

## إسهام عناصر الإدارة الالكترونية في دعم بعض وظائف إدارة الموارد البشرية دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي عدد من المصارف الأهلية في محافظة دهوك

م.د. أحمد حسين حسن الجرجري

قسم إدارة الأعمال

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

[Ahmed7990@yahoo.com](mailto:Ahmed7990@yahoo.com)

### المستخلص :

تناول هذا البحث أحد المواضيع المهمة والذي حظي باهتمام كبير من مختلف المنظمات في الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، وهو موضوع الإدارة الالكترونية، حيث تم تناوله في إطار إمكانية الاستفادة منه في دعم وظائف إدارة الموارد البشرية بوصفه أحد المجالات التي تميز المنظمة في ظل التنافسية الكبيرة. فبعد ما كان المدراء يمارسون وظائفهم ومهامهم اليومية بمعزل عن التطورات التقنية في الجوانب الرقمية والمعلوماتية أصبحوا اليوم أمام تحديات جديدة تفرض عليهم نوعاً جديداً من الإدارة والأداء، بحيث تجعلهم يمارسون مهامهم اليومية بطريقة إلكترونية (رقمية) تأخذ بنظر الاعتبار كل أنواع التطورات وفي شتى المجالات.

وتأسيساً على ما تقدم فقد هدف البحث الحالي على تأسيس منظومة فكرية تربط بين مفهومي الإدارة الالكترونية ووظائف إدارة الموارد البشرية التي تعكس هذا المفهوم في المنظمات المبحوثة، والجدير بالذكر أن الإدارة الالكترونية تعد مطلب عالمي ومحلي بهدف رفد التنمية بأشكالها المختلفة، فضلاً عن كونها تنشطاً للدور الذي يجب أن يظهر في المجتمع من أجل تحقيق التنمية الشاملة.

ولتحقيق هذا البحث تم تصميم استمارة استبانة شملت (٣٠) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من (٦٠) فرد مبحوث، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف البحث، وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات أهمها :

١- أصبحت إدارة الموارد البشرية بكل وظائفها وأنشطتها من الموارد المهمة في منظمات الأعمال وتلعب دوراً مهماً في تحقيق المزايا التنافسية.

٢- من الملاحظ إن الإدارة الالكترونية أصبحت تختلف عن الإدارة التقليدية في تسهيل وتبسيط أساليب تقديم المنتجات والعمل على ضمان الجودة العالية لهذه المنتجات، بالإضافة إلى تخفيض التكاليف بمستواها الأدنى .

٣- أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لعناصر الإدارة الالكترونية في وظائف إدارة الموارد البشرية

**وفي ضوء ذلك قدمت عدداً من المقترحات منها**

١- توصي الدراسة المنظمات بشكل عام والمنظمات المبحوثة بشكل خاص الاهتمام بالإدارة الالكترونية وبكل تفاصيلها وليس بجزء منها.

٢- توصي الدراسة المنظمات بشكل عام والمنظمات المبحوثة بشكل خاص ضرورة وضع إستراتيجية لدعم استخدام الإدارة الالكترونية وتطبيقها في المنظمة والعمل على تحويل جميع أعمالها إلكترونياً.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الالكترونية، إدارة الموارد البشرية.

## **Abstract**

This research tackles a crucial topic, namely Electronic Administration, which has been heavily attended to by different organizations in the developed and developing countries alike. The topic has been attended to within the framework of the possibility of benefiting from it in supporting the functions of the administration of human resources; a domain that distinguishes the organization under grand competition. After the administrators were practising their tasks and daily works in isolation from technological development in the digital and informational aspects, they are facing now huge defiance that imposes on them a new kind of administration and performance. This makes them do their daily tasks in an electronic (digital) manner that takes into account all types of development and in all domains.

On the basis of what has been so far stated, the current research aims at establishing a mental system that brings together the concepts of electronic administration and that of the administration of human resources that reflects this concept in the organization under research. It is worthy to note that the electronic administration is a local and international demand that promotes development in all its forms. It also stands for the activation of the role that it should play in the society so as to achieve comprehensive development.

To bring about the aims of the research, a 30-item questionnaire for collecting data from a sample of (60) persons has been designed. Accordingly, the collected data have been analysed and the hypotheses have been tested by using the (SPSS) package. Also, a number of statistical tools have been applied to achieve the aims of the research. In the light of

that, the researcher has arrived at a number of conclusions; the most important of which are the following:

1. The administration of human resources, side by side with its tasks and activities, has become an important resource in administration systems and plays a crucial role in the achievement of the competition properties.
2. It is noticed that the electronic administration has become different from the traditional administration in facilitating and easing the styles of introducing products and the endeavor to have high quality assurance of these products and to reduce costs to a minimum level.
3. The results of the study indicate the existence of a significant effect of the elements of the electronic administration on the tasks of the administration of the human resources.

In the light of that, the following recommendations have been put forward:

1. Organizations at large and those under research in particular have to heed the electronic administration with all its details and not just a part of it.
2. Organizations at large and those under research in particular should necessarily set a strategy to promote the use of the electronic administration and its application in the organization and to change all their tasks to the electronic system.

**Key Words:** Electronic Administration, Administration of Human Resources.

## المقدمة :

تشهد الألفية الثالثة نمواً متسارعاً في المعطيات المعرفية والتقنية والمعلوماتية وانتشار شبكة الانترنت ومواقع الويب التجارية وغيرها على نحو واسع. إذ أدى ذلك إلى تغيير جذري في كيفية ممارسة المهام الإدارية والتنظيمية سواء على مستوى القطاع الحكومي أو على مستوى القطاع الخاص أو المختلط منها.

كما أدى هذا التطور إلى ضرورة إيجاد أطر تنظيمية وتشريعية تنبثق من الحقائق المتصلة بالثورة الالكترونية وواقعها وأهميتها ومشكلاتها. إن ملامح الإدارة الالكترونية بدأت تتبلور وقطعت أسسها النظرية والتطبيقية شوطاً أولياً في مختلف بقاع المعمورة وخاصة في الدول المتقدمة. كما إن جهوداً حثيثة بذلت على نحو مضطرد من قبل الدول النامية وانعكس ذلك على فرض تغييرات جوهرية في أسلوب العمل الإداري في منظماتها ولا سيما تلك التحولات والتغييرات في مجال أداء الوظائف بشكل عام ومن ضمنها وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث فرضت على إدارة الموارد البشرية اجراء تغييرات جوهرية في أداء وظائفها والتحول من الوظائف التقليدية المتعارف عليها الى

وظائف ذات طابع الكتروني في ادائها مما ادى الى حدوث تغييرات جوهرية فيها على مستوى جميع المنظمات.

عليه جاء البحث الحالي لمعرفة دور عناصر الادارة الالكترونية في دعم وظائف ادارة الموارد البشرية عن طريق خمس محاور وعلى النحو الاتي:

**الأول :** أختص بمنهجية البحث (مشكلته، أهدافه، وأهميته، فرضيته، منهجه وتقاناته ، حدوده) .

**الثاني والثالث :** الذي تضمن تأطيراً نظرياً لأبعاد البحث .

**الرابع :** أستهل بمواقف المستبينة آراءهم ، كذلك اختبار فرضيات البحث.

**الخامس :** وتضمن استنتاجات البحث ومقترحاته .

### المحور الاول: منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

تعمل المنظمات في ظل تنافسية كبيرة لاسيما بعد الانفتاح على العالم مما يتطلب من العاملين في ذلك المجال العمل على تجاوز تلك التحديات من خلال منطق التميز في مجال إدارة الموارد البشرية، وفي إطار ذلك تظهر الحاجة إلى الاستخدام الأمثل لعناصر لإدارة الالكترونية، حيث تعد مدخل مهم في دعم إدارة الموارد البشرية من أجل جعلهم أفراداً مبدعين ومبتكرين، ويقودنا ذلك الى التحري عن مدى وجود تصور وادراك لدى ادارات منظماتنا عن موضوعي الادارة الالكترونية ممثلةً بعناصرها وادارة الموارد البشرية ممثلةً بوظائفها والعلاقات التاثيرية بينهما، وصولاً الى تحديد مشكلة بحثية مفادها "هل تسهم عناصر الادارة الالكترونية في دعم وظائف ادارة الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة" ويمكن تأطير المشكلة بشكل ادق في ضوء التساؤلات الاتية:

١- ما هي طبيعة عناصر الادارة الالكترونية في المنظمات المبحوثة؟

٢- ما هي طبيعة وظائف ادارة الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة؟

٣- هل يوجد علاقة ارتباط بين الادارة الالكترونية ووظائف ادارة الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة؟

٤- هل يوجد تأثير معنوي للادارة الالكترونية في وظائف ادارة الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة؟

#### ثانياً: أهمية البحث

تتصب أهمية هذا البحث من خلال الاتي

١- بناء تصور واضح لدى العاملين في المنظمات المبحوثة عن مفهومي الإدارة الالكترونية وإدارة الموارد البشرية.

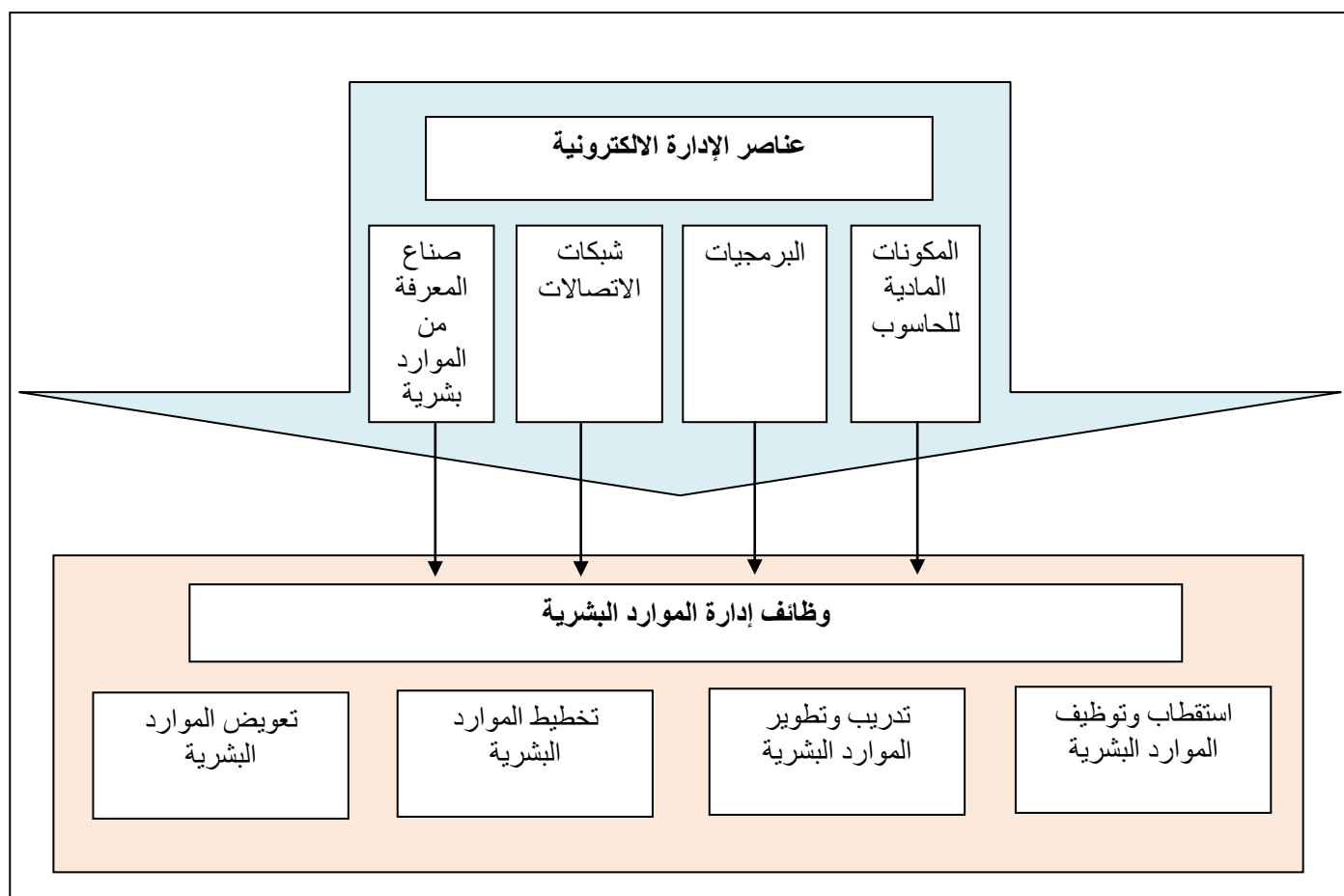
٢- فضلاً عن بناء نموذج يعكس علاقات الارتباط والأثر بين عناصر الإدارة الالكترونية ووظائف إدارة الموارد البشرية للوقوف بوجه المنافسة مع المنظمات الأخرى.

### ثالثاً: أهداف البحث

١. تقديم معالم نظرية عن مفهوم الإدارة الالكترونية وإدارة الموارد البشرية.
٢. تحديد العلاقة والأثر لعناصر الإدارة الالكترونية في وظائف إدارة الموارد البشرية، وبيان هل أنها كانت معنوية أم غير معنوية؟

### رابعاً: مخطط البحث الفرضي

إن المعالجة المنهجية الصحيحة تتطلب تصوير العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث بمخطط فرضي يعكس طبيعة العلاقات المفترضة بين متغيراته، إذ عد متغير عناصر الإدارة الالكترونية متغيراً مستقلاً يؤثر في وظائف إدارة الموارد البشرية بوصفه متغيراً معتمداً.



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث  
الشكل من إعداد الباحث

#### خامساً: فرضيات البحث

تماشياً مع أهداف البحث واختبار مخططه فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية نعرضها كالآتي:

**الفرضية الأولى:** لا تختلف الأهمية النسبية ونسب الاستجابة لبُعدي البحث في ضوء نتائج وصف وتشخيص بعدي البحث .

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة ارتباط بين عناصر الإدارة الالكترونية ووظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة قيد البحث، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين عناصر الإدارة الالكترونية واستقطاب وتوظيف الموارد البشرية.
  ٢. توجد علاقة ارتباط معنوية بين عناصر الإدارة الالكترونية وتدريب وتطوير الموارد البشرية.
  ٣. توجد علاقة ارتباط معنوية بين عناصر الإدارة الالكترونية وتخطيط الموارد البشرية.
  ٤. توجد علاقة ارتباط معنوية بين عناصر الإدارة الالكترونية وتعويض الموارد البشرية.
- الفرضية الثالثة:** تؤثر عناصر الإدارة الالكترونية في وظائف إدارة الموارد البشرية، وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١. يوجد تأثير معنوي لعناصر الإدارة الالكترونية في استقطاب وتوظيف الموارد البشرية.
٢. يوجد تأثير معنوي لعناصر الإدارة الالكترونية في تدريب وتطوير الموارد البشرية.
٣. يوجد تأثير معنوي لعناصر الإدارة الالكترونية في تخطيط الموارد البشرية.
٤. يوجد تأثير معنوي لعناصر الإدارة الالكترونية في تعويض الموارد البشرية.

#### سادساً: حدود البحث

تم تقسيم حدود البحث إلى:

١. **الحدود المعرفية:** اقتصر تلك الحدود على التوجه نحو عناصر الإدارة الالكترونية وأثرها في بعض وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة.

٢. **الحدود الزمانية:** تمتد الحدود الزمنية للبحث من ٢٠١٧/٤/١ ولغاية ٢٠١٧/٧/١

٣. **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للبحث في مجموعة من المصارف الأهلية في محافظة دهوك.

٤. **الحدود البشرية:** وتتمثل بمجموعة من الافراد العاملين في هذه المصارف الذين تم توزيع استمارات الاستبانة عليهم.

### سابعاً: منهج البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي في اختبار فرضياته باعتماد الاستبانة وقد تم استخدام الأساليب الاحصائية ومنها معامل الارتباط البسيط ومعامل الارتباط المتعدد لاختبار علاقات الارتباط بين عناصر الإدارة الالكترونية وإدارة الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة، فضلاً عن تحديد قوة العلاقة بين هذين المتغيرين، كما تم اعتماد معامل الانحدار المتعدد لقياس التأثير المعنوي لهذين المتغيرين باعتبار أن عناصر الإدارة الالكترونية هي المتغير المستقل وإدارة الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة كمتغير معتمد.

### ثامناً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد في تغطية الجانب النظري على المصادر المتاحة والدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بأفضل من في موضوع البحث، فضلاً عن الاعتماد على الشبكة الدولية للمعلومات. أما الجانب العملي (التطبيقي) فقد اعتمد الباحث على الاستبانة، وذلك لحصر المتغيرات الحقيقية المتعلقة بالمشكلة بهدف المعالجة الدقيقة لها، فضلاً عن الوصول إلى جزء من المتغيرات من خلال الدراسات والكتابات والمؤلفات المقدمة في مجال الإدارة الالكترونية وإدارة الموارد البشرية.

### تاسعاً: وصف الأفراد المبحوثين

تم اختيار الافراد المبحوثين في المنظمات المبحوثة الذين يملكون معلومات عن مهام المنظمة وقراراتها والذين لهم مسؤوليات ويتمتعون بصلاحيات، وبموجب ذلك التصور تمثلت عينة الافراد المبحوثين العاملين في الاقسام والشعب والوحدات الرئيسية في المصارف الاهلية في محافظة دهوك والذين تم اختيارهم عشوائياً، وقد تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم والتي بلغت (٦٨) استمارة وتم استعادة (٦٠) استمارة ، لذا فإن عدد الاستثمارات التي جرى تحليلها (٦٠) استمارة تمثل (٨٨%) من الاستثمارات الموزعة.

### المحور الثاني: الإطار النظري للإدارة الالكترونية

أدت التطورات التقنية الكبيرة والاستخدام المتنامي لنتائج الثورة التقنية إلى إحداث تغييرات جوهرية طالت منظمات الأعمال والحكومات والمجتمعات على حد سواء، وترتب على هذا تطورات كبيرة في نظرية الإدارة المعاصرة وتطبيقها حيث أصبحت منظمات القرن الحالي تعتمد آليات متطورة للعمل والإدارة، فضلاً عن ظهور مفاهيم ومسميات عديدة تناسب المجالات والقطاعات المختلفة.

ويهدف هذا المحور إلى تناول الأطر النظرية للإدارة الالكترونية من خلال تسليط الضوء على الأطر النظرية التي قد تساعد في مساندة ودعم الجانب الميداني للبحث.

## أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها، وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية. فالإدارة الإلكترونية من وجهة نظر (Harrison & Samson, 2002: 97) على أنها استخدام الإدارة لشبكة الانترنت ووسائل تكنولوجيا المعلومات الأخرى جميعاً، بهدف تسهيل عملية الاتصال وتبادل المنتجات على الخط المفتوح، والوصول إلى مصادر جديدة وشركاء جدد للمنظمة بطرق جديدة وإبداعية، لضمان نجاح المنظمة في عصر المعلومات. في حين أن (العمرى، ٢٠٠٣: ١٦) يرى بأن الإدارة الإلكترونية هي قدرة المنظمة على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بالوسائل الإلكترونية كشبكة الانترنت أو أي شبكة اتصال الكترونية فيما بينها وبين المواطنين ومنظمات الأعمال المتعاملين معها بسهولة ودقة عالية وبأقل كلفة وفي وقت أقصر مع ضمان خصوصية وأمن المعلومات. كذلك جاءت بأنها الإدارة التي تستخدم شبكة الانترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأخرى في دمج عمليات المنظمة مع تطبيقات هذه التكنولوجيا بهدف تحسين جودة الأداء وتحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمة (Kim, 2003: 2).

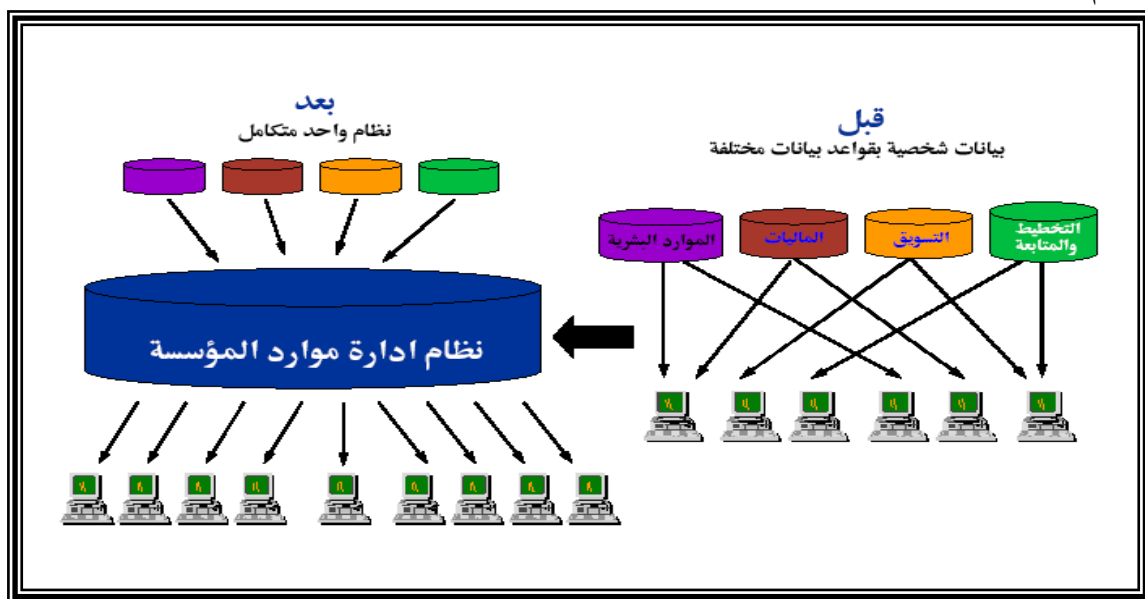
ويذكر (الصيرفي، ٢٠٠٧: ١٣) بأنها تلك الوسيلة التي تستخدم لرفع مستوى الأداء والكفاءة وهي إدارة بلا أوراق لأنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية وهي إدارة تلبي متطلبات جامدة وتعتمد أساساً على عمال المعرفة. ويعتقد (السالمي، ٢٠٠٨: ٣٢) بأن الإدارة الإلكترونية هي مفهوم شائع يتمثل بالاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً.

ويرى (Turner & veickgenannt, 2009: 15) إلى أن مفهوم الإدارة الإلكترونية يشير إلى استخدام الوسائل الإلكترونية في تحسين عمل الإدارة، وتشمل جميع أشكال التبادلات التجارية الإلكترونية مع الزبائن والمنظمات الأخرى، فضلاً عن الاستخدام الداخلي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تحقيق التكامل الداخلي والخارجي لعمل المنظمة إلكترونياً. وقد أشار (Bulletin, 2010: 1) بأنها أداة تزود المنظمة بأفضل القابليات لتوليد مستويات عالية من التقارير الإلكترونية من خلال البيانات التي تحصل عليها المنظمة مع مستوى عالي من الرقابة.

بينما يرى (رضوان، ٢٠٠٦: ٣) أن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم المكننة الخاصة بإدارات العمل داخل المنظمة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات



المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المنظمة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية، وتشمل الإدارة الالكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز، إلا أنها تتميز بقدرتها على تكوين المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف، وتعتمد الإدارة الالكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المنظمة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال، والشكل الآتي يوضح مفهوم الإدارة الالكترونية عند استخدام نظام متكامل.



الشكل (٢) مفهوم الإدارة الالكترونية

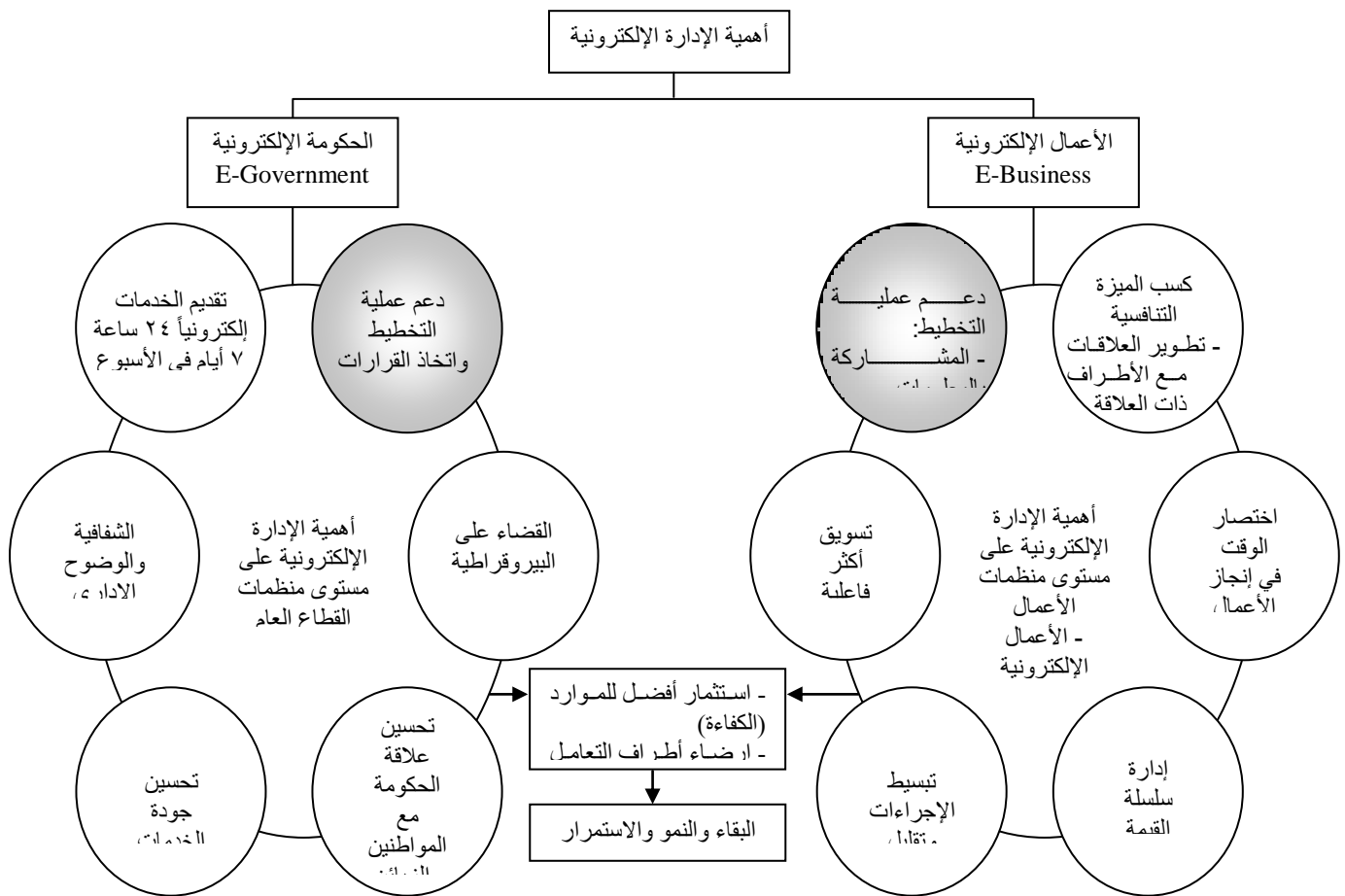
المصدر: رضوان، رأفت. (٢٠٠٦)، "الإدارة الالكترونية"، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، مصر، ص ٣.

مما تقدم يرى الباحث أن الإدارة الالكترونية هي إدارة تمارس وظائفها الاعتيادية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتحفيز بأساليب ووسائل تقنية وشبكات اتصالات متقدمة تجعل من الوظائف الإدارية عناصر أكثر فاعلية وكفاءة ومن خلال توجيه المنظمة نحو ممارسة وظائفها بشكل إلكتروني.

### ثانياً: أهمية الإدارة الالكترونية

تظهر أهمية الإدارة الالكترونية من خلال قدرتها على الاستجابة الحقيقية لنتائج الثورة الصناعية الثالثة التي ظهرت نهاية التسعينات - بحسب رأي (Grant) - والتي تسمى ثورة المعرفة أو ثورة المعلومات وصولاً إلى الاقتصاد الرقمي الجديد الذي تميز بظهور التقنية الرقمية والاتصالات الحديثة وخصوصاً شبكة الانترنت، وتتجلى أهمية هذه الإدارة في استيعاب هذه

التطورات لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين والتأثير الكبير للعولمة وإلغاء قيود التنظيم والتجارة الالكترونية - المجانية -، والتحول الجذري للاقتصاد من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد المعرفة (Grant, 2008: 445) والتكيف للإدارة الالكترونية مع هذا الاقتصاد وكذلك الاستفادة من المنافع الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخصوصاً الانترنت لكل من المنتجين والموزعين والزبائن، والاستجابة لتأثيرات الانترنت الكبيرة في خلق الفرص من جهة وإيجاد التهديدات من جهة أخرى (Harrison & Samson, 2002: 97). كما يمكن توضيح أهمية الإدارة الالكترونية من خلال الشكل الآتي:



الشكل (٣) أهمية الإدارة الالكترونية

المصدر: أطحير، يونس محمد خضر. (٢٠٠٩)، إسهام عناصر الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص ٤٨

- كما يرى كل من (العريشي، ٢٠٠٨: ٤٧) و(السالمي، ٢٠٠٨: ٣٨) و(القحطاني، ٢٠٠٦: ١٩) أن أهمية الإدارة الالكترونية تبرز من خلال الآتي:
١. الدقة والوضوح في العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.
  ٢. تطوير بنية تحتية عامة في حقل التقنية والتشفير وبقية الاحتياجات التقنية في بيئتي الاتصال والحوسبة.
  ٣. تسهيل اجراء الاتصال بين دوائر المنظمة المختلفة، وكذلك مع المنظمات والأجهزة الأخرى.
  ٤. تقليل الاعتماد على العمل الورقي، مما يؤثر ايجابيا على الانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات، وينعكس ايجابيا على اغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن للتخزين.
  ٥. تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لمواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المنظمة والاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء، وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد.
  ٦. الخصوصية والأمان حيث تتمتع الإدارة الالكترونية بمعايير الخصوصية والسرية المناسبة والأمن والمصادقية، مما يؤدي إلى نموها وتطورها في مجال خدمة المستفيد.
  ٧. عدم تكرار آليات العمل والمعاملات.

### ثالثاً: خصائص الإدارة الالكترونية

- تقلل الإدارة الإلكترونية أنها تقلل بشكل كبير من الاعتماد على أشياء كثيرة ذات كلفة عالية كانت تعتمد عليها الإدارة التقليدية، من أبرزها الورق والحدود المكانية والزمانية وكثرة العاملين وضخامة المباني وغيرها من الأمور التي تعيق السرعة والدقة في الأداء، ويعرض لنا (مصطفى) أهم خصائص الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية، (آل دحوان، ٢٠٠٨: ٢٥):
١. إدارة الملفات بدلاً من حفظها.
  ٢. الاعتماد على الوثائق الإلكترونية بدلاً من الورقية حيث سهولة التعديل عليها والسرعة في استرجاعها.
  ٣. توفير إمكانية حضور المؤتمرات عن بعد دون الحاجة للانتقال إلى مقر الاجتماع.
  ٤. توفر البريد الإلكتروني كبديل سريع وفعال عن الصادر والوارد.
  ٥. توفر المتابعة الإلكترونية لسير الأعمال وبالتالي توفر المزيد من الوقت والجهد والتكلفة.
- ويرى (الهادي، ٢٠٠٢: ٣) بأنه فضلاً عن أن خصائص وسمات هذه المنظمات التي تطبق حالياً مفاهيم الإدارة الالكترونية تحتم على كل منظمة في أي مكان البدء والاستعداد الجدي للتمتع

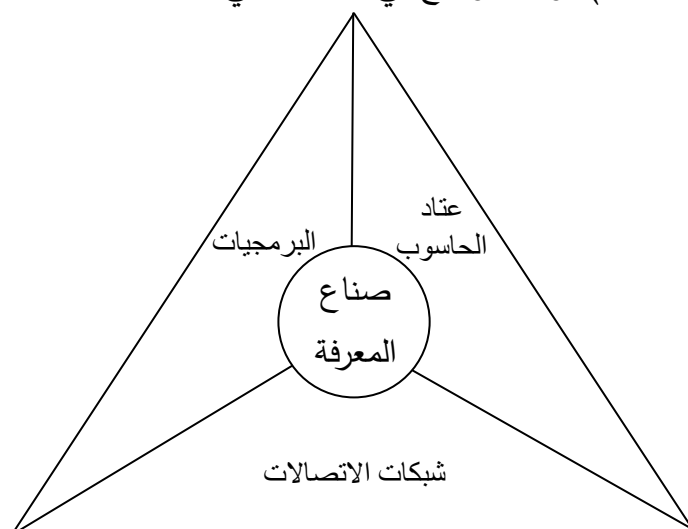
بهذه الميزات بهدف اللحاق بركب التطور السريع ولتجنب احتمالات التقادم التي تفرضها البيئة المحيطة من كل جانب في عصر السرعة والمعلوماتية والتنافس الحاد في تقديم الخدمات والسلع بناءً على معايير السهولة والفاعلية والكفاءة والنوعية والكمية والملاءمة، وهذه السمات والخصائص هي كالاتي: (نجيب، ٢٠١٢: ٧٠)

١. العولمة: تتصف الإدارة الالكترونية بأنها ادارة قابلة للتوسع عالمياً للوصول إلى اسواق مفتوحة وتنافسية متنقلة وتستغل ما وفرته العولمة من فرص في تحرير الأسواق وخفض التعريفات الكمركية وحتى إلغائها.
٢. المنافسة: تمكن الإدارة الالكترونية الإدارة والعاملين من قدرة عالية على التغيير والتكيف والمناورة في الاستراتيجيات بهدف الفوز في سباق المنافسة عن طريق غزو الأسواق واكتشافها او عن طريق تحقيق مزايا تنافسية عالية كتقليل التكاليف او سرعة في تسليم المنتجات او تنفيذ الخدمات او استلام الطلبات عن بعد او الارتقاء بالجودة إلى أعلى المستويات بالاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
٣. المعلومات: تعد عملية تحديد مصادر المعلومات وتوصيفها وتحويلها الى قرارات تنعكس على الأداء داخل المنظمة وخارجها من أهم سمات الإدارة الالكترونية.
٤. مكان العمل الافتراضي: تتمتع الادارة الالكترونية بمزايا لإنجاز المهام اليومية في الوقت والمكان غير المحددين بشروط مسبقة طبعاً، حيث يتمكن العاملون من الدخول والخروج من والى المنظمة بدون حدود او جدران تعيق تقديم الخدمة او تسهيلها.
٥. المرونة: تتميز منظمات الادارة الالكترونية بالمرونة العالية وتتحقق أقصى غايات هذه المرونة عندما يتم بناء الأنظمة الإنتاجية والخدمية على اساس شبكة موزعة تعتمد بصورة كاملة على الاتصال الالكتروني وقدرات الحاسبة ويضمن ذلك تحقق درجة قصوى من التنسيق والتفاهم بما يكفل ظهور هذه المرونة والرشاقة في الاداء من خلال تبادل المعلومات عن طريق بروتوكولات(\*\*) وعن طريق مرونة في عقد الصفقات ومرونة في توزيع الوظائف بشكل يوفر للمنظمة امكانية الاستجابة السريعة والايجابية لأي تنفيذ.

(\*\*) البروتوكول: مجموعة من القواعد والشروط التي تحكم تناقل وتبادل البيانات.

#### رابعاً: عناصر الإدارة الإلكترونية

تشمل عناصر الإدارة الإلكترونية ثلاثة مكونات أساسية هي أولاً: المكونات المادية للحاسوب Hardware التي تضم أجهزة الحاسوب والخوادم ونظمها وملحقاتها كالمطابعات والكاميرات وأجهزة الصوت والمساحات الضوئية وأجهزة عرض المعلومات ووسائط التخزين وغيرها، ثانياً: البرمجيات Software وتشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل، ونظم إدارة الشبكة، والجدول الإلكتروني، وأدوات تدقيق البرمجة، كما تضم برامج التطبيقات مثل برامج البريد الإلكتروني، وبرامج التجارة، وقواعد البيانات، وبرامج إدارة المشروعات، ثالثاً: شبكة الاتصالات Communication Network الذي يعد العنصر الأهم من الناحية الفنية إذ بدونه لا وجود للإدارة الإلكترونية ويشمل الشبكات بمختلف أنواعها: الانترنت، الانترانت، الاكسترانت، ويقع في قلب هذه العناصر صناع المعرفة من الموارد البشرية، والذين يمثلون القيادات الرقمية من البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، وكل ما يشمل رأس المال الفكري والمديرون والمحولون للموارد المعرفية (عبدالكريم، ٢٠١٠: ٢٨) ويعضده بالرأي كلاً من (أبو أمونه، ٢٠٠٩: ٣٦) و(أطحير، ٢٠٠٩: ٥٩)، وكما موضح في الشكل الآتي:



الشكل (٤)

#### عناصر الإدارة الإلكترونية

المصدر: عبد الكريم، عشور. (٢٠٠١)، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري \_ قسنطينة، الجزائر، ص ٢٨.

### المحور الثالث: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

أصبح من المتعارف عليها ليوم أن الموارد البشرية هي أهم الموارد التي تستخدمها المنظمات الحديثة، فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي في الإنتاج والخدمات، وهو الوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات وهو أيضاً ضمير المنظمة وقلبها النابض وإحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث.

ويهدف هذا المحور إلى تناول إدارة الموارد البشرية من خلال تسليط الضوء على الأطر النظرية التي قد تساعد في مساندة ودعم الجانب الميداني للبحث.

#### أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تؤكد التوجهات الحالية على ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات كإحدى الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتأسيساً على ذلك فقد أسندت هذه المهمة بالدرجة الأولى إلى إدارة الموارد البشرية، وقيامها بتوجيه هذه الموارد توجيهاً سليماً من خلال الأنشطة التي تمارسها فيما يتعلق بتدريب وتطوير وصيانة وتعويض واندماج الموارد البشرية في المنظمة، فقد عرفت إدارة الموارد البشرية من قبل العديد من الكتاب والباحثين حيث عرف (شاويش، ٢٠٠٠: ٢٧) إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوة العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

ويشير (Dessler , 2000: 12) إلى أن إدارة الجوانب المرتبطة بعمل الموارد البشرية في المنظمة تتم عبر مجموعة من وظائفها التخصصية التي تشمل تحليل الوظائف في المنظمة وتحديد احتياجاتها من هذا المورد، وتوظيفها، وتدريبها، وتطويرها وتعويضها وتحفيزها، وتقويم ادائها وعلاقات العمل بينها. ويذكر (Mondy & Noe, 2005: 4) بأن إدارة الموارد البشرية تعني تلك المنفعة التي تتحقق من الأفراد العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وعرفها (ابو النصر، ٢٠٠٧: ٦٢) بأنها مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. كما يراها (القحطاني، ٢٠٠٨: ٢٣) بأنها وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال.

وعرفها (توفيق، ٢٠١٠: ٨١) بجميع الأنشطة المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها، ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويرى (أبوشیخة، ٢٠١٠: ٣٦) إن إدارة الموارد البشرية هي الجهود التي تستهدف تحقيق التوازن بين مصلحة الأفراد العاملين ومصلحة المنظمة.

مما سبق يرى الباحث بأن هناك تباين لإعطاء مفهوم محدد لإدارة الموارد البشرية فهناك من ركز على أنشطة هذه الإدارة وأخرى ركزت على تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين، أما النظرة الحديثة في مفهوم إدارة الموارد البشرية فقد ركزت على اعتباره أهم أصول المنظمة. على ضوء ذلك يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام والتركيز على كل ما يتعلق بالموارد البشري الذي تحتاجه أية منظمة لتحقيق أهدافها المنشودة، وهذا يشمل اقتناء هذا المورد وتوظيفه، وتدريبه وتطويره، والحفاظ عليه، والإشراف على استخدامه، وصيانته، وتوجيهه لتحقيق أهداف المنظمة.

### ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من طبيعة عملها الذي يتصف بالصعوبة لأن محور عملها العنصر البشري الذي يعد أكثر العناصر تقلباً وتغيراً وأصعبها تنبؤاً بسلوكه المستقبلي، فضلاً عن الطبيعة الحركية التي تتمتع بها هذه الإدارة لأن وظائفها تتخلل أنشطة جميع الوحدات الإدارية للمنظمة، فهي التي تقوم بإمداد هذه الوحدات بالأفراد اللزمين للعمل فيها وتشرف على تنميتهم وتطويرهم وتضع الأسس العلمية للتعامل معهم وتشرف على تتابع سياسات إدارة الأفراد بمختلف جوانبها بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة. حيث يذكر (ابوالنصر، ٢٠٠٧: ٣٢) بأن الموارد البشرية تمثل أهمية استراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة فلا يمكن بل من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى كالموارد المالية والمادية إذا كانت المنظمة تقتصر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم. ويرى (القحطاني، ٢٠٠٨: ٢٤) بأن أهمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة تتركز فيما يلي:

١. يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة سواء أكانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية.
٢. في حين تتناقص قيمة الموارد المادية الموجودة بالمنظمة نجد أنه على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية حيث أنها تمثل أصلاً تتزايد قيمته يوماً بعد آخر، وبالتالي ضرورة العمل على حسن الاستفادة منه.
٣. يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة.

ويضيف (حمود والخرشة، ٢٠١٣: ٢٣) تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بها، وتتمثل أبرز هذه الأسباب فيما يلي:

- ١- التدخل الحكومي من خلال إصدار قوانين تتعلق برفاهية الافراد والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي.
- ٢- التطورات والمتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.
- ٣- بروز التشريعات المتعلقة بالخدمات والتأمين الصحي.
- ٤- تغير النظرة إلى العنصر البشري من عنصر إنتاج إلى أصل من أصول المنظمة.
- ٥- التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.
- ٦- زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.
- ٧- بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو إحداهما لإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

### ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية داخل المنظمات المختلفة باعتبارها جزء من العملية الإدارية الكلية التي تتم داخلها، وعلى الرغم من تلك الأهمية فليس هناك اتفاق على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف ومهام حيث تختلف هذه الوظائف والمهام تبعاً لاختلاف الأنشطة والأعمال وحجم العاملين بالمنظمات المختلفة، إذ تباينت آراء الباحثين بصدد تحديدهم للوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية، وقد جاءت هذه التباينات نتيجة وعيهم وإدراكهم للمفاهيم الأساسية والتطورات والقضايا الإدارية في إدارة الموارد البشرية، وهذا ما سنجده في الجدول (١) الذي يظهر تحليلاً لآراء الباحثين حول وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية.

الجدول (١) تحليل آراء الباحثين لوظائف إدارة الموارد البشرية

ت	الباحث	السنة	تخطيط الموارد البشرية	استقطاب وتوظيف الموارد البشرية	تعويض الموارد البشرية	تدريب وتطوير الموارد البشرية	تقويم اداء الموارد البشرية	تحفيز الموارد البشرية
١	Schermerhorn	2000	✓	✓			✓	
٢	محمود	٢٠٠٢	✓	✓	✓	✓	✓	
٣	العاني	٢٠٠٢		✓	✓	✓		
٤	زايد	٢٠٠٣	✓	✓		✓		✓
٥	عبد الوهاب	٢٠٠٣	✓	✓	✓	✓	✓	
٦	Mondy & Noe	2005	✓	✓	✓	✓		
٧	الجرجري	٢٠٠٦		✓	✓	✓	✓	



ت	الباحث	السنة	تخطيط الموارد البشرية	استقطاب وتوظيف الموارد البشرية	تعويض الموارد البشرية	تدريب وتطوير الموارد البشرية	تقويم أداء الموارد البشرية	تحفيز الموارد البشرية
٨	أبولنصر	٢٠٠٧		✓		✓		✓
٩	القحطاني	٢٠٠٨	✓	✓		✓		✓
١٠	الظاهر	٢٠٠٩	✓	✓	✓	✓		
١١	العتيبي	٢٠١٠	✓	✓		✓		
١٢	الطائي	٢٠١٠	✓	✓	✓	✓	✓	
المجموع								
النسبة المئوية من مجموع الباحثين								
العناصر التي نسبتها أكثر من ٥٠%								
٨	١٢	٦	١٠	٤	٣	٢٥%	٤١%	٢٥%
•	•	•	•	•	•	•	•	•

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

نجد عبر معطيات الجدول (١) أن هنالك أربعة متغيرات رئيسة احتلت مراتب عليا باتفاق الباحثين، فكان متغير استقطاب وتوظيف الموارد البشرية في المرتبة الأولى بنسبة (١٠٠%) من آراء الباحثين، ثم يليه متغير تدريب وتطوير الموارد البشرية في المرتبة الثانية بنسبة (٩١%)، ثم متغير تخطيط الموارد البشرية في المرتبة الثالثة بنسبة (٧٥%)، ثم جاء متغير تعويض الموارد البشرية في المرتبة الثالثة بنسبة (٥٨%) من اتفاق الباحثين حول وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية، ويمكن أن نلاحظ أن هناك متغيرات حصل تباين في آراء الباحثين حولها، لذا نجد أنها أخذت نسباً تقل عن (٥٠%) وهي (تقويم أداء الموارد البشرية، وتحفيز الموارد البشرية)، وبهذا سوف لا اعتمد عليها بقياس وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية في بحثي الحالي. وانسجماً مع آراء الباحثين سيعتمد البحث الحالي على المحاور التي تجاوزت نسبتها (٥٠%)، والتي اجمع عليها الباحثون حول وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية، حيث نلاحظ أنها تصب في رافد واحد يمكن أن يتمثل بالآتي:

#### ١- تخطيط الموارد البشرية

لقد تعددت وجهات النظر في تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية فقد حدد (السالم وصالح، ٢٠٠٠: ١٠٥) مفهوم تخطيط الموارد البشرية بأنه وسيلة لضمان حصول المنظمة على الافراد العاملين اللازمين لسير العمليات الانتاجية والتسويقية والادارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وبأعداد معينة. كما يقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية تحديد الاحتياجات

من الموارد البشرية للمنظمة والتأكد من ان المنظمة تمتلك العدد المناسب من الافراد المؤهلين في الوظائف المناسبة وبالوقت المناسب (مازن والخيالي، ٢٠٠١: ٤٣٢). أيضاً يقصد بتخطيط الموارد البشرية بأنه تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية بالعدد المناسب وبالنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب، وذلك في كافة المجالات بالمنظمة (القحطاني، ٢٠٠٨: ٢٦). بينما تذكر (الطائي، ٢٠١٠: ٧٦) بأن هذه الوظيفة تهتم بالجوانب الكمية والنوعية للأفراد، التغيرات التي تحصل على خصائص العمل، معلومات عن المسار المهني، وصف مواصفات الوظائف، الخزين المهاري، التصميم الوظيفي، تحليل وصف الوظائف والتخطيط والتطوير الوظيفي.

## ٢- استقطاب وتوظيف الموارد البشرية

تمثل عملية التوظيف الامتداد الطبيعي لعملية تخطيط الموارد البشرية، ويعرف التوظيف على انه عملية جذب الأشخاص المؤهلين بالصورة الافضل لشغل وظيفة محددة، وحالما يتم وضع استراتيجية توظيف الموارد البشرية فأن على المديرين ان يستمروا في تقويم حاجات الموارد البشرية لكي تضمن ان المنظمة ستمكن من الاستمرار في الحصول على الافراد المناسبين لتنفيذ الاهداف الاستراتيجية (Schermerhorn, 2000: 130). في حين عرفت (العاني، ٢٠٠٢: ١٢) على انها مجموعة من الانشطة التي تقوم به المنظمة لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ثم اختيار أفضل المتقدمين بوصفهم افرادا عاملين جدد. بينما يرى (القحطاني، ٢٠٠٨: ٢٦) أن الاستقطاب يمثل التركيز على استقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواء من داخل أو خارج المنظمة، ثم يتم اختبار أفضل المرشحين وذلك باستخدام العديد من الاختبارات وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم. ومن وجهة نظر (الطائي، ٢٠١٠: ٧٦) تهتم هذه الوظيفة بالجوانب الآتية: المصادر الداخلية والخارجية للموارد البشرية، الاستقطاب، أصول إجراء المقابلات والاختبارات، دليل مكاتب التشغيل، التوجهات المستقبلية للشركات بخصوص التعيين والاستقبال او التوجيه.

## ٣- تدريب وتطوير الموارد البشرية

يمثل التدريب الجهود المخططة بإحكام من اجل تسهيل عملية التعلم والمعرفة المرتبطة بالعمل وكذلك المهارات اللازمة للعاملين، اما التطوير فيشمل اكتساب المعارف والمهارات وانواع السلوك التي تحسن قابلية العاملين لغرض تلبية التحديات التي تواجه الاعمال الحالية والمستقبلية (محمود، ٢٠٠٢: ٤٦). اما (Harris, 2000: 340) يعرف التدريب والتطوير على أنه الجهود

المخططة من قبل المنظمات والهادفة الى زيادة كفاءات الافراد العاملين لديها بما يتناسب مع الوظائف التي يعملون بها.

ويرى (Mondy & Noe, 2005: 5) الى أن تدريب وتطوير الموارد البشرية يشمل تخطيط المسار المهني، وتطوير المنظمة وتقييم للأداء. وتشير (الطائي، ٢٠١٠: ٧٦) بأن هذه الوظيفة تهتم بالجوانب الاتية: أنواع البرامج التدريبية، الوظائف المشمولة بالتدريب، السياسات التطويرية، أصول تقييم البرامج التدريبية.

#### ٤- تعويض الموارد البشرية

يقصد بتعويض الموارد البشرية التعويضات المالية والغير مالية التي يحصل عليها الموظف، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة (Mondy & Noe, 2005: 5). كما ان التعويض يشير الى الجهد والوقت الذي يخصصه الفرد العامل للوظيفة والمنظمة، الذي يمكن ان يخصصه لنشاط حياتيه اخرى مقابل هذا الجهد والوقت تقدم المنظمة للفرد العامل شيء يسمى بالتعويض سواء كان بصيغة اجور فقط او اجور وامتيازات مالية اخرى كالمشاركة بالأرباح او الحوافز او غيرها من المكافئات التي يمكن التعبير عنها بوحدة النقد (الهييتي، ٢٠٠٣: ١٣٤).

حيث يشير (Cowling & Mailer) الى ان الهدف من ادارة التعويض هو لتحفيز قوة العمل والحفاظ عليها منتجة حيث تهدف سياسة الدفع الى تسهيل جذب العاملين والحفاظ عليهم وتشجيع جهود التعاون اضافة الى زيادة رغبتهم في تعلم المهارات الجديدة والتوافق مع التغير (محمود، ٢٠٠٢: ٤٨). وتؤكد (الطائي، ٢٠١٠: ٧٦) بأن هذه الوظيفة تهتم بالمعلومات المتعلقة بالعاملين الحاليين ومراكزهم الوظيفية، مستويات أداء العاملين الحاليين، مستويات الأجور والرواتب، مستويات الحوافز وأصول صرفها، تقييم الوظائف، المكافئات والحوافز، الارباح، مستويات الاجور، مستويات الرواتب وتعويضات اخرى جراء العمل.

#### المحور الرابع: الإطار التطبيقي للبحث

يعرض هذا المحور وصفاً وتشخيصاً لمتغيرات البحث بهدف معالجتها مستخدمين بذلك التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، ولكل متغير من متغيراتها باستخدام البرمجية الحاسوبية Minitab، فضلاً عن عرض وتحليل علاقات التأثير للإدارة الالكترونية في وظائف إدارة الموارد البشرية، وبموجب ذلك تم تقسيم المحور إلى:

### أولاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها

#### ١. وصف متغير الإدارة الالكترونية وتشخيصه

تشير معطيات الجدول (٢) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشراتهِ (X1-X14) كانت باتجاه الاتفاق ونسبة (83.641%)، في حين شكّل الاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) لتلك الإجابات نسبة (4.875%)، فيما بلغت نسبة المحايدین (12.259%) والذي جاء كلاً بوسط حسابي قدره (4.387) وبانحراف معياري قدره (0.791).

#### الجدول (٢) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

##### لمتغير الإدارة الالكترونية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الفقرة المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.64	4.73	75	45	18.34	11	3.33	2	0	0	3.33	2	X1
0.68	4.54	61.67	37	23.33	14	15	9	0	0	0	0	X2
0.83	4.3	43.34	26	36.66	22	11.66	7	8.33	5	0	0	X3
0.92	4.2	63.34	38	28.33	17	5	3	1.66	1	1.66	1	X4
0.69	4.35	77.67	40	25	15	8.33	5	0	0	0	0	X5
0.58	4.64	51.66	31	33.35	20	8.33	5	3.33	2	3.33	2	X6
0.95	4.33	45	27	36.66	22	13.33	8	5	3	0	0	X7
0.87	4.24	56.66	34	30	18	11.66	7	1.66	1	0	0	X8
0.73	4.47	66.67	40	26.66	16	6.66	4	0	0	0	0	X9
0.53	4.66	46.66	28	35	21	13.33	8	3.33	2	1.66	1	X10
0.88	4.28	43.34	26	31.66	19	18.34	11	3.33	2	3.33	2	X11
0.99	4.15	48.33	29	30	18	16.66	10	3.33	2	1.66	1	X12
0.91	4.26	36.66	22	25	15	21.66	13	8.33	5	8.33	5	X13
0.88	4.28	43.34	26	31.66	19	18.34	11	3.33	2	3.33	2	X14
0.791	4.387	54.238		29.403		12.259		2.973		1.902		المعدل العام

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب

## ٢. وصف متغير إدارة الموارد البشرية وتشخيصه

يتضح من خلال الجدول (٣) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشراتهِ (Y1-Y16) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (77.703%) من تلك الإجابات، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (6.763%) ونسبة المحايد (16.353%) والذي جاء كلهً بوسط حسابي قدره (4.225) وبانحراف معياري قدره (0.885). وهناك مؤشرات ساهمت في ايجابية بعد تخطيط الموارد البشرية أهمها المؤشر (Y4) قد حصل على أعلى نسبة اتفاق (91.67%) وبوسط حسابي قدره (4.35) وبانحراف معياري قدره (0.69) أما المؤشر (Y1) فقد حصل على اقل نسبة اتفاق (78.33%) وبوسط حسابي قدره (4.15) وانحراف معياري (0.99). أما فيما يخص بعد استقطاب وتوظيف الموارد البشرية فان المؤشر (Y5) حصل على أعلى نسبة اتفاق (91.66%) وبوسط حسابي قدره (4.02) وبانحراف معياري قدره (0.92). أما المؤشرين (Y6) و (Y8) فقد حصلا على اقل نسبة اتفاق (61.66%) و (61.66%) وبوسط حسابي قدره (4.26) و (3.7) على التوالي وبانحراف معياري قدره (0.91) و (1.29) على التوالي. أما بعد تدريب وتطوير الموارد البشرية فان المؤشر (Y9) فقد حصل على أعلى نسبة اتفاق (85%) وبوسط حسابي قدره (4.54) وبانحراف معياري قدره (0.68). أما المؤشر (Y10) فقد حصل على اقل نسبة اتفاق (54.99%) وبوسط حسابي قدره (3.66) وبانحراف معياري قدره (1.18). في حين أن بعد تعويض الموارد البشرية فان المؤشر (Y15) قد حصل على أعلى نسبة اتفاق (91.66%) وبوسط حسابي قدره (4.02) وبانحراف معياري قدره (0.92) أما المؤشر (Y14) فقد حصل على اقل نسبة اتفاق (61.66%) وبوسط حسابي قدره (4.26) وانحراف معياري (0.91).

### الجدول (٣) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

#### لوظائف إدارة الموارد البشرية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الفقرة المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
تخطيط الموارد البشرية												
0.99	4.15	48.33	29	30	18	16.66	10	3.33	2	1.66	1	Y1
0.93	4.31	50	30	30	18	18.34	11	1.66	1	0	0	Y2
0.88	4.28	56.66	34	31.66	19	18.34	11	3.33	2	3.33	2	Y3

0.69	4.35	66.67	40	25	15	8.33	5	0	0	0	0	Y4
استقطاب وتوظيف الموارد البشرية												
0.92	4.02	63.33	38	28.33	17	5	3	1.66	1	1.66	1	Y5
0.91	4.26	36.66	22	25	15	21.66	13	8.33	5	8.33	5	Y6
0.93	4.31	50	30	30	18	18.34	11	1.66	1	0	0	Y7
1.29	3.7	36.66	22	25	15	23.33	14	10	6	5	3	Y8
تدريب وتطوير الموارد البشرية												
0.68	4.54	61.67	37	23.33	14	15	9	0	0	0	0	Y9
1.18	3.66	28.33	17	26.66	16	28.33	17	6.66	4	10	6	Y10
0.53	4.66	46.66	28	35	21	13.33	8	3.33	2	1.66	1	Y11
0.88	4.28	43.34	26	31.66	19	18.34	11	3.33	2	3.33	2	Y12
تعويض الموارد البشرية												
0.99	4.15	48.33	29	30	18	16.66	10	3.33	2	1.66	1	Y13
0.91	4.26	36.66	22	25	15	21.66	13	8.33	5	8.33	5	Y14
0.92	4.02	63.33	38	28.33	17	5	3	1.66	1	1.66	1	Y15
0.53	4.66	46.66	28	35	21	13.33	8	3.33	2	1.66	1	Y16
0.885	4.225	48.955		28.748		16.353		3.746		3.017		المعدل العام

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب.  
في ضوء نتائج وصف وتشخيص بعدي البحث نلاحظ الاتي

#### الجدول (٤)

ترتيب الاهمية النسبية ونسبة الاستجابة لبعدي البحث

المقياس البعد	الاهمية	نسبة الاستجابة
الإدارة الالكترونية	%83.641	%87.74
إدارة الموارد البشرية	%77.703	%84.5

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب.

في ضوء نتائج الجدول (٤) نلاحظ الآتي

١. بلغت الأهمية النسبية لبعد الإدارة الالكترونية ما مقداره (%83.641) وهي نسبة عالية تمثل مقدار الاتفاق التي أفرزته إجابات الأفراد عينة البحث .

٢. بلغت الأهمية النسبية لبعد إدارة الموارد البشرية ما مقداره (77.703%) وهي نسبة جيدة مقارنة بنسبة بعد الإدارة الالكترونية .
٣. بلغت نسبة الاستجابة لبعد الإدارة الالكترونية ما قيمته (87.74%) في حين بلغت نسبة الاستجابة لبعد إدارة الموارد البشرية ما قيمته (84.5%) .
- عليه ووفق ما تم عرضه أعلاه نلاحظ اختلاف الأهمية النسبية ونسب الاستجابة لبُعدي البحث لذا ترفض الفرضية الأولى وتقبل الفرضية البديلة .

**ثانياً: عرض وتحليل علاقات الارتباط التأثير للإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية:**  
أ. علاقات الارتباط :

يتبين من الجدول (٥) ومن خلال المؤشر الكلي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الإدارة الالكترونية وإدارة الموارد البشرية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.633) مما يشير إلى وجود تناسب بين الادارة الالكترونية ووظائف ادارة الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة. وعلى ضوء هذه النتائج تقبل الفرضية الثانية.

**الجدول (٥) نتائج علاقة الارتباط بين الإدارة الالكترونية وإدارة الموارد البشرية على المستوى الكلي**

الإدارة الالكترونية	المتغير المستقل
	المتغير المعتمد
0.633	إدارة الموارد البشرية

n = 60

P<= 0.05

**المصدر:** إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب.

ولتحليل علاقة الارتباط بين الإدارة الالكترونية ووظائف إدارة الموارد البشرية فقد تم الحصول على النتائج التي يعرضها الجدول (٦) والتي تؤكد على وجود علاقة ارتباط معنوية بين الادارة الالكترونية وكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية وحسب قيم معامل الارتباط المؤشر ازاء كل واحدة منها. وعلى نحو يمكننا من قبول الفرضيات الفرعية والمشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية.

الإدارة الالكترونية	المستقل / المعتمد	
	تخطيط الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
0.47	تخطيط الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
0.452	استقطاب وتطوير الموارد البشرية	
0.415	تدريب وتطوير الموارد البشرية	
0.364	تعويض الموارد البشرية	

الجدول (٦) نتائج علاقة الارتباط بين الإدارة الالكترونية ووظائف إدارة الموارد البشرية

n = 60

P <= 0.05

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب.

ب. علاقات الاثر:

تشير نتائج تحليل الانحدار والموضحة في الجدول (٧) إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (15.078) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.001) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,59)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.401)، وهذا يعني أن متغير الإدارة الالكترونية قد أسهم وفسر (40%) من الاختلافات الحاصلة في متغير إدارة الموارد البشرية وأن نحو (60%) من المتغيرات هي عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج البحث أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (4.367) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,59)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباط بين الإدارة الالكترونية وإدارة الموارد البشرية في المنظمة قيد البحث والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

الجدول (٧) نتائج تأثير الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية على المستوى الكلي

الإدارة الالكترونية						المتغير المستقل  المتغير المعتمد
F		R <sup>2</sup>	T		B	
الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة		
4.001	15.078	0.401	1.671	4.367	0.458	إدارة الموارد البشرية

n = 60

P <= 0.05

df = (59,1)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب.



وبهدف توضيح علاقات التأثير للإدارة الالكترونية في كل متغير من متغيرات إدارة الموارد البشرية وفي ضوء الفرضيات المنبثقة، فإن الجدول (٨) يوضح نتائج تأثير الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها وكما يأتي:

١. يتبين من الجدول (٨) وجود تأثير ذي دلالة معنوية للإدارة الالكترونية في تخطيط الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (45.544) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.001) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,59)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.221)، وهذا يعني أن الإدارة الالكترونية قد أسهمت وفسرت (22%) من الاختلافات الحاصلة في استقطاب وتوظيف الموارد البشرية ويعود الباقي (78%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها خارج نطاق البحث أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (6.749) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,59)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم والتي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين الإدارة الالكترونية واستقطاب وتوظيف الموارد البشرية.

٢. تشير معطيات الجدول (٨) إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للإدارة الالكترونية في استقطاب وتوظيف الموارد البشرية، يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (41.530) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.001) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,59)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.205)، وهذا يعني أن الإدارة الالكترونية قد أسهمت وفسرت (20%) من الاختلافات الحاصلة في تدريب وتطوير الموارد البشرية وأن نحو (80%) من المتغيرات هي عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (6.444) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,59)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين الإدارة الالكترونية وتدريب وتطوير الموارد البشرية.

٣. يتضح من الجدول (٨) وجود تأثير ذي دلالة معنوية للإدارة الالكترونية في تدريب وتطوير الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (33.694) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.001) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,59)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (17%)، وهذا يعني أن الإدارة الالكترونية قد أسهمت وفسرت (17%) من الاختلافات الحاصلة في تخطيط الموارد البشرية ويعود الباقي (83%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها خارج نطاق البحث أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (5.805) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى

معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,59)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين الإدارة الالكترونية وتخطيط الموارد البشرية.

٤. يتضح من الجدول (٨) وجود تأثير ذي دلالة معنوية للإدارة الالكترونية في تعويض الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (24.709) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.001) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,59)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (13%)، وهذا يعني أن الإدارة الالكترونية قد أسهمت وفسرت (13%) من الاختلافات الحاصلة في تعويض الموارد البشرية ويعود الباقي (87%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها خارج نطاق البحث أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (4.971) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,59)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين الإدارة الالكترونية وتعويض الموارد البشرية.

الجدول (٨) نتائج تأثير الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها

الإدارة الالكترونية						المتغير المستقل	
F		$R^2$	T		B	المتغيرات المعتمدة	
الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة			
4.001	45.544	0.221	1.671	6.749	0.485	تخطيط الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
	41.530	0.205		6.444	0.345	استقطاب وتوظيف الموارد البشرية	
	33.694	0.173		5.805	0.383	تدريب وتطوير الموارد البشرية	
	24.709	0.133		4.971	0.399	تعويض الموارد البشرية	

n = 60

P <= 0.05

df = (59,1)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب.

## المحور الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

تبين ومن خلال سير البحث في الجانب النظري أو الميداني مجموعة من النتائج توصل إليه البحث وفي ضوء تلك النتائج سيتم استعراض مجموعة من الاستنتاجات وهي كالآتي:

١- هناك اعتقاد لدى الأفراد العاملين في كثير من المنظمات وفي المنظمات المبحوثة بشكل خاص إن الإدارة الالكترونية لا تزيد عن استخدام البريد الالكتروني والاعتماد على الانترنت في التواصل بين الأفراد في المنظمة وبين فروعها الا ان ذلك لا يمثل سوى نسبة قليلة من الإدارة الالكترونية الفعلية.

٢- اتضح أن المنظمات المبحوثة لم تستعين بخبراء تقانة المعلومات لتوجيه تطبيقات الإدارة الالكترونية بشكل يتلاءم مع متطلبات الإدارة الالكترونية.

٣- يتضح ضعف المنظمات المبحوثة في مواكبة التطورات التقنية الحديثة لتدريب وتطوير مواردها البشرية.

٤- هنالك رؤية غير كافية من قبل المنظمات المبحوثة لتحديد مستقبل مواردها البشرية.

٥- أصبحت إدارة الموارد البشرية وبكل وظائفها وأنشطتها من الموارد المهمة في منظمات الأعمال وتلعب دوراً مهماً في تحقيق المزايا التنافسية.

٦- أوضحت نتائج الوصف لمتغيرات الدراسة اهتمام إدارات المنظمات المبحوثة بمتغيرات الدراسة.

٧- أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لعناصر الإدارة الالكترونية في وظائف إدارة الموارد البشرية بدلالة ابعادها.

### ثانياً: التوصيات

في ضوء الاستنتاجات يضع الباحث مجموعة من التوصيات تستفيد منها المنظمات المبحوثة وغيرها في حالة مواجهة صعوبات أو مشكلات في العوامل الحرجة لتطبيق مشروعات الإدارة الالكترونية ومنها:

١- توصي الدراسة المنظمات بشكل عام والمنظمات المبحوثة بشكل خاص الاهتمام بالإدارة الالكترونية وبكل تفاصيلها وليس بجزء منها.

٢- توصي الدراسة المنظمات بشكل عام والمنظمات المبحوثة بشكل خاص ضرورة وضع إستراتيجية لدعم استخدام الإدارة الالكترونية وتطبيقها في المنظمة والعمل على تحويل جميع أعمالها إلكترونياً.

- ٣- على المنظمات المبحوثة الاستعانة بخبراء تقانة المعلومات من ذوي المهارات العالية لتوجيه تطبيقات الإدارة الالكترونية.
- ٤- على المنظمات المبحوثة متابعة ومواكبة التطورات التقنية الحديثة في مجال الاختصاص لتدريب وتطوير مواردها البشرية من خلال زجهن في دورات وورش عمل والمشاركة في المؤتمرات والندوات.
- ٥- يوصي البحث بضرورة تدريب الأفراد العاملين للتحويل من الأعمال التقليدية الى الأعمال الالكترونية.
- ٦- على ضوء نتائج الدراسة يوصي البحث المنظمات بشكل عام والمنظمات المبحوثة بشكل خاص الاهتمام بالمكونات المادية للحواسيب والبرمجيات وتوفير شبكات انترنت متطورة ذات سرع عالية، فضلاً عن التركيز على صناع المعرفة.

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية

١. أبوالنصر، مدحت محمد.(٢٠٠٧)، "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، مجموعة النيل للنشر، القاهرة، مصر.
٢. ابوشيخة، نادر احمد.(٢٠١٠)، "إدارة الموارد البشرية " اطار نظري وحالات عملية"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٣. آل دحوان، عبد الله بن سعيد.(٢٠٠٨)، دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
٤. توفيق، عبد الرحمن.(٢٠١٠)، "تنمية الموارد البشرية: الادوار الجديدة"، دار بيمك للطباعة والنشر، مصر، القاهرة.
٥. الجرجري، احمد حسين حسن.(٢٠٠٦)، تأثير إدارة المعرفة في الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٦. حمود، خضر كاظم والخرخشة، ياسين كاسب.(٢٠١٣)، "إدارة الموارد البشرية"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.
٧. رضوان، رأفت.(٢٠٠٦)، "الإدارة الالكترونية"، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، مصر.
٨. زايد، عادل محمد.(٢٠٠٣)، "إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية"، عين شمس، القاهرة، [www.Kotobarabia.com](http://www.Kotobarabia.com)
٩. السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش.(٢٠٠٠)، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
١٠. السالمي، علاء عبد الرزاق.(٢٠٠٨)، "الإدارة الالكترونية"، دار وائل للتوزيع والنشر، عمان، الأردن.
١١. شاويش، مصطفى نجيب.(٢٠٠٠)، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٢. الصيرفي، محمد.(٢٠٠٧)، "الإدارة الالكترونية"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.

١٣. الطائي، إنعام عبد الجبار سلطان.(٢٠١٠)، توظيف تقانة المعلومات والاتصالات في تصميم نظام معلومات الموارد البشرية المستند على الشبكة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٤. الظاهر، نعيم ابراهيم.(٢٠٠٩)، "تنمية الموارد البشرية"، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، الأردن.
١٥. العاني، آلاء عبد الموجود عبد الجبار محمد.(٢٠٠٢)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٦. العتيبي، عزيزة عبد الرحمن.(٢٠١٠)، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية"، Arab British Academy for Higher Education، [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk).
١٧. العريشي، محمد بن سعيد محمد.(٢٠٠٨)، إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
١٨. العمري، سعيد بن معلا.(٢٠٠٣)، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
١٩. القحطاني، شائع بن سعد مبارك.(٢٠٠٦)، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
٢٠. القحطاني، محمد دليم.(٢٠٠٨)، "إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل"، الطبعة الثانية، العبيكان للنشر، الرياض.
٢١. مازن، شريف، والخيالي، دينا.(٢٠٠١)، تصميم مفاهيمي لنظم ادارة جودة الموارد البشرية الاستراتيجية، المؤتمر العربي الثاني في الادارة القيادة الابداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية للفترة 6-8 تشرين الثاني، القاهرة.
٢٢. محمود، أحمد زهير توفيق.(٢٠٠٢)، أثر نظام المعلومات الإدارية في ترشيد قرارات إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٢٣. نجيب، سهم حازم.(٢٠١٢)، نظام إدارة السجل الطبي الالكتروني: مدخل لتطبيق الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٢٤. الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر.(٢٠٠٣)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

#### ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Bernard, Boar. H.(2001), "The Art of Strategic Planning for Information Technology", 7<sup>th</sup> ed., Prentice, John Wiley & Sons, Inc. New York, USA.
2. Bulletin.(2010), "Canadian institute for health information", Toronto, [e management@cihi.ca](mailto:management@cihi.ca).
3. Daft L. Richard.(2003), "Management", 6<sup>th</sup> ed., Prentice, Thomson Southwestern.
4. Dessler, Gary.(2000), "Human Resource Management", 8<sup>th</sup>ed., Upper saddle River, New Jersey, U.S.A.
5. Grant M. Robert.(2008), "Contemporary Strategy Analysis", 7<sup>th</sup> ed., Printed, Blackwell Publishing United Kingdom.
6. Harris, Michel.(2000), "Human Resource Management", Harcourt College Publishers, U.S.A.

7. Harrison, Norma & Samson, Danny.(2002), **"Technology Management, Text and International Cases"**, Prentice, McGraw-Hill, New York, USA.
8. Hoffer A. Jeffrey, Prescott B. Mary and McFadden R. Fred, 2005, **Modern Database Management**, 7<sup>th</sup> ed., Prentice, Hall, New Jersey, USA.
9. Kim Chang.(2003), **"E-Government Strategy"**, [http://www.unpan/un.org/interadoc/pdf](http://www.unpan.un.org/interadoc/pdf).
10. Mondy, R. Wayne & Noe, Robert M.(2005), **"Human Resource Management"**, 9th ed, New Jersey: Pearson, USA.
11. Schermerhorn , J.R., Hunt , J.G., Osborn, R.N.(2000), **"Organizational behavior"**, 7th. Ed, John wiley & Sons, Inc., U.S.A.