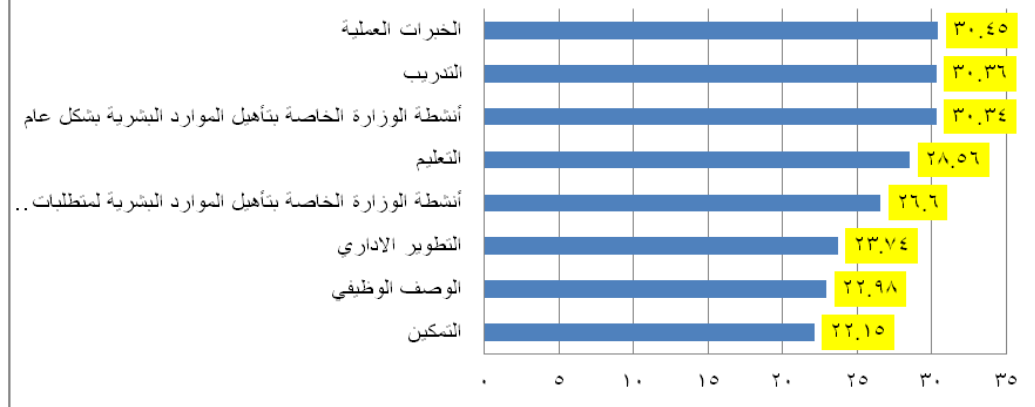
اما الاهمية التي اعتمدت على التجانس فقد كانت النتائج كما يأتي:

(5) نتائج التجانس لمحور تأهيل الموارد البشرية

وحسب التسلسل

| المؤشر                                                                            | معامل الاختلاف |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| التمكين                                                                           | 22.15          |
| الوصف الوظيفي                                                                     | 22.98          |
| التطوير الاداري                                                                   | 23.74          |
| أنشطة الوزارة الخاصة بتأهيل الموارد البشرية<br>لمتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية | 26.60          |
| التعليم                                                                           | 28.56          |
| أنشطة الوزارة الخاصة بتأهيل الموارد البشرية بشكل<br>عام                           | 30.34          |
| التدريب                                                                           | 30.36          |
| الخبرات العملية                                                                   | 30.45          |
| تأهيل الموارد البشرية                                                             | 21.59          |

شكل (٤) التجانس لمؤشرات محور تأهيل الموارد البشرية



من خلال الجدول (5) والشكل (4) نلاحظ ان المؤشرات وبحسب الاهمية من حيث التجانس مؤشر التمكين وبمعامل اختلاف (22.15) ويليه مؤشر الوصف الوظيفي وبمعامل اختلاف (22.98) ويليه مؤشر التطوير الاداري وبمعامل اختلاف (23.74) ويليه مؤشر أنشطة الوزارة الخاصة بتأهيل الموارد البشرية لمتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية وبمعامل اختلاف (26.6) ويليه مؤشر التعليم وبمعامل اختلاف (28.56) ويليه مؤشر أنشطة الوزارة الخاصة بتأهيل الموارد البشرية بشكل عام وبمعامل اختلاف (30.34) ويليه مؤشر التدريب وبمعامل اختلاف (30.36) ويليه مؤشر الخبرات العملية وبمعامل اختلاف (30.45). من خلال النتائج نلاحظ ان متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية متوفرة في هذه الوزارة في حين لم يكن هناك تأهيل للموارد البشرية وان وجد فيكون ضعيفا.

## اهم الاستنتاجات والتوصيات للبحث

### أولاً: الاستنتاجات

ومن خلال جمع البيانات وتحليلها تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي كانت من اهمها

- 1- ان الوزارة تتوفر لديها متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية بصورة جيدة ولكنها تعاني ضعفا فيما يخص اساليبها المستخدمة لتأهيل مواردها البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية.
- 2- يوجد دعم والتزام من قبل الادارة العليا في الوزارة لاستراتيجية تطبيق الادارة الالكترونية، حيث ان الادارة العليا تتفهم مبادئ ومتطلبات تطبيق الادارة الالكترونية واهميتها، وتوفر الدعم المادي والبشري لمتطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في الوزارة .

### ثانياً: التوصيات

- 1- على الوزارة استمرار الاهتمام بتوفير متطلبات الادارة الالكترونية مع اهتمام اكبر بتأهيل مواردها البشرية وذلك لاهمية هذا الموضوع في الوقت الحاضر، والعمل على توفير كافة المستلزمات الضرورية لعملية التأهيل، مع الاهتمام بتوفير ملاكات تدريبية متخصصة تعمل على وضع وتنفيذ خطط تأهيلية لكافة الموظفين وزيادة الدعم المالي للاستعانة بمؤهلين لتدريب الموظفين على تطبيق العمل الالكتروني.
- 2- استحداث برامج تدريبية على مستوى عال من التنظيم، ومراجعة المناهج التدريبية بصورة مستمرة وجعل البرامج التدريبية مواكبة للاساليب العصرية في التدريب وان تكون هذه البرامج مرتبطة بصورة مباشرة مع الاحتياجات الفعلية للموظفين، وان تتضمن خطط التدريب دورات تدريبية تهتم بكافة متطلبات الادارة الالكترونية .

### المصادر

- 1.ارمسترونج، ميشيل، (2007)، تقنيات الادارة، الطبعة الثانية، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية
- 2.زايد، عادل محمد، (2003)، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة
- 3.السالم، مؤيد سعيد، صالح، عادل حrchوش، (2002)، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، عمان
- 4.السالمي، علاء عبد الرزاق محمد حسن (2009)، الادارة الالكترونية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 5.عبد العال، هدى محمد، (2006)، التطوير الاداري والحكومة الالكترونية، الطبعة الاولى، دار الكتب المصرية، القاهرة.
- 6.فرحاتي، العربي بلقاسم، (2012)، تأهيل الموارد البشرية: قديما وحديثا، الطبعة الاولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان.

7. المجالي, دميثان, عبد المنعم, اسامه (2013), التجاره الالكترونيه, الطبعة الاولى, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان.
8. ياسين, سعد غالب (2010), الاداره الالكترونيه, دار اليازوري للنشر والتوزيع, عمان
9. شريف, جلال سعد الملوك (2002), اثر استراتيجيه التمكين في تعزيز الابداع المنظمي: دراسة تحليلية في جامعة الموصل, اطروحة دكتوراه, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة الموصل.
10. الصراف, طارق صادق محمود, (2008), دور الرؤية الاستراتيجية في نجاح المؤسسات التعليمية: دراسة حالة جامعة تكريت, رسالة ماجستير, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة الموصل.
11. العاني, سلمان فاروق, (2007), مدى التوافق بين متطلبات سوق العمل ومناهج التعليم المحاسبي: دراسة تحليلية لسوق العمل المحاسبي ومناهج التعليم المحاسبي, اطروحة دكتوراه, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
12. عبد الكريم, عشور (2010), دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر, رسالة ماجستير, جامعة منتوري, كلية الحقوق والعلوم السياسية, قسنطينة.
13. عمر, عزوي, عبد اللطيف, مصطفى (2004), تأهيل الموارد البشرية في ظل التفانات وتحديات العالم الاقتصادي الجديد, كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية, جامعة ورقلة.
14. علي, نادية امين محمد (2009), تأهيل الكوادر البشرية للمؤسسات الاسلامية, بحث مقدم الى مؤتمر المصارف الاسلامية بين الواقع والمأمول, كلية التجارة, جامعة اسيوط, مصر.
15. علي, يعقوب صقر, (2007), التخطيط لتأهيل خدمات وفعاليات السياحة الدينية في محافظة النجف وأثرها في نمو النشاط السياحي, رسالة ماجستير, كلية الادارة والاقتصاد, الجامعة المستنصرية.
16. القحطاني, شائع بن سعد مبارك (2006), مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الادارة الالكترونية في السجون: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية, رسالة ماجستير, كلية الدراسات العليا اقسام العلوم الادارية, جامعة نايف العربية للعلوم الامنية, الرياض.
17. الكبيسي, كلثم محمد (2008), متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر, رسالة ماجستير في ادارة الاعمال, الجامعة الافتراضية الدولية, قطر.
18. محمد, بن بوزيان, برودي, نعيمة (2006), التدريب كأداة التأهيل وتثمين الكفاءات البشرية مع دراسة حالة لحالة التدريب في المؤسسات بولاية تلمسان, ورقة مقدمة للمؤتمر العربي الاول للتدريب وتنمية الموارد البشرية, كلية العلوم الاقتصادية والتسويق, الجامعة الهاشمية, الجزائر.
19. نوري, عبد الرزاق كمال, (2010), إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في جامعة صلاح الدين وانعكاساتها على استثمار رأس المال الفكري, رسالة ماجستير, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة الموصل.
20. النوري, عبد السلام علي حسين, (2005), اثر استراتيجية التمكين في تنشيط راس المال الفكري: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في بعض المصارف العراقية, رسالة ماجستير, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة كربلاء.

21. عبد الناصر, موسى, قريشي, محمد (2011), مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا), جامعة بسكرة - الجزائر, مجلة الباحث, عدد 9.
22. محمد, سعيد عبد الله, فتحي, عبد العزيز الطيب (2011), نموذج الإدارة الالكترونية استراتيجية لتعزيز استراتيجيات الريادة: دراسة حالة في شركة الحكماء لصناعة الأدوية في مدينة الموصل, مجلة بحوث مستقبلية, العدد 35.
23. التومي, ابراهيم, (2009), دور التأهيل والتدريب المهني في تنمية المهارات البشرية, ندوة قومية حول دور منظمات اصحاب الاعمال في تضيق الفجوة القائمة بين مخرجات التدريب واحتياجات سوق العمل, منظمة العمل العربية, القاهرة.
24. برنامج الوكالة القضائية للمملكة المغربية لتأهيل الموارد البشرية (2011), ورقة عمل مقدمة لاشغال المؤتمر الثامن لرؤساء هيئات وادارات قضايا الدولة في الدول العربية.
25. الدليمي, اسماعيل علوان (2007), واقع القوى العاملة في الاجهزة الاحصائية العربية ومدى انسجام تأهيلها مع متطلبات العمل الاحصائي, مؤتمر الاحصائي الاول, عمان.
26. المفرجي, عادل حرحوش, صالح, احمد علي, البياتي, بيداء ستار (2007), الإدارة الالكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية, منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية, مصر.
27. السميري, مريم عبدربه احمد (2009), درجة توفر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزه وسبل التطوير, رسالة ماجستير, الجامعة الاسلامية, كلية التربية, غزه.
- 1-Bernardin, james H.,(2003), human resource management an Experiential approach, 3<sup>rd</sup> ed., mc graw hill, bosten
- 2-Daft ,Richard L. ,(2003),management , southwestern college publishing, Thomson learning publishing , ohio
- 3-Denisi, angelos & griffin ricky w.,(2001),human resource management, Houghton miffin co., new York.
- 4-Forman, mark (2002), e-government system, 3<sup>rd</sup> .ed, mcgrow- hill book co., USA.
- 5-Goetsch ,david L. & Davis ,stanlcy B.,(1997), Introduction to total quality , 2 nd ed ,prentice –hall ,inc. ,new jersey.
- 6-Griffin, racky w., (1999),management, 6<sup>th</sup> ed, Houghton miffin co., new York.
- 7-Hoffer A. jeffrey, Prescott B. mary & Mcfadden R. fred (2005), modern database management, 7<sup>th</sup> .ed, prentice, hall, new jersey, USA.
- 8-Ivancevich, John, M., (1998), Human Resource Management, 6<sup>th</sup> ed., Homewood, Llinois, Richard D Irwin-Company, Inc., New York
- 9-Krajewski ,lee J. & Ritzman ,lawy P. ,(2004), operation management processes and value chains ,prentice –hall ,new jersey .



- 10- Noe, Raymond, John R. Hollenbeck, Barry, Gerhart & Patrick M., Wright, (2004), Human Resource Management, Irwin McGraw-Hill, Inc., New York.
- 11- Schermerhorn, jon R., (2000), organization behavior, 7<sup>th</sup> ed, john wiley and sons Inc ., new York.
- 12- Turner, leslie & weickgenannt, andrer (2009), Accounting information system, prentice, john wiley & sons, INC.USA.
- 13- Walker, James W., (1992), Human Resource Strategy, McGraw-Hill, Inc., Singapore
- 14- Derbali ,Sihmm (2012), Assessment of employee empowerment, journal of organization and work, vol. 124, no.3 .
- 15- Farajpahlou ,abdol hossein & danesh ,farshid ,(2009) ,job description requirement for system librarians in iranien university libraries , emerald group publishing limited ,vol. 27, no. 1
- 16- Herschbach ,dennis R., (1997),improving training quality in developing countries towards greater instructional efficiency ,college of education ,university of Maryland ,Maryland ,usa ,international journal of manpower ,vol. 18 ,no. 1|2 .
- 17- Jansen ,pual & velde ,mandy vander ,(2001),a typology of management development, vrije university ,amsterdam ,journal of management and development ,vol. 20 ,no. 2 .
- 18- Yao, lin , et.al.,(2011),e-management development and deployment strategy for future organization ,African journal of business management ,vol. 5, no. 16





## Qualification Of Human Resources To Apply Electronic Management A case study In The Ministry Of Science And Technology

### Abstract

This research aims to shed light on the reality of the process of rehabilitation of human resources for the implementation of electronic management practice in the ministry, and availability requirements of the application of electronic management and diagnosis of the most important stages and steps that can be followed in the process of transition towards electronic management to keep abreast of developments in the field of information technology, has been the application of this research in the Ministry of science and technology on a group of heads of departments and directors of the people in the departments of the Ministry through the use of case study method, which includes cohabitation field interviews and gather information by asking questions to officials and employees in the departments of the Ministry, and access to official documents and records and take advantage of them, and used the checklist as a key tool been reliable in gathering information which was divided into two main axis ensures electronic management and the requirements of their application (support of senior management, financial resources, technical resources, administrative organization, knowledge and information) The main axis of the second guarantees the questions about the qualification of human resources and tactics (education, training, empowerment, job descriptions and practical experience, administrative development) and through data collection and analysis was reached a set of conclusions and recommendations which were the most important that the ministry is available has applied the requirements of electronic management well but suffered weakness with respect to tactics used for the rehabilitation of human resources for the implementation of electronic administration. The ministry continued interest in providing electronic management requirements with greater attention to the rehabilitation of human resources and that the importance of this subject at the present time.

**Key Word:** Qualification Of Human Resources, Electronic Management .