



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد

البشرية

((دراسة حالة قطاع الخدمات بالسودان))

**The moderating role of organizational culture in The relationship between  
The application of electronic administration and The performance of human  
resources**

**(An applied study of the Service sector in Sudan)**

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال

إعداد الدارس :

ياسر محمد صديق أبو القاسم

إشراف البروفيسور:

علي عبدالله الحاكم

1439هـ - 2017م

# الاستغفار

قال الله تعالى في محكم تنزيله:

(..... وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا)

صدق الله العظيم

سورة طه، الآية: (114)



# الإهداء

أهدي جهدي العلمي هذا :

إلى من أضاء دربي نحو المستقبل ...

**والدي العزيز عليه الرحمة وجعل الجنة مثواه**

إلى من تحت أقدامها الجنة ..

**والدتي العزيزة اطل الله بقائها وامدها بموهبة الصحة والعافية**

إلى زوجتي الغالية التي شجعتني وكانت وراء كل حرف من هذا الجهد المتواضع

إلى اختي العزيزة وأخواني الذين كانوا عوناً وسنداً لي

إلى قرة عيني واملتي في الحياة بنتي (دانية )

إلى كل من عطر سمعي بكلمة طيبة ساهمت في تخفيف مصاعب دراستي

أهدي إليهم جميعاً هذا الجهد العلمي

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على خير معلم سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

وبعد،،،،،

الحمد لله الذي أعانني بفضلته على إنجاز هذا العمل العلمي المتواضع ، يا ربُّ لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ،ومن مقتضيات شكر الله عز وجل شكر كل من مد يد العون والمساعدة حتى أنجز بفضل الله بحثي، لذا يسعدني ويشرفني أن أتقدم بموفور الشكر والتقدير إلى أساتذتي الأجلاء الأعلام الذين كان لهم الدور الجلي الواضح في إنجاز هذا العمل، ويشرفني أن أتقدم بموفور الشكر وعظيم التقدير والاحترام إلى العالم الجليل، الأستاذ البروفسير/ على عبدالله الحاكم الذي لم يألُ جهداً ولم يبخل بعلمه ووقته وتوجيهاته البناءة التي كان لها الأثر البالغ في خروج هذا العمل إلى النور فجزاه الله عنى خير الجزاء وبارك الله له في علمه وصحته وأهله. وأخص بالشكر أسرة كلية الدراسات التجارية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا متمثلة في قسم إدارة الاعمال، وكل من مد يد العون والمساعدة من الأساتذة والأصدقاء في إنجاز هذا العمل العلمي المتواضع أقدم لهم موفور الشكر والتقدير، وأخيراً لا أدعى الكمال فالكمال لله وحده، وحسبي أنني اجتهدت وأخلصت، فإن أصبت فالفضل من الله وإن أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان، وأن آخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين.

هذا وبالله التوفيق

## المستخلص

تناولت الدراسة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية، وركزت الدراسة الاجابة على التساؤلات الاتية ما مستوى الإهتمام بأداء الموارد البشرية في قطاع الخدمات بالسودان؟ ما مستوى الإهتمام بالثقافة التنظيمية بقطاع الخدمات بالسودان؟ هل توجد علاقة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية بقطاع الخدمات بالسودان؟ ما هو الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الذي يؤثر في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية؟ هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على مستوى الإهتمام بأداء الموارد البشرية في قطاع الخدمات بالسودان، قياس مستوى الإهتمام بالثقافة التنظيمية بقطاع الخدمات بالسودان، اختبار أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية بقطاع الخدمات بالسودان؟ الربط الإلكتروني بين الإدارات التي تقع في اكثر من نطاق جغرافي وزيادة الترابط بينها وبين الإدارة العليا، وأهتمت الدراسة بتسهيل الإجراءات وتحسين سرعه الأداء ودقة التنفيذ مما يسهل على المتعاملين إنجاز معاملاتهم، تقديم المساعدة لقطاع الخدمات في تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (200) تم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS v25) من خلال مجموعة من الاساليب الاحصائية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ان هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات الادارية وأداء الموارد البشرية (الكفاءة)، هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات التقنية وأداء الموارد البشرية (الفاعلية)، هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات الامنية وأداء الموارد البشرية (الابداع والابتكار)، هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات المادية والثقافة التنظيمية (المعتقدات التنظيمية)، القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية، واوصت الدراسة لابد من الإهتمام بالإدارة الإلكترونية في قطاع الخدمات بالسودان، وضرورة توفير المتطلبات التقنية الحديثة في المؤسسات الخدمية والاهتمام بمفاهيم الثقافة في المؤسسات الخدمية، والاهتمام بالقيم التنظيمية وتوضيح مدي تأثيرها على كفاءة الموارد البشرية .

## **Abstract**

The study examined mediator role for organizational culture in the relationship between the application of electronic administration and human resources performance. The study raised the following questions: What is the level of interest in human resources performance in the service sector in Sudan? What is the level of interest in organizational culture in service sector in Sudan? Is there any statistical relationship between the application of electronic administration and human resources performance in Sudan? What is the role of mediator for organizational culture that has effect in the relationship between the application of electronic administration and human resources performance? The study mainly aimed to identify the level of interest in human resources performance in the service sector, measure the level of interest in organizational culture in the service sector and test the effect of organizational culture in the relationship between the application of electronic administration and human resources performance in the service sector. It is also interested in the electronic link between the administrations in located in more than one geographical area and enhancing link between these administrations and higher administration. Moreover, the study is concerned with facilitating procedures and improving performance speed and implementation accuracy so as to facilitate business dealings and providing assistance to the service sector by creating suitable organizational environment for applying the electronic administration. The study used the descriptive analytical approach and the sample is comprised of (200) which was analyzed by (AMOS v25) and other statistical methods. The findings showed that there is a positive relationship between the administrative requirements and human resources performance (efficiency) as well as positive relationship between technology requirements and human resources performance (effectiveness). Further, there is a positive relationship between security requirements and human resources performance (innovation and creativeness) and it is also between the physical requirements and organizational culture (organizational beliefs). The organizational values mediate the relationship between the electronic administration requirements and human resources performance. The study recommended that it is necessary to consider the significance of electronic administration in the service sector and provide modern technology requirements in the service institutions. The culture concepts in the institutional service should be given more consideration and organizational beliefs should be considered and its effect on the human resources efficiency should be explained.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الآية	1
ب	الإهداء	2
ج	الشكر والتقدير	3
د	مستخلص الدراسة	4
هـ	Abstract	5
و، ز، ح، ط	قائمة المحتويات	6
ي	قائمة الجداول	7
ك	قائمة الأشكال	8
<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>		
1	المقدمة	1-1
3	مشكلة الدراسة	2-1
5	تساؤلات الدراسة	3-1
5	أهداف الدراسة	4-1
6	أهمية الدراسة	5-1
7	المصطلحات الإجرائية لمتغيرات الدراسة	6-1
10	الدراسات السابقة	7-1
38	هيكل الدراسة	8-1
<b>الفصل الثاني : الاطار النظري</b>		
39	المبحث الأول الإدارة الإلكترونية	1-2
39	المقدمة	0-1-2
40	الإدارة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الإلكتروني	1-1-2
41	مفهوم الإدارة الإلكترونية	2-1-2
44	عناصر الإدارة الإلكترونية	3-1-2
48	خصائص الإدارة الإلكترونية	4-1-2

49	آثار وأهداف وأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية	5-1-2
74	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	6-1-2
86	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	7-1-2
88	تجارب رائدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية	8-1-2
92	<b>المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية</b>	2-2
92	مفهوم الأداء	1-2-2
94	فوائد تقييم وقياس الاداء	2-2-2
94	معايير الأداء	3-2-2
95	مجالات الأداء وطرق قياسها	4-2-2
111	مفهوم إدارة الموارد البشرية	5-2-2
113	الاستراتيجيات الخاصة بتطوير الموارد البشرية	6-2-2
117	المتطلبات الفنية لإدارة الموارد البشرية الكترونياً (e-HRM)	7-2-2
119	أهمية إدارة الموارد البشرية	8-2-2
122	أهداف إدارة الموارد البشرية	9-2-2
125	مجالات إدارة الموارد البشرية الكترونياً e-HRM	10-2-2
130	أهم التحديات والتوجهات الحديثة التي تواجه إدارة الموارد البشرية	11-2-2
	<b>المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية</b>	3-2
133	مقدمة	0-3-2
134	مفهوم الثقافة التنظيمية	1-3-2
136	خصائص الثقافة التنظيمية	2-3-2
140	أهمية الثقافة التنظيمية	3-3-2
142	الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل	4-3-2
143	انواع الثقافة التنظيمية	5-3-2
145	القيم المكونة للثقافة التنظيمية	6-3-2
147	وسائل تطوير وتكوين وتغيير الثقافة التنظيمية	7-3-2
149	عناصر الثقافة التنظيمية	8-3-2
153	نظريات الثقافة التنظيمية	9-3-2

الفصل الثالث : منهجية الدراسة		
156	مقدمة	1-3
156	نظرية الموارد	2-3
157	نموذج الدراسة.	3-3
157	فرضيات الدراسة	4-3
161	منهج الدراسة.	5-3
161	طرق جمع البيانات	6-3
الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية		
163	المبحث الأول تحليل بيانات الدراسة الميدانية	1-4
163	مجتمع الدراسة	1-1-4
164	عينة الدراسة	2-1-4
164	وصف أداة الدراسة	3-1-4
165	مقياس الدراسة:	4-1-4
166	تنظيف البيانات :Cleaning data	5-1-4
167	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	6-1-4
171	التحليل العاملي الاستكشافي	7-1-4
175	تحليل الاعتمادية	8-1-4
176	التحليل العاملي التوكيدي	9-1-4
177	مؤشرات جودة النموذج	10-1-4
178	التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة	11-1-4
186	تحليل الاعتمادية والصلاحية	12-1-4
187	نموذج الدراسة المعدل	13-1-4
190	فروض الدراسة بعد التعديل	14-1-4
194	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	15-1-4

195	تحليل الارتباط	16-1-4
	<b>المبحث الثاني : اختبار الفروض</b>	<b>2-4</b>
198	نمذجة المعادلة البنائية	1-2-4
198	تحليل المسار	2-2-4
199	الفرضية الرئيسية الأولى	3-2-4
202	الفرضية الرئيسية الثانية	4-2-4
204	الفرضية الرئيسية الثالثة	5-2-4
206	الفرضية الرئيسية الرابعة	6-2-4
<b>الفصل الخامس :مناقشة النتائج وإسهامات الدراسة</b>		
214	ملخص النتائج	1-5
216	مناقشة النتائج	2-5
220	التوصيات	3-5
222	الإسهامات النظرية	4-5
222	مقترحات لبحوث مستقبلية	5-5
223	محددات الدراسة	6-5
224	الخاتمة	7-5
225	قائمة المراجع والمصادر	8-5
<b>الملاحق</b>		
خطاب الاستبانة		
الاستبانة		
أسماء المحكمين للاستبانة		



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
43	الفوارق بين الإدارة التقليدية والإلكترونية	1-1-2
121	المنافع التي تحصل عليها المنظمة جراء تطبيق (e-HRM)	1-2-2
128	المجالات التي يوفرها تطبيق (e-HRM)	2-2-2
163	الشركات التي تم توزيع الاستبيانات لها	0-1-4
164	الاستبيانات الموزعة والمعادة	1-1-4
165	توزيع محاور الدراسة	2-1-4
166	مقياس درجة الموافقة	3-1-4
169	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	4-1-4
172	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل	5-1-4
173	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع	6-1-4
174	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط	7-1-4
176	معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان بعد التحليل الاستكشافي	8-1-4
180	مؤشرات جودة المطابقة (المتغير المستقل)	9-1-4
182	مؤشرات جودة المطابقة (المتغير التابع)	10-1-4
184	مؤشرات جودة المطابقة (المتغير الوسيط)	11-1-4
186	مؤشرات جودة المطابقة (نموذج الدراسة)	12-1-4
187	معامل الاعتمادية المركبة لعبارات الإستبيان	13-1-4
189	مؤشرات جودة المطابقة (نموذج الدراسة المعدل)	14-1-4
194	المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة	15-1-4
195	تحليل الارتباط بين المتغيرات	16-1-4
201	العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية	1-2-4
203	العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية	2-2-4
205	العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية	3-2-4
207	المعتقدات التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية	4-2-4
209	التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية	5-2-4
211	العلاقة بين الأعراف التنظيمية ومتطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية	6-2-4
213	العلاقة بين القيم التنظيمية ومتطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية	7-2-4

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
40	المفهوم التقليدي والإلكتروني للإدارة	1-1-2
41	نظام إدارة قواعد البيانات ما قبل وبعد الإدارة الإلكترونية	2-1-2
45	عناصر الإدارة الإلكترونية	3-1-2
48	خصائص الإدارة الإلكترونية	4-1-2
86	معوقات التحول نحو الإدارة الإلكترونية	4-1-2
123	الهدف العام لإدارة الموارد البشرية	1-2-2
124	الأهداف الشمولية لإدارة الموارد البشرية	2-2-2
124	الأهداف التخصصية لإدارة الموارد البشرية	3-2-2
127	مجالات إدارة الموارد البشرية	4-2-2
140	أهمية الثقافة التنظيمية	1-3-2
143	أنواع الثقافة التنظيمية	2-3-2
149	عناصر الثقافة التنظيمية	3-3-2
157	نموذج الدراسة	1-3
179	التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات المستقلة	1-1-4
181	التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات التابعة	2-1-4
183	التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات الوسيطة	3-1-4
185	التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة	4-1-4
188	نموذج الدراسة المعدلة	5-1-4
200	العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية	1-2-4
202	العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية	2-2-4
204	العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية	3-2-4
206	المعتقدات التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية	4-2-4
208	التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية	5-2-4
210	العلاقة بين الأعراف التنظيمية ومتطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية	6-2-4
212	العلاقة بين القيم التنظيمية ومتطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية	7-2-4

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1-1 المقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة تطوراً متسارعاً في المعطيات المعرفية والمعلوماتية، وانتشار شبكة الإنترنت على نحو واسع، أضحت معه التطورات والتغييرات المتلاحقة في وسائل التقنية سمة من سمات العصر. (حمدي، 2008، ص15).

وفي ظل هذا التقدم العلمي والتطور التقني وظهور ما يعرف بالتقنية الرقمية، كان لابد للمنظمات في العالم بأسره من الاستفادة من هذه التقنيات في المجالات كافة، بما في ذلك المجالات الإدارية (القحطاني، 2006، ص2).

وفي إطار توفر التقنيات أخذت الأنشطة الحياتية تتحول بالتدريج من أنشطة تقليدية إلى أنشطة إلكترونية، من أجل الاستفادة من مميزات هذه الأنشطة الجديدة في مجال تقديم الخدمات الإدارية، أو ما يطلق عليه الإدارة الإلكترونية، وما يتعلق بها من عمليات إدارية عن طريق تقديم العمليات والإجراءات المتعلقة بها إلكترونياً، مما يترتب عليه فاعلية وكفاءة عمل الإدارات خلال تعاملها مع الأفراد والمنظمات، وسهولة التعامل مع هذه التقنيات في ظل تطور برمجياتها (السبيعي، 2005، ص2).

ويتطلب تطبيقها متطلبات إدارية، وتقنية، ومادية، وتطوير البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات الإدارية لطبيعتها وخصوصيتها في التعامل مع الأفراد، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء (الضافي، 2006، ص3).

أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على تبسيط الإجراءات داخل المنظمات مما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات لتصبح أكثر دقة وجودة واختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية، وتقليل الجهد والوقت والتكلفة، والقضاء على مشكلة تكديس الأوراق وغيرها من السلبيات التي سيزول أثرها تدريجياً بتطبيقها. (السالمي، 2006، ص37).

ويعتبر التغيير التنظيمي أهم سمة من سمات العصر، حيث تحتاجه جميع المؤسسات والدوائر في القطاعين العام والخاص، لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات العالمية المتسارعة، فأصبح من غير الممكن أن تعيش أي دولة أو مؤسسة أو دائرة في معزل عن التغييرات. (الفرحان، 2003م، ص15).

فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح"، ومن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء، وتؤثر الثقافة التنظيمية على نجاح وفشل المنظمة والتي تحدد أساساً بمدى فاعلية وكفاءة أداء المورد البشري المؤهل والمندمج في المنظمة، الذي يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة ونمط التفكير لدى الأفراد، من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم والمعتقدات والاعراف والأفكار كل هذه السلوكيات لها تأثير على سلوك الأفراد في منظماتهم، وعرفها باتريشا بوهلر (Patricia Buhler) بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والمشاعر والافتراضات المشتركة بين العاملين في المنظمة والتي تعكس سلوكياتهم داخل المنظمة" (Buhler, 2001, p: 242).

وعملية تطبيق الإدارة الإلكترونية واستخدامها تحتاج إلى ثقافة تنظيمية على مستوى عال من الوعي، بين كافة الأفراد العاملين بعضهم مع البعض الآخر من ناحية، ومعهم ومع الإدارات التنفيذية من ناحية أخرى، وبما يساعد على إحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية، لاستيعاب مفردات العمل الإلكتروني (الضافي، 2006م، ص17).

لقد أصبحت الإدارة الحديثة مؤمنة بأنه إذا كان نجاح المنظمة مرهوناً بتحقيق أهدافها فإن أداء المورد البشري هو الوسيلة لتحقيق هذه الأهداف، حتى تزدهر وتتطور المنظمة، فإن عليها أن تعيد ترتيب أولوياتها وأن تتبنى مدخل بناء وفعال لإداء الموارد البشرية بحيث يكون الكادر البشري مؤهل ومصقول فنياً من خلال الدورات التدريبية المناسبة، وعلى إطلاع دائم على الحديث والتعامل معها واستغلال إمكانياتها وقدراتها لمصلحة مؤسسته.

في هذا الفصل سوف نتطرق إلى مشكلة البحث، تساؤلات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، مصطلحات الدراسة، الدراسات السابقة وهيكل البحث.

## 1-2 مشكلة الدراسة:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعد من أبر التطبيقات الإدارية الحديثة التي ظهرت في الوقت الحالي مرتبطة بثورة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة، لذا اخذت الدول والمؤسسات تتنافس في تطبيق هذه التقنيات الحديثة في إدارتها، حيث أصبح استخدامها مطلباً وضرورة لا غني عنها في إدارات المنظمات، لما تحققه من نتائج إيجابية نحو تحسين أداء الخدمات ورفع كفاءة العاملين وتحسين وتطوير أدائهم وتخفيف الأعباء الإدارية كما أنها تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، والقدرة على مواكبة كل مشكلات الإدارة التقليدية والقضاء عليها.

وبناءً على ما تقدم تسعى منظمات إلى إحداث التغييرات اللازمة للتكيف والتلاؤم مع التطورات الهائلة التي تحدثها تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي على كل منظمة أو مؤسسة ترغب في الحفاظ على وضعها في دائرة التنافس، وترغب في البقاء أو زيادة مقدرتها التنافسية، العمل سريعاً على تغيير سلوكها وممارساتها وأنشطتها والأخذ بأسباب التقدم والرقى.

جدير بالذكر ان هنالك عدد من الدراسات تناولت الإدارة الإلكترونية منها ما هو متعلق بمزاياها وفوائدها، ومتطلباتها وواقعها من هذه الدراسات دراسة (رضوان،2004م)، (صدام،2010م)، (المغربي،2004)، (القحطاني،2006م)، (أحمد،2012م)، (إيهاب،2007)، (التونسي،2002م)، (الجزاوي،2007م)، (كباشي،2011م)، (المسعود،2008م) (العميري،2008م)، (Shi,2002)، (Bourn,2002).

وهناك دراسات تناولت المعوقات التي تحد من إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية (البشري،2009م)، (فطیح،2008م)، (القرني،2007م)، (Seresh&others2008).

ايضاً هنالك دراسات تناولت الإدارة الإلكترونية والدور الذي تلعبه في أداء الموارد البشرية منها دراسات (يوسف،2009م)، (إيهاب،2007م) (الرشيد،2007م) (الضافي،2006م) (2007 Stroh Meier)، (2006 Stone & Others) حيث سعت هذه الدراسات إلى تحديد العوامل المؤثرة في قبول وكفاءة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، ومدى تأثيرها على وظائف الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بالتصميم الجيد والمناسب للنظام للمساعدة على زيادة الكفاءة والفاعلية في أداء الموارد البشرية، وهنالك دراسات تناولت أداء

الموارد البشرية كمتغير في أبعاد مختلفة منها دراسة (داليا، 2008م) ، (صالح، 2014م) ، (علوية، 2006م) ، (عبدالحميد، 2010م) .

ومن الدراسات تناولت المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) منها دراسة هيجان (1412هـ) دراسة البداينة والعضايلة (1416هـ)، وكذلك دراسة النعمي (1418هـ) ودراسة آل حسن (1422هـ)، ودراسة الفالح (1422هـ)، والدراسات السابقة متشابهة إلى حد كبير في فكرة دراستها وذلك لتحديد واقع القيم السائدة في المجتمعات. دراسة (ناهد 2013م) تناولت أثر مكونات الإدارة الاستراتيجية في التغيير الاستراتيجي ودور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام ببناء الثقافة التنظيمية الداعمة لهذا التغيير ودراسة (أبوسمورة 2014م) تناولت اثر الثقافة التنظيمية متمثلة في القيم التنظيمية ونظام الحوافز ونظم المعلومات، والقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي كأبعاد للمتغير مستقل، على الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وأداء العاملين كمتغير تابع، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على أداء العاملين. وهناك دراسات أيضاً تناولت المتغير الوسيط في أبعاد مختلفة منها دراسة (عكاشة، 2008م)، (الدسور، 2007م)، (العتيبي، 2006م)، (العاجز، 2011م).

علي الرغم من أن هذه الدراسات التي تناولت أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها، ومعوقاتها وواقعها ودورها، وايضاً دراسات تناولت أداء الموارد البشرية، ودراسات تناولت الثقافة التنظيمية (المتغير التابع) الدراسات السابقة تتناول الموضوع من محور واحد أو محورين فقط. أما الدراسة الحالية تناولت الموضوع من ثلاث أبعاد حيث تم الربط بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية بعنصر وسيط هام جداً في عالم الإدارة الحديثة وهو الثقافة التنظيمية، لما لها من دور هام في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يتمثل في الوعي بين كافة الأفراد العاملين بعضهم البعض من ناحية ومع الإدارات التنفيذية من ناحية أخرى بالإضافة لدورها بالقيام بالأعمال والمهام الإدارية في المنظمة بما يتلاءم مع متطلبات التطور والتقدم ولما لها من تأثير قوي ومباشر على نجاح أي استراتيجية جديدة تتبناها لأداء اعمالها بكفاءة وفاعلية، فوجود ثقافة تنظيمية مناسبة يعطي للمنظمة قدرة كبيرة على التعامل مع المتغيرات بشكل مناسب ويمكنها من تبني التطبيقات الإدارية الحديثة في مجال الإدارة الإلكترونية.

تسعى هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية في الدراسات السابقة والعمل على معالجة بعض القصور الذي صاحب تلك الدراسات وتتمثل الفجوة البحثية في الآتي:

1. أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية.
2. العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
3. أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.
4. الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية، ومن خلال معرفة الفجوة البحثية يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:  
ما هو الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية في قطاع الخدمات بالسودان؟

### تساؤلات الدراسة:

- 1/ هل توجد علاقة بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية؟
  - 2/ هل توجد علاقة بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية؟
  - 3/ هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية؟
  - 4/ هل الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية؟
- تحاول الدراسة بعد قيامها بدراسة البحوث السودانية والعربية والأجنبية السابقة وبعد إجراء الدراسة الاستطلاعية الإجابة على التساؤلات السابقة.

### 4-1 أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى بيان الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية بقطاع الخدمات في السودان، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- 1/ دراسة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية في قطاع الخدمات بالسودان؟
  - 2/ قياس أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الثقافة التنظيمية في قطاع الخدمات بالسودان؟
  - 3/ دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في قطاع الخدمات بالسودان؟

4/ اختبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية في قطاع الخدمات بالسودان؟

## 1-5 أهمية الدراسة:

### 1-5-1 الأهمية النظرية ( العلمية):

- قد تسهم هذه الدراسة في لفت انتباه الباحثين للقيام بالعديد من الدراسات والبحوث حول أداء الموارد البشرية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع الخدمات بالسودان لمواجهة تحديات العصر.
- بالرغم من قدم فكرة الإدارة الإلكترونية على المستوي النظري إلا أنها من الأفكار الجديدة على المستوي التطبيقي نتيجة التحولات والتطورات التي يشهدها العالم، لذلك سعت هذه الدراسة للاستفادة من مميزات قطاع الخدمات بالسودان لمواكبة العمل الإلكتروني بعيداً عن التعاملات التقليدية التي تكلف الكثير من الوقت والجهد والنفقات.
- عملت الدراسة على سد الفجوة البحثية من خلال دراسة الدور الوسيط (الثقافة التنظيمية ) في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية لعدم وجود دراسة أهتمت بقطاع الخدمات بالسودان.
- تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية جديدة لحقل المعرفة العلمية للباحثين في مجال العمل الإلكتروني والتشجيع على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في أداء الموارد البشرية.

### 1-5-2 الأهمية العملية (التطبيقية):-

تتمثل الأهمية العملية في الآتي:

- تستمد الدراسة اهميتها من الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في أداء الموارد البشرية باعتبارها عملية تستهدف قطاع الخدمات بالسودان من أجل تحسين الأداء ورفع كفاءة العاملين وزيادة وعيهم وتقديم خدمات أفضل في أسرع وقت وبأقل تكلفة.
- يأمل الباحث أن تضيف هذه الدراسة شيئاً إلى رصيد المعرفة في مجال الإدارة الإلكترونية وبأن تسهم في وضع مقترحات وتوصيات للمسؤولين لمواجهة العقبات التي تحول دون تطبيقها في قطاعات الخدمات بالسودان.



- تسهيل الإجراءات وتحسين سرعه الأداء ودقة التنفيذ مما يسهل على المتعاملين إنجاز معاملاتهم
- تفتح هذه الدراسة الباب أمام المهتمين بتطوير قطاع الخدمات وتوضيح رؤي مستقبلية للخوض في غمار مجتمع المعلومات والاستفادة من التطبيقات الحديثة للإدارة الإلكترونية.
- تقديم المساعدة لقطاع الخدمات في تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

## 6-1 المصطلحات الإجرائية للدراسة:

### 1-6-1 الإدارة الإلكترونية:

هي عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً الى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً (السالمي، 2005م، ص " 235).

- هي عبارة عن توليفة متكاملة من المتطلبات الجوهرية والعناصر التي تتبادل التأثير والوظائف والأدوار في سياق تطور عملية التحول الإلكتروني للمنظمة (ياسين، 2005م، ص234).
- هي عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات البشرية والتقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئة وغيرها ، وبالتالي لا بد من توفير متطلبات عديدة ومتكاملة لإخراج مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى حيز الواقع العملي (العمرى، 2003م: ص ص 18-19)

### 2-6-1 المتطلبات الإدارية:

هي وجود قيادات إدارية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية والتخلص من الإجراءات الروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتجديد في الأساليب المتبعة في المنظمات.(ياسين، 2005م، ص238).

### 3-6-1 المتطلبات التقنية:

وهي البرامج التي تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمتلكها المنظمة ، واستخدام شبكة الانترنت وتطور صناعة البرامج وخدمات تكنولوجيا المعلومات .(الدايني، 2010م ،ص24).

#### 1-6-4 المتطلبات المالية:

وهي متطلبات تختلف في نوعها وحجمها عن متطلبات الإدارة التقليدية، حيث تحتاج إلى أموال تضمن الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية، وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار. (غنيم، 2004م، ص347).

#### 1-6-5 الثقافة التنظيمية Organization Culture :

وعرفها باتريشا بوهرلر (Patricia Buhler) بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والاعراف والافتراضات المشتركة بين العاملين في المنظمة والتي تعكس سلوكياتهم داخل المنظمة" (Buhler, 2001, p: 242).

#### 1-6-6 القيم التنظيمية Organizational Values :

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين. (المدهون، 1995م، ص399)

#### 1-6-7 المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs :

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية (العميان، 2005م، ص312).

#### 1-6-8 الأعراف التنظيمية Organizational Norms :

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع (رفعت، 2005م، ص154).

## 1-6-9 إدارة الموارد البشرية:

عرفت بأنها مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنوحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه ( أبو النصر، 2007م، ص62).

## 1-6-10 الأداء:

هو مستوى الإنجاز والكفاءة التي يصلها الفرد في عمله ومسلكه فيه ، ومدى صلاحيته في الخوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة (منصور، 1993م ص121). وعرف بأنه مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال السلوكيات التي تؤدي إلى زيادة أو نقص من قيمة المساهمة للوصول بالمنظمة إلى الفعالية (بلخيري، 2012م، ص68).

## 1-6-11- الكفاءة:

كلمة عامة تستعمل في مجالات متنوعة وليست مرتبطة فقط بالمجال المهني وهي مدى قدرة الفرد على استخدام الأدوات الخاصة بمهامه، وعن مدى مهارته في استخدام الوقت عند أدائه لمهام وظيفته ، كما يعبر عن قدرته على الاستخدام الرشيد للموارد أثناء تأدية الوظيفة.

## 1-6-12 الفاعلية:

هي مدى تحقيق الفرد للأهداف المرتبطة بوظيفته وذلك من خلال الوفاء بإنجاز المهام المحددة في الوقت المطلوب (منيف، 1983).

## 1-6-13 والابتكار:

عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق ،تمس شتي مجالات الحياة، وتتعامل مع الواقع وتسعي نحو الافضل، ويشمل عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة وتطوير العقلية البشرية وتطوير الهيكل التنظيمي، ويؤثر كل ذلك في التصرفات التي ترتبط بالنواحي العقلية أو التفكير الابتكاري (الأكوع، 2013م، ص32-35).

## 1 -7 الدراسات السابقة:

### دراسة (العراقي 2001م):

عنوان هذه الدراسة الى بناء نموذج لمدى امكانيه تطبيق الإدارة الإلكترونية وما تقدمه من خدمات في قطاع السياحة. وتوصلت هذه الدراسة الى ان تطبيق هذا النظام يزيد من المزايا العائدة على الشركات السياحية من خلال امداد الإدارة بالمعلومات المطلوبة والتي تزيد من فاعليه اتخاذ القرارات خاصة المتعلقة بقرارات احياء الأسواق والاماكن كما انها تمد الشركة بوسائل للرقابة والمتابعة وتحسين الكفاءة الداخلية للشركة وامكانيه التعامل مع كل سائح على حده وتعريفه بالمنتج السياحي ويمكن أيضاً المعرفة الكاملة بالمنافسين.

### دراسة العامري (2003):

بعنوان "المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية" هدفت الدراسة إلى التعرف على المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وفوائدها، والمعوقات التي تواجه تطبيقها في المؤسسة العامة للموانئ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العامة للموانئ، وقد تصل إلى عدة نتائج من أهمها:

وضوح وإدراك العاملين بالمؤسسة العامة للموانئ لمفهوم الإدارة الإلكترونية، ومفاهيم العمل الإلكتروني، أن نسبة كبيرة من إجمالي حجم الخدمات التي تقدمها المؤسسة العامة للموانئ يمكن أن تقدم بشكل إلكتروني، ندرة التشريعات والقوانين المناسبة أو عدم تحديثها لتواكب التطورات التقنية الحديثة خاصة فيما يتعلق بالتطبيقات الحديثة ونظم المدفوعات المالية.

أن هناك عدد من المعوقات التي قد تعرقل التحول نحو الإدارة الإلكترونية منها: (المعوقات التكنولوجية ثم المعوقات المالية ثم المعوقات البشرية فالمعوقات الإدارية). وكانت أهم توصيات الدراسة:

ضرورة التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في كافة مجالات الأعمال الإدارية والمالية في المؤسسة العامة للموانئ وفروعها بالمملكة، لما يوفره ذلك التحول من مزايا عديدة أهمها توفير الوقت والجهد والمال.

## دراسة (المغربي 2004م):

هدفت الدراسة على التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوه بميناء دمياط والمشاكل الحالية والمتوقعة التي تواجهها. وقد توصلت الدراسة لتحديد أهم المعوقات التي تواجه قوانين الإدارة الإلكترونية بصوره متكاملة مما يعوق الجودة في الخدمات الحكومية الإلكترونية. وأثبتت وجود اختلافات حول ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وما تقدمه من خدمات من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بالجهاز الحكومي، وأن التوقعات الإيجابية للعاملين نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية وما تقدمه من خدمات تزيد من مستوى ميولهم مما يؤثر ايجابياً في كفاءة عمليات التطبيق والممارسة، ويجب توعية المسؤولين بالجهاز الحكومي لذلك وتوفير متطلبات تطبيقها بشكل كامل.

## دراسة (رضوان 2004م):

استهدفت هذه الدراسة معرفة المتطلبات التي ينبغي توفرها في المنظمات الإدارية قبل الشروع في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإضافة الى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الإدارية الحكومية بجمهورية مصر العربية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بطريقة المسح الاجتماعي ومن خلال تطبيق استبانة الدراسة. وتوصلت الدراسة أن أهم المتطلبات اللازم توافرها للتحول الى الإدارة الإلكترونية في المنظمات هو اعادة هندسة وظائف الإدارة التقليدية بالمنظمات الحكومية وتحويلها الى وظائف الكترونية في مجال التخطيط، والتنظيم، والرقابة، وإدارة الموارد البشرية. توفير اجهزة اتصال الكترونية حديثه من شبكات داخلية و اجهزة الحاسب وقواعد المعلومات وتدريب الكوادر البشرية. من الصعوبات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية افتقار القيادات الإدارية الى الاحساس بأهمية التقنية، قلة الامكانيات المادية، ضعف مهارات اللغة، قلة الطاقات البشرية المؤهلة فنياً في مجالات التقنية الإلكترونية.

## دراسة مناحي عبدالله السبيعي (2005م):

بعنوان "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور من وجهة نظر العاملين فيها" وتهدف الدراسة إلى التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية والإدارية المتوافرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور ومعوقات ذلك التطبيق، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب المسح الاجتماعي مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصل إلى عدة نتائج من أهمها:

توافر الإمكانيات المادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور بدرجة متوسطة، وتوافر الإمكانيات البشرية بدرجة قليلة، وتوافر المتطلبات الإدارية بدرجة متوسطة. هناك معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور أهمها: (اختلاف الإجراءات الإدارية داخل أقسام الإدارة العامة للمرور، غياب الحافز المادي الدافع نحو التحول، عدم وجود بنية تحتية متكاملة، عدم مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات الخاصة باستخدام الإدارة الإلكترونية في تفعيل إجراءات العمل).

### أهم التوصيات:

- ربط كافة إدارات الإدارة العامة للمرور المنتشرة في كافة المناطق من خلال شبكة إلكترونية عالية الدقة والأمان، وإيجاد الآلية المناسبة لقيام بالأعمال من أي مكان وفي أي زمان.
- توفير الدعم المالي المناسب لمشاريع تطبيق وتشغيل الإدارة الإلكترونية وصيانة أجهزتها وشبكاتها، وتخصيص بند في الميزانية بشكل سنوي لهذا الغرض.
- الاستعانة بالمتخصصين في مجالات الحاسب الآلي والشبكات للاستفادة من خبراتهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية، والاستفادة من الأنظمة الإلكترونية المتاحة والمعمول بها في بعض المنظمات التي سبق أن تحولت إلى العمل الإلكتروني، العمل على تطويرها وتحديثها بما يفي بمتطلبات واحتياج العمل الإلكتروني في الإدارة العامة للمرور.

### دراسة ( صويلح 2006م):

تهدف الدراسة إلى التعرف على ومقارنه اتجاهات المستجيبين نحو ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية في كل من الشركات الصناعية الحاصلة وغير الحاصلة على شهادات الأيزو 9000 واستكشاف التأثير المتوقع لتلك الممارسات على أداء العاملين واقتراح نموذج لمشروع وطني للتوعية والدعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وبناء رأس المال المعرفي على المستوى الوطني من اجل الارتقاء بالأداء الاقتصادي السعودي. وقد اتبع الدارس في إجراء دراسة المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب المنهج المقارن، وقد حصل على البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة تأكد من توافر الصدق و الثبات لها وذلك من احد

المسؤولين بالإدارة العليا أو مسؤولي إدارة الموارد البشرية . وقد تم الحصول على البيانات من عدد (40) مصنع غير حاصل على شهادات الأيزو 9000 إلى جانب (38) مصنعاً من الحاصلين على تلك الشهادات.

### وتم التوصل إلى عدد من النتائج من أهمها:

1. لا يوجد تدريب كاف في المصانع في مجال إدارة الجودة الشاملة.
2. تبلغ نسبة المصانع التي لا تطبق إدارة الجودة الشاملة ما يزيد من نصف المصانع المشاركة في البحث بينما عدد آخر قد طبقها أو في طريقة الى التطبيق.
3. يوجد إدراك و اهتمام من الإدارة العليا نحو تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و أن التطبيق الناجح يساعد على تحسين أداء العاملين.
4. يساعد النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تصميم البرامج التدريبية مع تشجيع و تحفيز لعاملين على حضورها و اكتساب المعلومات و المهارات و تطوير الاتجاهات و التعلم المستمر مما يؤدي إلى تحسين جودة أداء العاملين.
5. إن جودة ممارسة وظيفة تقويم الاداء هي من نقاط الحرص الاساسي في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمن أهم عناصر تقويم الاداء مدى مساهمة الموظف في تحسين جودة الاداء بالشركة.
6. يوجد حرص على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجية وأن يتم ذلك بشكل يتوافق مع استراتيجيات الشركة ككل.
7. تم التوصل إلى وجود تأثير لإدراك واهتمام الإدارة العليا بتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين.
8. تم التوصل إلى وجود اختلافات بين عينتين الشركة الصناعية الحاصلة على أي من شهادات الأيزو 9000 و غير الحاصلة فيما يتعلق بعدد من المتغيرات المستقلة الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
9. يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة الخاصة بالاستقطاب و الاختيار و التعيين - تدريب و تنمية العاملين - تقويم الاداء - الحوافز و الرواتب و المزايا الأخرى - رعاية العاملين - إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجية وذلك على تحسين أداء العاملين.

10. توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستجيبين نحو التأثير الإيجابي المتوقع لممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين وفقاً لغالبية المتغيرات الديمغرافية الخاصة بالمستجيبين.

### دراسة (علوية 2006م):

عنوان الدراسة أهمية إدارة الموارد البشرية التي تمثل أهمية بالغة نظراً لأهميتها الوظيفية التي تقوم بها والتي تعكس على العنصر البشري والذي يعتبر أساس عمل الإدارة في حن أنه كان ينظر إلى إدارة الموارد البشرية في الماضي على أنها وحدة إدارية تنفيذية تحتل مكانها في المستويات التنظيمية الدنيا إضافة إلى ذلك يناقش أهمية وزارة الثقافة السودانية ودورها الفعال في قضايا الثقافة السودانية وتفعيل العمل الثقافي وتوثيق العلاقات الخارجية في مجالات الثقافة و الفنون التشكيلية و الآداب والاهتمام بتوجيه السياسات الثقافية بما يحقق الغايات المنشودة.

كما تناقش الدراسة مشاكل إدارة الموارد البشرية بوزارة الثقافة السودانية التي تتمثل في تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط القوة العاملة، استقطاب و اختيار وتعيين المواد البشرية، تدريب وتنمية الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، والترقية و النقل، صحة وسلامة الموارد البشرية، النظام التأديبي، إنهاء الخدمة وعلاقات العمل المتمثلة في النقابات .

وبناءً على ذلك قد تم وضع فرضيات منها وجود وصف وظيفي وان يكون تخطيط القوة العاملة على حسب الاسس العلمية السليمة وتطوير وترقية أداء العاملين وذلك بالتدريب وتوفير معينات للعمل ووجود ميزانية كافية، ومن خلال عملية التحليل اتضح للباحث صحة الفرضيات والنتائج ويوصي الباحث بوجود وصف وظيفي وتخطيط القوة العاملة وترقية أداء العاملين على الاسس العلمية السليمة وإنشاء مؤسسات للعمل الثقافي في مجال الطباعة والنشر لمعالجة المشكلة، تحقيق التنوع في ميادين العمل الثقافي مع وحدة الهدف الاهتمام بالنشر الثقافي و تشجيع الاستثمار بين الكتاب و المفكرين وذلك بطباعة منتجات ممثلة في قيام المطبعة الحكومية.



## دراسة (القحطاني، 2006) :

بعنوان "مجالات ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون" : دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية" هدفت الدراسة إلى التعرف على مجالات توظيف الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في السجون السعودية، والتعرف على سبل مواجهة تلك المعوقات، تكونت عينة الدراسة من (330) من الضباط العاملين في السجون السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن أهم الايجابيات التي تسهم الإدارة الإلكترونية في تحقيقها بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد الدراسة هي سرعة الرجوع إلى البيانات والمعلومات السابقة وتوفير الكثير من الوقت للعاملين والحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل في أي وقت وأي مكان وزيادة كفاءة العمل وزيادة ارتباط الإدارات الفرعية بالمديرية العامة للسجون.

## دراسة (الضافي 2006) :

بعنوان "مدى امكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض" هدفت إلى التعرف على أهم المبررات التي تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية من منظور ضباط الجوازات ، وأهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجوازات، وأهم المقترحات التي يراها الضباط العاملين بالجوازات التي تكفل تسهيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، تكونت عينة الدراسة من كافة ضباط الجوازات العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض والبالغ عددهم (212).

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وجود خمس مزايا تنتج عن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات وهي تشجيع العاملين على ابتكار أساليب جديدة في اتصالاتهم بالجمهور، والرد الفوري على استفسارات المستفيدين من خدمات الجوازات، وانخفاض تكلفة الخدمة المقدمة للجمهور، وتبسيط الإجراءات المستخدمة في تقديم الخدمات، وتوفير نظام أمني لحماية البيانات والمعلومات الخاصة بالمتعاملين مع الجوازات.

## دراسة (الجزاوي، 2007م) :

بعنوان " أثر التحول الإلكتروني من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية على الكفاءة الداخلية التشغيلية لأسواق الأوراق المالية الناشئة" وقد ركزت الدراسة على الكفاءة الداخلية لهذه الأسواق وما يمكن أن يحدثه التحول الإلكتروني على بنودها التي تشترك فيها مع الأسواق المتقدمة والمتمثلة في الشفافية

والعدالة، وثقة المتعاملين في البورصة، وأحجام التداول، والسيولة عمقاً واتساعاً، وجذب المستثمرين الاجانب وانفتاح البورصة على العالم .

اعتمد الباحث في منهجه على بعدين هما: الجانب التحليلي ويشمل تناول النشأة، والتطور، والادوات، والوسائل، للإدارة الالكترونية. كما تتناول الدراسة نشأة اسواق الاوراق المالية وأهميتها ودورها في الاقتصاد، ودراسة واقع أسواق الاوراق المالية الناشئة.

الجانب التطبيقي: وفيه يتم تطبيق مفردات الدراسة على (سوق الاوراق المالية المصري ) وذلك من خلال تصميم استبانة تسال عن التحول الإلكتروني وأثره على الكفاءة الداخلية في السوق، وتوزيعها على المستثمرين بالبورصة، وشركات الوساطة المالية، السمسرة، والموظفين العاملين فيها باعتبارهم الاركان الأساسية التي يمكن قراءة الظاهرة محل الدراسة من خلالها، ومن ثم يتم تجميعها وتحليل نتائجها والتثبت من فروض الدراسة.

#### وقد توصل الباحث للنتائج التالية:

- صحة الدراسات التي أجريت على الأسواق المتقدمة في الأسواق الناشئة.
- إن التحول الإلكتروني يساعد على التخلص من العديد من المشكلات والعوائق الادارية بالبورصة ويحل مشكلات التسوية ويشكل ضغطاً على الشركات للإفصاح عن ميزاتياتها.
- أن التحول الإلكتروني عمل على استنهاض العديد من الشركات للتسجيل بالبورصة.
- أن التحول الإلكتروني قدم حماية إضافية لمستثمرين من خلال إمكانية اطلاعهم على مجريات السوق أنياً ومن ثم تمكينهم من إدارة مخاطرهم بسهولة ويسر .
- أجبر التحول الإلكتروني في البورصة شركات الوساطة المالية على الارتقاء بأدائها مهنياً حتي تتوافق وتواءم مع مجريات السوق .
- أن التقدم في التحول الإلكتروني في البورصة جعل منها أكثر مواكبة لسمات العصر.

وقد قدم الباحث العديد من التوصيات للبورصات الناشئة عامة والبورصة المصرية خاصة أهمها :

- أن الكفاءة الداخلية التشغيلية بالبورصة تتأثر تأثيراً كبيراً إيجابياً كبيراً بالتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وعلى البورصات الناشئة المضي قدماً نحو الإدارة الإلكترونية وتحديثها أولاً بأول.

- يجب ان ينظر لمفهوم الكفاءة في البورصات الناشئة من خلال منظور الكفاءة الشاملة، فإن هذا المفهوم أكثر مناسبة لبيئة البورصات في البلدان الناشئة .

- ضرورة انفتاح البورصات الناشئة على العالم لجذب المزيد من الاستثمارات الاجنبية إليها ، ولن يتم ذلك بالتحويلات الإلكترونية فقط وإنما بمصاحبة ذلك بالعديد من التشريعات والاجراءات .

**وقد خص الباحث البورصة المصرية بالعديد من التوصيات أهمها:**

- تتمتع البيئة الاستثمارية في مصر بحركة تصحيحية منذ منتصف التسعينات من القرن الماضي، وتوصي الدراسة بتقييم التجربة في الخمسة عشر عاماً الاخيرة للاستفادة منها.
- ساعدت التحويلات الإلكترونية في البورصة المصرية على جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية إليها إلا أن الأمر يحتاج إلى المزيد من الجهد في الربط الالكتروني بين الجهات المرتبطة بالبورصة .
- تعاني البورصة المصرية من أن معظم المتعاملين فيها من المدن الكبيرة فقط ، لذلك توصي الدراسة بالاستفادة من التحويلات الإلكترونية في ربط البورصة بكافة أنحاء الجمهورية .

**دراسة التمام (2007م):**

بعنوان "الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطوير الإداري دراسة تطبيقية على الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية"، وقد هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على مدى إسهام تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى إدارة الكليات التقنية، والكشف عن الفروق بين واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ومدى إسهام تطبيقها في تحسين مستوى إدارة الكليات التقنية، والكشف عن الفروق بين وجهات نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية في الكليات التقنية نحو واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية، والكشف عن الفروق بين وجهات نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية في الكليات التقنية نحو مدى إسهام تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى إدارة الكليات التقنية، وقد استخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي: أن الكليات التقنية تطبق الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة،

وأن تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهم في تحسين المستوى، وهناك فروق بين واقع الإدارة الإلكترونية، وبين إسهامها في تحسين المستوى.

#### **دراسة (إيهاب 2007م):**

بعنوان "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين" وهدفت الدراسة إلى تحديد سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة والتعرف على الخطط والبرامج والموازنات المخصصة وتحديد الاحتياجات التدريبية لتأهيل العاملين والإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بمدخله (الوثائقي) و(المسح الاجتماعي)، وذلك باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن افراد عينة الدراسة موافقين على سياسة تنمية الموارد البشرية وعلى الإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتأهيل العاملين لتطبيق الإدارة الإلكترونية. ومن أهم التوصيات التركيز على استقطاب الكفاءات، وتوفير الدعم المالي اللازم، والاستفادة من تطوير البرامج التدريبية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في عمل الإدارة العامة للمرور.

#### **دراسة (الملك، 2007):**

بعنوان "الأبعاد الادارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية" هدفت الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الادارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر القيادات الادارية في المصارف السعودية، بالإضافة إلى التعرف على أهم متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية، ودراسة الاختلاف بين البنوك الوطنية والبنوك ذات الشراكة الأجنبية من حيث تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وتم اختيار عينة قصدية من الأفراد العاملين في قسم تكنولوجيا المعلومات بالبنوك والبالغ عددهم (312) وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن الإدارة الإلكترونية تعمل من الناحية الإدارية على الاستخدام الأمثل للموارد، وارتفاع مستوى الكفاءة، ودعم الإدارة العليا في إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد المالية وإدارة المعلومات والتخطيط.

#### **دراسة (الرشيد، 2007):**

بعنوان "تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية" هدفت الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية، وخصائصها وأهدافها في إدارات شئون الضباط والأفراد والعاملين في الأمن

العام، والكشف عن معايير نجاح تنمية الموارد البشرية وأثر ذلك على الإدارة الإلكترونية فيما يتعلق بالعاملين بالأمن العام، والتعرف على مدى فعالية تنمية الموارد البشرية المستخدمة في ادارات العاملين في الأمن العام، وبيان معوقات تنمية الموارد البشرية في الإدارة الإلكترونية والتعرف على جهود تنمية الموارد البشرية في نجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية. تكونت عينة الدراسة من (375) ضابط، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن أفراد عينة الدراسة موافقين إلى حد ما على أن ادارات شئون الضباط بالأمن العام تسهم في تنمية الموارد البشرية، وأن هناك مبررات تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية بالأمن العام، وأن هناك معوقات تحول دون تفعيل الإدارة الإلكترونية في الأمن العام.

### **دراسة (آل فطيح، 2008):**

بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية": دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية" هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي لشرطة المنطقة الشرقية من خلال التعرف على معرفة ضباط المنطقة الشرقية بمزايا الإدارة الإلكترونية، ومعرفة ضباط المنطقة الشرقية بمزايا التطوير التنظيمي، ومعرفة دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بشرطة المنطقة الشرقية. تكونت عينة الدراسة من (356) ضابطاً، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

أن المزايا التي تترتب على تطبيقات الإدارة الإلكترونية تتمثل في توفير المعلومات الكترونياً لجميع المستويات الادارية، وتنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية ووضوح الاختصاصات للعاملين وتوفير الوقت والجهد والتكلفة والتوافق مع المستجدات التكنولوجية والسرعة والدقة في إنجاز العمل وتوفير نظام أمني لحماية البيانات والمعلومات والحد من المنازعات والصراعات بين العاملين.

### **دراسة (داليا 2008م):**

تأتي أهمية هذه الدراسة في انها من الدراسات التي تبحث في احد المواضيع الحيوية و الهامة لأنها تتحدث عن أداء الموارد البشرية و تعتبر الموارد البشرية احد دعائم التنمية البشرية و اساس تحريك عجلات النمو و العنصر البشري هو اساس وجوهر العمل و الانتاج .

ومن خلال هذه الدراسة بذل الباحث جهداً لمحاولة اثبات اثر تفعيل الموارد البشرية على ترقية وكفاءة الاداء في تطبيق على شركة دال للمواد الغذائية وتهدف الدراسة ايضاً إلى معرفة اثر تنمية الموارد البشرية على كفاءة الاداء وايضاً التعرف على العوامل التي تؤثر على أداء الموارد البشرية ومعرفة اثر كل من القيادة الفعالة والتخطيط السليم على أداء القوى العامل و العوامل البيئية المحيطة بها.

واعتمد الباحث على دراسة حالة شركة دال للموارد الغذائية في اطار المنهج الوصفي التحليلي و الإحصائي للبيانات الأولية و المجموعة عن طريق الاستقصاء و المقابلات الشخصية.

**ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

1. ان سبب انضمام اغلبية العاملين في شركة دال للموارد الغذائية هي الاجور المناسبة و هذا يتفق مع الصورة الإيجابية للوضع العام للشركة.
2. الادارة العليا والوسيطه والمناديب متفقون على أهمية تفعيل الموارد البشرية ويؤكدون على مدى تأثيره على كفاءة الاداء بنسبة 100% .
3. ويتضح ان الدورات التدريبية والتنموية رقم كثافتها وتنوعها لا تلبي كافة احتياجات خصوصاً ما يخص المناديب.
4. واثبت التحليل ان التحفيز للأداء الجيد ضعيف وهذا مؤشر غير ايجابي.

**ومن أهم توصيات الدراسة:**

1. الإنسان وحدة متكاملة ذو حاجات متنوعة ومتشعبة، منها الجانب الفيسيولوجي والامان و الجانب الاقتصادي والاجتماعي وتحقيق الذات. ومن هنا تبرز أهمية إشباع اكبر نسبة ممكنه من هذه الحاجيات الاساسية في العمل.
2. بيئة العمل تشكل أهمية قصوى في استقرار نفسية العامل وصحته لذلك لابد من تهيئة جو العمل والاهتمام بتوفير اقصى درجات البيئة الصالحة.
3. التدريب المستمر يؤدي الى صقل مهارات العاملين ويرفع قدراتهم الابداعية والإنتاجية وهذا هو المدخل الطبيعي لرفع الانتاجية هذا بالإضافة الى ان التدريب عامل مباشر الى سلامة القوى العاملة،

و بالتدريب والتوجيه يمكن اكتشاف القوى العاملة الغير منتجة أو المعوقة للإنتاج ودفعاً للمشاركة الفعالة في العملية.

4. وأخيراً يوصي الباحث يؤكد على ان نجاح أي مشروع يأتي عن طريق الاهتمام الجيد بتفعيل الموارد البشرية على مستوى الشركات الخاصة و العامة و الدولة ايضاً.

#### **دراسة (يوسف 2009 م):**

تهدف الدراسة الى التعرف على واقع الموارد البشرية الكترونياً في الجامعات الفلسطينية وتوصلت الدراسة الى التوجه الرسمي والعملي نحو الإدارة الإلكترونية وانظمتها والتعاون والتنسيق بين الجامعات في ما يخص التحول الى الإدارة الإلكترونية والبحث عن مصادر تمويل لمشاريع التغيير الى الإدارة الإلكترونية ورفع مستوى النوعية التفاعلية بأهمية التحول الى الإدارة الإلكترونية . الاستفادة من الخدمات التعليمية الإلكترونية في أنشطة وظائف إدارة الموارد البشرية كالتدريب والتعليم عن بعد حيث أن الامكانيات متوفرة ولكن لا تستغل في هذا المجال ,العمل على تحقيق التكامل بين انظمه المعلومات الإدارية المحوسبة . والعمل على ربط ما هو موجود حالياً بشكل كامل كبدائية للتحول الى الإدارة الإلكترونية .

#### **دراسة (صدام 2010 م )**

استهدفت الدراسة مدى توفر متطلبات الاستعداد الاستراتيجي للتحول نحو الإدارة الإلكترونية (دراسة حالة للمديرية العامة لتربية نينوى). وتهدف الدراسة إلى التعرف على المتطلبات المتوافرة في الميدان المبحوث بشقيها (الفني والتنظيمي), ورصد متطلبات الاستعداد الاكثر للميدان المبحوث , اكتشاف مدي وجود اختلافات معنوية بين المتطلبات (الفنية والتنظيمية) من عدم وجودها في الميدان المبحوث وتمثل تلك الأهداف فرضيات الدراسة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي توصلت الدراسة الى ان التحول الى الإدارة الإلكترونية لا ينبغي امتلاكه بالتوازي دائماً , وانما على نحو هرمي، لوحظ انخفاض في متطلب القيادة نحو التوجه الإلكتروني وحدد ذلك عدم اعطائها مرونة في الوصول إليها الكترونياً من دون الرجوع الى المراجع المطلوبة.

أن تكون هناك نظره متكاملة عند وضع الاستراتيجية الخاصة بالإدارة الإلكترونية بحيث يتم تطبيقها على مراحل متتاليه وفق اولويات التحول مما يؤدي الى توحيد الجهود بين الإدارات المختلفة بالمنظمة وبين المنظمات بعضها البعض. ضرورة تكاتف الجهود في مواجهه التحول الإلكتروني للمنظمة.

### **دراسة (عبد العزيز 2010م)**

استهدفت الدراسة نموذج الإدارة الإلكترونية مدخل لتعزيز استراتيجيات الريادة ودراسة حاله من شركة الحكماء لصناعة الأدوية في مدينة الموصل ولحل مشكلة الدراسة تم وضع فرضيات العلاقة بين نموذج الإدارة الإلكترونية الذي تعمل في ظل شركة الحكماء وبين قدرتها على تعزيز استراتيجيات الريادة وهل هنالك تأثير لنموذج الإدارة الإلكترونية في تعزيز استراتيجيات الريادة، اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة لكونه يجمع اكثر من أسلوب بحثي في آن واحد، فهو يستخدم المعايير والمقابلة الشخصية مع العاملين تارة ، ويعتمد على استمارة الاستبيان كقياس لجمع البيانات ، والوصول إلى الإجابات تارة أخرى توصلت الدراسة الى حث العاملين في شركة الحكماء على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبما يخدم و يعزز كفاءة وفاعليه الاداء الوظيفي.

تطوير النموذج الإداري الذي تعمل في ظل الشركة عبر ادخال تحسينات مستمرة سواءً في الجانب المادي البرمجي أو في مجال الخبرات والمهارات وما له علاقه بالموارد البشري. بتبني منهجاً استراتيجياً كفوفاً من عمليات التدريب لتعزيز قدرات الكادر الإداري من استخدام الإدارة الإلكترونية بهدف إنجاز استراتيجيات الريادة بكفاءة وفاعليه.

### **1-7-1/الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية:**

#### **دراسة (كباشي، 2011م):**

**بعنوان** أثر الإدارة الإلكترونية في تبسيط إجراءات سداد فاتورة الدفع المقدم كهرباء وسط الجزيرة (ودمدني) على الرغم من أن الهيئة القومية للكهرباء كانت إحدى المؤسسات السابقة لتطبيق الثورة المعلوماتية إلا أنه قد لازم تطبيق نظام الدفع المقدم العديد من العوائق حيث أنه مهما زادت درجت استحداث تقديم الخدمة أن يكون هنالك آثار سالبة ومشاكل تصاحب الأداء قد ترمي بظلالها على المستخدم من ناحية وعلى الإدارة والعاملين من ناحية أخرى مثال ذلك زيادة عدد البلاغات بمكتب البلاغات. وتعقيد تصميم البرمجة في



معالجة بعض الأخطاء مثل الشراء الخطأ. وصعوبة تعامل المواطن مع لغة الفاتورة (مكتوبة باللغة الإنجليزية).

قامت الدراسة على إثبات فرضيات اساليب ووسائل الدفع المقدم اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي فيما يتعلق بالدراسة الميدانية وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تتمثل في :

- تطبيق نظام الدفع المقدم أدى إلى زيادة الإيرادات بالهيئة القومية للكهرباء حيث تميز بالسداد المنتظم للفواتير وتحصيل الديون، كما ساعد في تطوير خدمات تسويق الكهرباء ورفع الكفاءة والفعالية في الاداء المالي .

- ساهم النظام كثيراً في تحقيق الرضا للمستهلكين لما يمتاز به من سد حاجة المستهلك البسيط من الكهرباء حسب ظروفه الاقتصادية.

وأهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة تتمثل في:

- الاستمرار في تطبيق نظام الدفع المقدم وتعميمه على جميع القطاعات مع تحسين الشبكة حتي تتناسب مع نظام الدفع المقدم.

- الاهتمام بتأهيل الكادر بالتدريب الدوري حتي يجيد التعامل مع معطيات النظام تطويراً لتسويق خدمات الكهرباء وتقليلاً للأخطاء وزيادة لمعدلات الأداء.

- زيادة عدد مراكز البيع بمعدل يتناسب مع عدد المشتركين، وكذلك التوسع في نظام الكروت المدفوعة مقدماً تسهياً للمستهلك في المناطق البعيدة .

### دراسة (أحمد 2012م)

دراسة استطلاعية لأداء الموظفين في عدد من المدارس الأهلية في مدينة الموصل (تشخيص معوقات تطبيق نماذج الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية بمدينة الموصل). تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المعوقات المختلفة التي تقلل من درجة إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الأهلية في المحافظة وتصنيفها وفقاً لمعايير محددة بحيث يمكن التعامل معها بإيجابية وتحويلها إلى عوامل داعمة لتطبيق نماذج الإدارة الإلكترونية. وهناك عدد من الفرضيات تتمثل في المعوقات الإدارية والبشرية والتقنية والمالية والتشريعية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الأهلية في مدينة الموصل. وقد استخدم

الباحث المنهج الوصفي في الاستعراض النظري , فضلاً عن المنهج التحليلي لتحليل اداة الدراسة (الاستبيان) توصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات ضعف التخصيصات المالية لدعم الإدارة الإلكترونية .

ضعف التقنيات من حيث قلة المتابعة والصيانة للبنية التحتية للأجهزة والمعدات والرقابة على الكادر البشرى وقلة خبرتهم مما يتسبب بالمشاكل التقنية أحد أهم عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية هي دعم الإدارة العليا التي تدعمها دعم مالي ومعنوي وانها ضرورية في توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية .ومن التوصيات , توفير الدعم المالي، وضع خطط استراتيجية بحيث لا تعارض السياسات والقوانين السائدة في البيئة الخارجية، تأهيل الكادر الوظيفي عن طريق الدورات والتدريبات.

## 1-7-2 /الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

### دراسة هيجان (1412هـ)

بعنوان أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع، وشركة سابك على عينة من المديرين والمشرفين وذلك للتعرف على قيم أولئك الأفراد ذوي النفوذ (المديرين) في المنظمتين السابقتين ولمعرفة مدى تأثير هذه القيم في أبعاد الثقافة في منظماتهم. وقد أظهرت الدراسة أن قيم المديرين ومديري الإدارات العليا على وجه الخصوص تمثل عاملاً رئيساً في تشكيل ثقافة منظماتهم كما أنه يمكن القول بأن قيم هؤلاء المديرين سواء تلك التي يمثلونها بأقوالهم أو يمارسونها في أعمالهم تمثل شواهد أساسية على مدى تأثيرهم في ثقافة منظماتهم التي يديرونها.

وقد قام البداينة والعضايلة (1416هـ) بمقارنة نتائج دراستهما عن قيم المديرين كمؤشر لثقافة منظمين أردنيين بنتائج الدراسة السابقة التي قام بها هيجان (1412هـ) وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اتساقاً في قيم المديرين في المنظمات الأردنية مع قيم المديرين في المنظمات السعودية حيث تبين أن قيم الدفاع والقوة والفاعلية والكفاءة والعدالة والصفوة تمثل أعلى القيم على التوالي في المنظمات الأردنية والسعودية أما قيم التنافس والقانون والاقتصاد والمكافأة وفرق العمل واستغلال الفرص فقد احتلت أدنى ترتيب في المنظمات ويعود التشابه في نتائج الدراستين في نظر البداينة والعضايلة رغم اختلاف مجتمع الدراستين إلى تشابه النشاط الاقتصادي للمنظمتين السعوديتين والأردنيتين مع تشابه نظام الحكم في كل من البلدين

(ملكي) حيث يتوقع أن تؤثر هذه التشابهات في تشكيل ثقافة المنظمات الرسمية وتؤثر في قيم المديرين والتي بدورها تشكل تصوراً مهماً في تشكيل ثقافة المنظمات.

### دراسة النعيمي (1418هـ)

فقد قام بدراسة من نوع آخر وذلك لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية عملية التدريب على عينة من ضباط الشرطة، وحرس الحدود والجوازات والدفاع المدني بالمنطقة الشرقية، في المملكة العربية السعودية لتحديد مستوى إدراك الثقافة التنظيمية السائدة في الأجهزة الأمنية. وقد أوضحت الدراسة أن ضباط الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية يدركون قيم القوة وفرق العمل والنظام، بدرجة عالية جداً أما قيم الصفاة والمكافأة والفاعلية والكفاءة والعدالة فهم يدركونها بدرجة عالية فقط.

وفي دراسة مشابهة قام آل حسن (1422هـ) بدراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التطوير التنظيمي على عينة من العاملين بالإدارة العامة للمجاهدين في المملكة العربية السعودية لتحديد واقع الثقافة التنظيمية بهذه الإدارة. وقد توصلت الدراسة إلى أن العاملين بالإدارة العامة للمجاهدين يدركون القيم التالية بدرجة عالية وهي: القوة والفاعلية والكفاءة وفرق العمل أما قيم: المكافأة والعدالة والنظام فهم يدركونها بدرجة متوسطة.

وفي دراسة أخرى قام الفالح (1422هـ) بدراسة حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية على عينة من العاملين بهيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية، وذلك للتعرف على مستوى إدراك منسوبي هيئة التحقيق والادعاء العام للثقافة التنظيمية السائدة بالهيئة. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك الثقافة التنظيمية لدى منسوبي هيئة التحقيق والادعاء العام بالرياض متوسط في أربعة قيم وهي: الصفاة والمكافأة والاقتصاد واستغلال الفرص ومرتفع في باقي القيم وهي: القوة والفاعلية والكفاءة والعدل وفرق العمل والنظام والتنافس أما مستوى إدراك الثقافة التنظيمية لدى منسوبي الهيئة بالمنطقة الشرقية فهو مرتفع في جميع القيم.

ويلاحظ من خلال الدراسات الثلاث السابقة أنها متشابهة إلى حد كبير في فكرة دراستها وذلك لتحديد واقع القيم السائدة في المجتمعات التي تمت بها الدراسات كما يلاحظ أنها تطرقت لمجموعة من القيم المتشابهة

تقريباً لتحديد واقعها وتبين أيضاً أن نتائج هذه الدراسات متشابهة لحد كبير حيث إن مجتمع دراستها واحد تقريباً وهو المجتمع الأمني في المملكة العربية السعودية.

### دراسة (ناهد 2013م):

جاءت الدراسة بعنوان أثر مكونات الإدارة الاستراتيجية في التغيير الاستراتيجي: دور الثقافة التنظيمية بالتطبيق على قطاع الاسمنت بولاية نهر النيل و تهدف هذه الدراسة لاختبار اثر مكونات الإدارة الاستراتيجية على التغيير الاستراتيجي إضافة لمعرفة دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل لهذه العلاقة، وتكمن مشكلة الدراسة في عدم اهتمام القيادات الإدارية بالدور تلعب مكونات الإدارة الاستراتيجية في احداث التغيير الاستراتيجي بمنظمات الاعمال مع عدم الاهتمام ببناء الثقافة التنظيمية الداعمة لهذا التغيير وقد اكتسبت الدراسة أهمية خاصة من أهمية موضوع التغيير الاستراتيجي في ذاته ومع قلة الدراسات في هذا المجال فان الدراسات تعتبر اضافة للمعرفة العلمية والعملية بالنسبة للشركات محل الدراسة بصورة خاصة ومنظمات الاعمال بصورة عامة، وتمحورت أهم فروض الدراسة حول وجود علاقة ايجابية بين مكونات الإدارة الاستراتيجية (الصياغة و التنفيذ و الرغبة على الاداء) والتغيير الاستراتيجي (التغيير السلوكي والمادي) وان الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين المكونات اعلاه و التغيير الاستراتيجي.

وقد اشتمل مجتمع الدراسة على مدراء الإدارات العليا و المدراء التنفيذيين ورؤساء الاقسام بالشركات المبحوثة والبالغ عددهم (100) مفردة حيث تم اجراء التحليل الإحصائي لآراء التحليل الإحصائي لآراء واجابات المبحوثين وقد اسفر التحليل عن أهم النتائج الآتية:

- ضعف الوعي لدى قيادات هذه الشركات بدور الإدارة الاستراتيجية في احداث التغيير الاستراتيجي
- الغياب التام للدور الفاعل الثقافة التنظيمية في احداث التغيير الاستراتيجي كمتغير معدل لهذه العلاقة.

و على ضوء هذه النتائج جاءت أهم التوصيات كالاتي:

- ضرورة انتقاء القيادات الإدارية التي تمتلك خاصية التفكير و الوعي الاستراتيجي للاستفادة من كاسب هذا التغيير.
- الاهتمام بتدريب القيادات الإدارية الحالية و تثقيفها بأهمية الإدارة الاستراتيجية ودورها في مكاسب هذا التغيير.

- الاهتمام بتدريب القيادات الإدارية الحالية و تثقيفها بأهمية الادارية الاستراتيجية و دورها في احداث التغيير الاستراتيجي بالمنظمات المبحوثة.
  - وكما توصي الدراسة ايضاً بضرورة الاهتمام ببناء الثقافة التنظيمية الداعمة لهذا التغيير .
- تم اختيار المنهج العلمي المناسب ويعتمد على هدف الدراسة ونوع الدراسة ومدى درجة تعمقها وكذلك طبيعة الفئة المبحوثة وقد تبنت هذه الدراسة منهجية تمثلت في المنهج الوصفي التحليلي.

### دراسة ( أبو سمورة 2014م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية متمثلة في القيم التنظيمية و نظام الحوافز ونظم المعلومات، والقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي كأبعاد للمتغير مستقل، على الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وأداء العاملين كمتغير تابع، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل الثقافة التنظيمية وكذلك ادوات المقابلة والملاحظة . وقد تناولت الدراسة الميدانية العاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. وجامعة ام درمان الاهلية وكلية غرب النيل)، وقد اشتملت العينة على (384) فرد، تم اختيارهم عشوائياً. تم تحليل البيانات المتحصل عليها ببرنامج ( SPSS ) .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على أداء العاملين، ومن خلال استخدام وسيلة المقابلة و الملاحظة توصلت الدراسة الى ان الحوافز التي ينالها العاملين بقطاع التعليم العالي ضعيفة جداً و غير مجدية وهي محصورة في نطاق ضيق لا تتماشى مع الأداء. كذلك يلاحظ تسرب العاملين المؤهلين وذلك الخبرات في مجال ثقافة المعلومات بالجامعات للعمل خارج البلاد . بالإضافة إلى عدم توظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة و الاتصالات ، كما أن مفهوم نظم المعلومات غير معروف بصورة كافية لدى العاملين بالتعليم العالي، و أيضاً البنية التحتية لا تتناسب مع الاعداد الكبيرة للطلاب و الطالبات حيث أن القاعات و الوسائل التعليمية لا تتسع لهذه الأعداد المتزايدة ، ومن النتائج المهمة التي توصل إليها الباحث تدنى الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسات التعليم العالي ، ومن ذلك ضعف التدريب بكل أوجهه المختلفة.

بناءً على النتائج أعلاه فقد تم طرح العديد من التوصيات على النحو التالي: ضرورة أن يكون لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي معرفة بأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسساتكم وتحديد مدى تأثيرها على أداء العاملين وضرورة الاهتمام بها، والاهتمام بالوسائل التعليمية الحديثة، مراجعة أسباب هجرة الكوادر

المؤهلة لخارج البلاد. فروض الدراسة هنالك أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي، تم اعتماد المنهج الوصفي الذي يفسر بأنه هو البحث الذي يصف الظاهرة كما هو موجود، وذلك لتحديد سمات وصفات وخصائص ظاهرة معينه تحديداً كميّاً أو كميّاً أهم ما يميز المنهج الوصفي أنه يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي لموضوع الدراسة كما أنه يقدم في الوقت نفسه تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة تساعد على قدر معقول التنبؤ المستقبلي للظاهرة.

### 1-7-3 /الدراسات المتعلقة بأداء الموارد البشرية:

دراسة (عبد الحميد 2010م):

عنوان الدراسة" دور سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة إدارة العاملين بالتطبيق على الهيئة القومية للكهرباء" من خلال عمل الباحث بالهيئة اتضح ضعف أداء العاملين وبطء تقديم الخدمة للزبون الداخلي و الخارجي، و ترهل في العمالة، و عدم إتباع سياسة رشيدة في تطبيق سياسات الموارد البشرية من تخطيط واختيار وتعيين و تدريب ... الخ. مما يستلزم الحاجة إلى ايجاد إدارة رشيدة ومواكبة لتفعيل هذه السياسات بهدف رفع كفاءة أداء العاملين وزيادة الإنتاجية بالمصلحة. وبناءً على ذلك قام الباحث بتقديم هذه الدراسة، ومنهجية الدراسة تعتمد على اسلوبين من الاساليب المتبعة في التحليل والبحث العلمي للوصول إلى الأهداف وهي:

1. الاسلوب الوصفي: ويتضمن التحليل الوصفي للبيانات و عرض الجداول الإحصائية اللازمة.
2. الأسلوب التحليلي: ويتضمن استخدام الاساليب الإحصائية المتقدمة (SPSS) لتحليل البيانات والوصول إلى نتائج .

وقد خلصت الدراسة على النتائج التالية :

1. عدم وجود فروق داله احصائية بين آراء عينة الدراسة في التأثير الفني على فهم وادراك المديرين لإدارة الموارد البشرية.
2. وجود علاقة بين تطبيق سياسات الموارد البشرية ورفع كفاءة الاداء وزيادة الإنتاجية.

3. لا يوجد اختلاف معنوي في آراء عينه الدراسة حول كفاءة ومقدرة إدارة الموارد البشرية لإرضاء العاملين لانتهاجها الإداري التقليدي البيروقراطية .
4. لا يوجد اختلاف معنوي في آراء عينه الدراسة حول تبني إدارة الموارد البشرية آراء العاملين ومشاركتهم القرارات .
5. وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين نوع العاملين وأعدادهم ومستوى أدائهم.

### وبناءً على ما تقدم من نتائج توصلت الدراسة الى التوصيات الآتية:

1. الاعتراف بإدارة الموارد البشرية كشريك اساسي في وضع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة من خلال تكامل أنشطة الموارد البشرية.
2. ربط اهداف إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
3. وضع المعايير و الاسس التي يتم من خلالها رفع كفاءة أداء العاملين لتحقيق اعلى عائد.
4. وضع نظام فعال لتحديد الكفاءات وتطويرها لجميع الوظائف والعاملين بالمؤسسة
5. المساواة في التعامل لجميع العاملين دون تحيز أو محاباة.
6. دراسة وتحليل الوصف الوظيفي للوظائف بدقة وتحديد بطاقات وصف وظيفي حسب طبيعة ومهام الوظيفة.
7. مقترح نموذج مثالي لموقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة يمكنها من تحقيق اهداف المنظمة.

### دراسة (أدريس 2013م):

عنوان الدراسة " أهمية أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت" التي تمثل أهمية بالغة نظراً لأهميتها الوظيفية التي تقوم بها و التي تتعكس على العنصر البشري الذي يعتبر اساس عمل الاداء بالهيئة القومية للكهرباء كما يناقش أهمية الهيئة القومية للكهرباء ودورها الفعال في قضاء واستقرار وربط كل مدن السودان بتيار كهربائي يحقق الغايات المنشودة لأهل السودان.

وقد ناقشت الدراسة مشاكل إدارة الموارد البشرية بالهيئة المتعلقة بتحليل وتوصيف الوظائف، وتخطيط القوة العاملة، واستقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية، تدريب وتنمية الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، الترقية والنقل، صحة وسلامة الموارد البشرية، إنهاء الخدمة، علاقات

العمل المتمثلة في النقابات. وبناء على ذلك قد تم وضع الفرضيات الاتية هنالك علاقة ارتباطية قوية بين نوعية برامج تنمية الموارد البشرية و كفاءة أداء العاملين في المؤسسات العامة، وأن تنمية الموارد البشرية نمواً وتطور نسبياً في زيادة كفاءة بالهيئة القومية للكهرباء، و ادخلت التقنية الحديثة في نشاطات الهيئة القومية و الطبيعية والمتطورة لهذه التقنيات تقضي وجود تنمية بشرية مرنة وفعالة ومواكبة لهذا التطور، ان المعوقات المالية والادارية تحد من التطور في مجال التنمية البشرية في الهيئة القومية للكهرباء.

ومن خلال عملية التحليل اتضح للباحث صحة الفرضيات و النتائج ويوصي الباحث بوجود وصف وظيفي وتخطيط القوة العاملة وترقية أداء العاملين على الاسس العلمية، ومع التخطيط المسبق للموارد البشرية الذي يمكن الهية من معرفة الاحتياج الفعلي للعمالة.

### دراسة (صالح 2014 م )

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز على أداء الموارد البشرية، وفقاً للأسس والمعايير الإدارية اتبع الباحث المنهج العلمي الشامل حتى يستطيع جمع الحقائق العلمية والبدئية التي ترتبط بمشكلة وأهداف وفرضيات الدراسة من خلال المنهج الاستنباطي للتعرف على طبيعة المشكلة ووضع الفرضية والمنهج الاستقرائي لاختبار فرضية الدراسة، والمنهج التاريخي .

وقد اجريت الدراسة في مجتمع يتكون من ( 400 ) فرد من العاملين ببنك البركة السوداني، على كل المستويات. واختار الباحث عينة قوامها (200) فرد من هؤلاء العاملين بطريقة عشوائية، مستخدماً في ذلك أداة الاستبانة لجمع البيانات ، وقام بتحليل هذه البيانات مستخدماً برنامج الحزمة الضوئية الإحصائية ( SPSS ) لتحليل البيانات. وقد نوصل الباحث لمجموعة من النتائج كانت كالتالي:

- لا يوجد تخطيط استراتيجي لإدارة البشرية يؤدي إلى رفع كفاءة العامل الإنتاجية و الإنتاج.
- ان حجم الحوافز المدفوعة لا تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء للعاملين بالبنك.
- عدم تنوع الحوافز المدفوعة للعاملين، حيث انحصرت في الحوافز المادية فقط.
- بعض المديرين تنقصهم المهارة الكافية في تطبيق نظام الحوافز.



## كما أوصت الدراسة بالاتي:

- ضرورة أن يكون هنالك تخطيط استراتيجي لإدارة الموارد البشرية لرفع كفاءة العاملين الإنتاجية والإنتاج.
- توصي إدارة البنك على زيادة الحوافز المدفوعة للعاملين حتى تؤثر على كفاءتهم الإنتاجية.
- توصي إدارة البنك بالعمل على تنوع الحوافز المقدمة للعاملين.
- العمل على تدريب ورفع المديرين كفاءتهم المعرفية بتطبيق نظام الحوافز على العاملين.
- التعرف على اثر التحفيز بشقيه المعنوي والمادي على أداء الموارد البشرية.
- رصد المعوقات والمشكلات ونقاط الضعف والقوة لإدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في بنك البركة واقتراح الحلول المناسبة لها.
- تقديم رؤية متكاملة تساهم في تغيير وتطوير البنك وتقديم التوصيات المناسبة له التي تساعد على تطوير أدائه.

## 1-5-4 الدراسات الأجنبية:

دراسة (2005) Ebrahim and Irani:

### E-Government Adoption: Architecture and Barriers

هدفت هذه الدراسة لبناء تصور لإطار هيكلي متكامل للحكومة الإلكترونية ليمثل عملية استخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات مع إدارة الأعمال في مؤسسات القطاع العام ولتوضيح المعوقات التي يمكن أن تصعب أو تحول دون تطبيق هذا الإطار بنجاح. وكان أيضاً من أحد أهداف هذه الدراسة وهو مساعدة مستخدمي تكنولوجيا المعلومات في القطاع العام على التعلم على كيفية استخدام وإدارة تكنولوجيا المعلومات لإعادة إنعاش وتحسين العمليات الإدارية ولتحسين عملية صنع القرار ولبناء ميزة تنافسية من تطبيق العمل بالحكومة الإلكترونية.

دراسة (2006) Stone & Others:

حيث سعت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في قبول وكفاءة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، ومدى تأثيرها على وظائف الموارد البشرية. وقام الباحث بتقديم نموذج يضم أربع عوامل اعتبرها الأكثر تأثيراً وهي تدفق المعلومات، التدخل الاجتماعي، التحكم الواعي، مدى تقبل النظام. وتوصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من أن أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية قد تكون فعالة لدى كل من المنظمة والأفراد إلا أنها قد تكون السبب في تعطيل بعض وظائف المنظمات، والأفراد، مثل العلاقات الإنسانية والخصوصية.

وأوصت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها:

- التصميم الجيد والمناسب للنظام للمساعدة على زيادة الكفاءة.
- استخدام مزيج من الأنظمة التقليدية والإلكترونية.
- تخفيض وسائل الرقابة، والإشراف الإلكتروني التي تحد من حرية الأفراد.
- توسيع محددات الأداء واحتوائها كل سلوكيات الموظف والتي يمكن قياسها.
- التحكم الواعي من خلال سياسة معلومات عادلة.

## دراسة (2007) Yong and Rho:

### E-Government for Better Performance: Promises, Realities, and Challenges

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم ما إذا كانت الحكومة الإلكترونية قد حققت أهدافها وآفاقها ومعرفة التحديات التي تعترضها وتقييم تأثير الشفافية فيها. واستندت هذه الورقة البحثية على الأدبيات النظرية والتقارير الحكومية وبيانات ثانوية أخرى لإجراء الدراسة.

وبينت الدراسة أن الحكومة الإلكترونية في هذه الأثناء لا تستطيع تحقيق كل الوعود لوحدها ولكن بمشاركة الناس فيها وبينت أيضاً أنه بالرغم من الكفاءة التي حققتها الحكومة الإلكترونية إلا أنه وجدته صعوبة في تحقيق المكاسب الاقتصادية وصعوبة أكثر بإنجاز النتائج النهائية مثل الفعالية ورضا المواطنين وإشراكهم والشفافية الحكومية.

ولقد أظهرت الدراسة أن الحقوق السياسية والاجتماعية تعتبر مهمة للترويج للحكومة الإلكترونية كما أن الموارد المختلفة ودعم القيادة العليا والتخطيط الاستراتيجي والتعاون مع الآخرين كلها مؤكلات لنجاح الحكومة. ولكن ما زال هناك معوقات وتحديات تمنع إتمام تطبيق الحكومة الإلكترونية منها قلة التمويل والثغرات الأمنية وأحياناً انعدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

## دراسة (2007) Johnston and Others:

### Does e-Business Matter to SMEs? A Comparison of the Financial Impacts of Internet Business Solutions on European and North American SMEs.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير أعمال الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم على النواحي المالية وعلى الأداء. ولقد تم جمع المعلومات من 1666 مؤسسة في أوروبا (بريطانيا، فرنسا ألمانيا) وشمال أمريكا من خلال دراسة مسحية عن طريق الهاتف وذلك حول التأثيرات المالية الحالية والمتوقعة (تقليل التكلفة وزيادة العائدات) نتيجة استخدام حلول أعمال الانترنت أو الأعمال الإلكترونية.

ولقد أظهرت الدراسة أن الأعمال الإلكترونية مهمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم وينتج عنها فوائد مالية ملموسة وذلك في منطقتي الدراسة، ولكن هذه الفوائد غير موزعة بانتظام عبر المناطق والصناعات وأحجام المؤسسات المختلفة. وأوصت الدراسة بأن مدراء الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم يجب عليهم تبني طريقة منظمة لإدخال الأعمال الإلكترونية لمؤسساتهم ليعظموا من مكاسب تحسين الأداء.

## دراسة (2007) Strohmeier:

حيث راجعت هذه الدراسة مجموعة من الدراسات التجريبية حول موضوع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً E-hrm إضافة إلى وضع تصورات لبحوث مستقبلية، وتناولت الدراسة فحص وتحليل نتائج الدراسات السابقة من حيث المنهجيات المستخدمة في الدراسات السابقة. وتوصلت الدراسة إلى أن المعرفة في هذا الموضوع متوفرة بشكل كافي لإدراكه كإبداع وابتكار وتجديد في مجال إدارة الموارد البشرية لمواجهة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية. وأيضاً توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- عدم تحديد مستويات التحليل بشكل واضح.
- التركيز على مواضيع معينة بدلاً من مواضيع عامة.
- وأوصت الدراسة بما يلي:
- تعزيز الدراسات النظرية، والمعرفة، بما يخص هذا المجال المهم، لأنها مفتاح أساسي لأي تطور في هذا المجال.
- الدراسات المستقبلية يجب أن تركز بشكل مضاعف على تحليل المستويات العامة للمنظمة وبالتنسيق مع المستويات الملائمة من التكنولوجيا لتجنب أي تأثير سلبي.

#### دراسة Chibelushi (2008):

### **Learning the hard way? Issues in the Adoption of New Technology in Small Technology Oriented Firms.**

لقد كان الغرض من إجراء هذه الدراسة معرفة القضايا التي تواجهها الشركات الصغيرة عند تبني وتطبيق التكنولوجيا الجديدة في أعمالها والتي تؤثر على نجاح واستمرارية التطبيق. فقد أجرى الباحث عملية استطلاع للضغوط التي تتعرض لها هذه الشركات لاستخدام التكنولوجيا الجديدة وذلك في منطقة وسط غرب المملكة المتحدة ومن ثم قام بدراسة حالتين عمليتين لشركتين حول القضايا التي واجهوها بتبني التقنيات الجديدة. وخلصت الدراسة إلى أن الضغط لتبني التقنيات الجديدة انبثق بشكل كبير من داخل تلك الشركات التي شملتها عملية المسح لأن الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة ضروري لتحسين الكفاءة والإنتاجية وحل مشاكل

الزبائن وتلبية رغباتهم. وكانت الشركات التي تدار من قبل مدراء لهم خلفية علمية بتكنولوجيا المعلومات أقدر على التقييم والاستجابة لتلك الضغوط.

ومن ثم أظهرت دراسة الحالة أنه عندما يكون المدير لديه رغبة بالتعلم والاستماع للموظفين وتزويدهم بالموارد الملائمة فإن ذلك يضمن تطبيق التكنولوجيا بصورة ناجحة ومفيدة حيث أنه في الشركة A كان مالك الشركة ليس لديه ثقة في مقدرة المدراء ولا يستمع للموظفين حول احتياجات الشركة لتطبيق التكنولوجيا الحديثة واحتياجات تلبية رغبات الزبائن مما أدى إلى انخفاض حاد في عدد الزبائن وهذا انعكس على انخفاض حاد في العائدات ومن ثم هبوط مستوى الشركة. وعلى العكس تماماً فقد كان مالك الشركة B يراقب بيئة العمل وحاجات الزبائن والمستخدمين وعندما اكتشف بعض الإخفاق في الكفاءة والإنتاجية ومعدل الزبائن عمل على تحليل الأسباب واكتشاف جذور الخلل مما أدى إلى أخذ القرار المناسب بعمل إصلاحات شاملة وتغييرات تكنولوجية وتوظيف شخص خبير بتكنولوجيا المعلومات وهذا بدوره انعكس على بقاء الشركة ونجاحها وتوفير الكثير من التكلفة عليها.

#### **دراسة (2008) Marasini and Others:**

Assessment of e-Business Adoption in SMEs A study of Manufacturing Industry in the UK North East Region.

هدفت هذه الدراسة لتوضيح طرق إزالة المعوقات وطرق التغيير المستخدمة بواسطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم لتطبيق استخدامات الانترنت وتكنولوجيا المعلومات في أعمالها. وقد قام الباحثون بدراسة وتحليل بيانات 32 شركة من شركات القطاع الصناعي في إقليم الشمال الشرقي للمملكة المتحدة وكانت هذه الشركات من ضمن الشركات المشاركة في مبادرة تبني العمل بتكنولوجيا الانترنت. ولقد تم استخدام نموذجين للتغيير هما النموذج التقليدي والنموذج التطويري في تحليل طرق تبني الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العمل بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وأظهرت الدراسة أن معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم تفضل النموذج التطويري للتغيير وذلك يرجع إلى وجود التكنولوجيا وإلى الأمور التنظيمية (الثقافة، الهيكلية، المسئوليات) وهذا هو النموذج المستخدم فعلاً في معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

كما وأثبتت الدراسة أن التعلم الشخصي والجماعي الغير رسمي يلعب دوراً مهماً في إنجاح تطبيق استخدامات التكنولوجيا بشكل أكبر من التدريب الرسمي لأنه يسمح للمستخدمين بتنظيم المفاهيم والأفكار حسب مرجعياتهم الخاصة.

ولقد نتج عن الدراسة وجود عدد من المعوقات التي تحول دون تبني مبادرات العمل بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي كان من أهمها:

- معوقات ثقافية وإدارية مثل الخوف من التكنولوجيا ومقاومة التغيير.
- معوقات مالية وخاصة في بداية التطبيق حيث تكون التكلفة مرتفعة.
- معوقات تقنية مثل الخصوصية والسرية وقلة الخبرات التقنية.
- قلة الوعي بمزايا وفوائد استخدام التكنولوجيا الجديدة.

## التعليق على الدراسات السابقة:

### أولاً: سمات هذه الدراسات:

- إن من هذه الدراسات قد استهدف التعريف بالإدارة الإلكترونية سعياً إلى فهم عميق حول العناصر المكونة لها والعوامل المؤثرة فيه، والمتطلبات، والمعوقات التي تحد منها، ومن ثم تفسير ما يحيط بهذا المفهوم من غموض وترجمة عناصره ومفرداته بما يتلاءم مع العمل الميداني .
- جزء من الدراسات استهدف أداء الموارد البشرية عبر الجوانب المهمة المتعلقة بها .
- بعض الدراسات تناولت الثقافة التنظيمية سعياً إلى فهم العناصر المكونة لها وابعادها المختلفة .
- لقد فتحت هذه الدراسات رغم حداثها أفاق واسعة ومجال جديد أمام الباحثين لتناول موضوعات مختلفة في مجال الإدارة الإلكترونية .
- مساهمة هذه الدراسات في تعميق الإطار النظري الخاص بهذه الدراسة، وتكوين تصور شامل لموضوع الدراسة، وتحديد الاساليب الاحصائية المناسبة لتحليل البيانات والتعرف على بيئات مختلفة.
- اختلاف هذه الدراسات فيما بينها ضمن كل محور من محاورها من حيث الأبعاد والعناصر والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما ترك المجال واسعاً أمام الباحثين لسد هذه الثغرات البحثية وإسهامهم في إثراء الجانب المعرفي والتطبيقي لكل محور من محاور الدراسة.

### ثانياً : علاقتها بالدراسة الحالية:

- تتضح علاقة الدراسات السابقة بهذه الدراسة من خلال الموضوعات التي تناولتها هذه الدراسات والتي تمثلت أهمها فيما يلي:
- تناولت بعض الدراسات واقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
  - تناولت بعض الدراسات نماذج التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
  - ركزت بعض الدراسات على تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية.

### ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في توجهها نحو الربط بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية وذلك من خلال الثقافة التنظيمية.
- تقوم بتسليط الضوء على بيئة العمل الإلكتروني، لزيادة الاهتمام به وتهيئة المناخ المناسب لزيادة فعالية الأداء والإتقان، وللخروج بالتوصيات اللازمة لتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع الخدمات بالسودان.

### 1-8 هيكل الدراسة:

تتكون الدراسة من خمسة فصول، يحتوي الفصل الأول (الإطار العام): المقدمة، مشكلة الدراسة، تساؤلات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، مصطلحات الدراسة، الدراسات السابقة وهيكل الدراسة. أما الفصل الثاني (الإطار النظري) فيحتوي على ثلاثة مباحث هي: الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية والثقافة التنظيمية. بينما الفصل الثالث (منهجية الدراسة) يحتوي على: مقدمة، نموذج الدراسة، فروض الدراسة، منهج الدراسة، المجتمع والعينة، مصادر جمع البيانات، صدق وثبات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية. في حين يحتوي الفصل الرابع (الدراسة الميدانية) على مبحثين هما: عرض وتحليل البيانات واختبار الفروض. بينما يحتوي الفصل الخامس (مناقشة النتائج وإسهامات الدراسة) على: المقدمة، مناقشة نتائج الدراسة، الإسهامات النظرية والعملية للدراسة، الدراسات المستقبلية والخاتمة.



## الفصل الثاني (الإطار النظري)

### 1-2 المبحث الأول (الإدارة الإلكترونية):

#### 0-1-2 مقدمة:

في ظل التطور الهائل في التقنيات الحديثة والثورة المعلوماتية وتوفر شبكة الانترنت وشبكات الاتصال الأخرى، أصبح من الضروري على كل المنظمات الاستفادة من تلك التقنية لضمان جودة الأداء والإنتاج وتطوير أساليب العمل، وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية، باعتبارها القوة الدافعة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على المستوى العالمي، وكان من أهم ملامح العصر الحالي ظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية وما تحققه من فوائد جمة في جميع المجالات، متعددة حدود الزمان والمكان، وصولاً إلى خدمات تتسم بالسرعة والتنافسية والنزاهة والمشاركة، متزامنة مع شدة المنافسة ولأن تأخير تنفيذ العمليات أصبح غير مقبول لكونه يحد من القدرة التنافسية في ظل ارتباط فرص المنافسة بالسبق والانجاز. لقد أصبحت الحاجة ماسة لإدارة جديدة تستطيع التعامل مع المتغيرات الهائلة التي يشهدها العالم في كل ساعة، على مختلف الأصعدة، إضافة إلى الانفتاح على الأسواق العالمية بفعل تداعيات العولمة كل هذا أدى إلى ظهور الإدارة الإلكترونية التي تجسد اتجاهاً جديداً من الإدارة المعاصرة والتي تسعى إلى تحويل المنظمات إلى منظمات الكترونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إنجاز جميع معاملاتها ووظائفها الإدارية)) كما وأن البعض وفي غمرة الإعجاب بالعصر الرقمي تحدث عن رقمنة كل شيء (نجم، 2004م، ص20) بالقول بنقاول: مرحباً عصر كل شيء الكتروني، و هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة ، فالتطور التكنولوجي اتجه منذ البدء الى احلال الآلة محل العامل، ثم تطور حتى وصل الى الإنترنت وشبكات الأعمال.

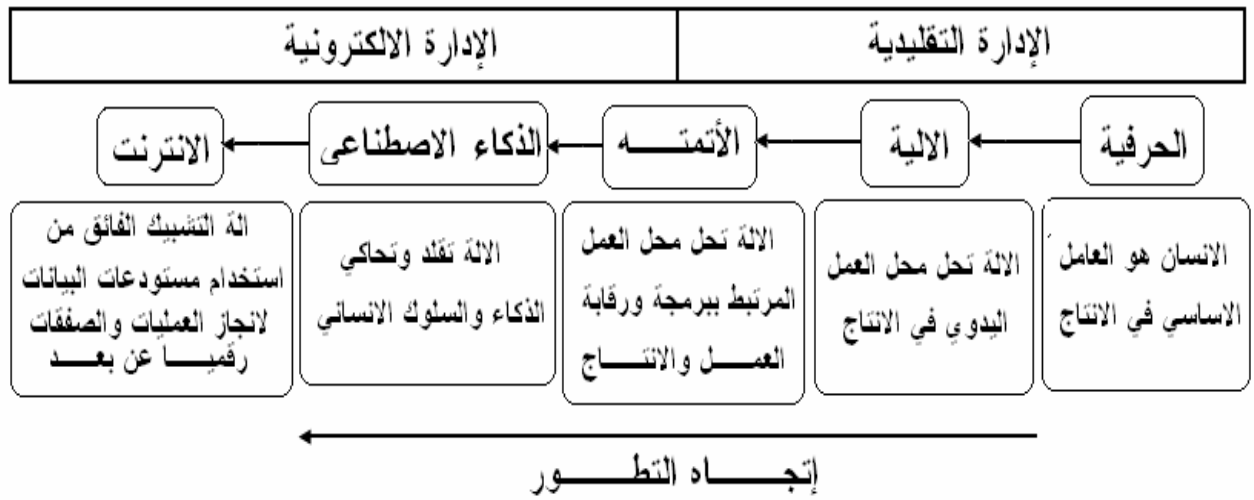
كما يؤكد (ياسين، 2005 م.ص49) أن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد الى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينيات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها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

ويذكر (العلاق، 2005 م. ص 9-10) أن للإدارة الإلكترونية مفهوم مبتكراً أملت المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة وأسهمت في تكوينه وانتشاره، وأخذت الشركات والمؤسسات على اختلافها تتسارع للانتقال إلى عالم الإدارة الإلكترونية.

## 2-1-1 الإدارة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الإلكتروني:

يختص هذا الجزء بتوضيح كل من المفهوم التقليدي والإلكتروني للإدارة، وإجراء مقارنة بينهما وذلك لبيان الفروق بين هذين المفهومين كما يوضح الشكل التالي:

الشكل ( 2-1-1 ) المفهوم التقليدي والإلكتروني للإدارة



المصدر: نجم، نجم عبود. الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات (الرياض: دار المريخ للنشر، 2004 م)، ص 130.

## المفهوم التقليدي للإدارة

يصعب الوقوف على تعريف جامع مانع لمفهوم الإدارة التقليدية على الرغم من كثرة من حاولوا وضع تعريفات تلم بمعني هذا الاصطلاح نظراً إلى تداخل العمليات التي ترتبط بهذه الممارسة (الضافي، 2006م، ص 13).

ومن التعريفات التي رصدت في هذا الصدد كمثال (عفيفي، 1990م، ص 77) الإدارة "نشاط إنساني هادف يقوم به جماعة من الأفراد يتميزون بقدرات وخصائص معينة للتوصل إلى نتائج معينة تم الاتفاق على أهميتها وضرورتها لإشباع رغبات معلومة". هذا التعريف سلط الضوء على العنصر البشري في عمليات

الإدارة وقدرته على تحقيق توازاناتها ومعادلاتها في الوصول إلى أهدافه. وقد ذهب آخر إلى تعريف مقتضب للإدارة (شبحا، 1983م، ص 45) بأنها عملية صنع القرارات وتنفيذها.

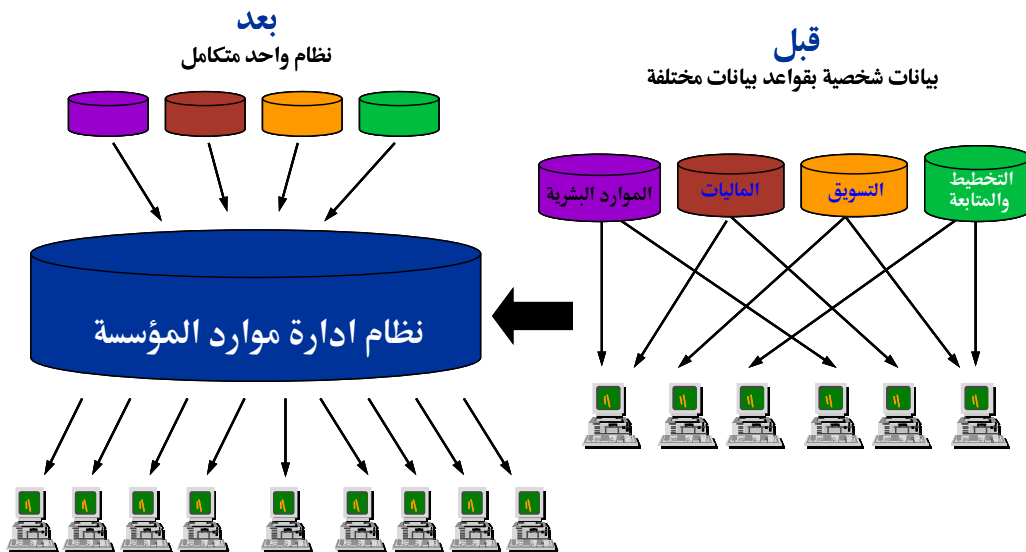
اما (إدريس، 2005م، ص 161) فعرف الإدارة بانها " ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية لتحقيق اهداف محددة بكفاءة وفعالية" .

ويعرفها (السالمي والسليطي، 2008 م ص 13) بأنها " فن وانجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول الى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية" .

## 2-1-2 مفهوم الإدارة الإلكترونية :

يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي ظهرت نتيجة للثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات والتي أحدثت تحولا هاما في أداء المنظمات بتحسين إنتاجيتها وسرعة أدائها وجودة خدماتها. وتعتمد الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المنظمة بصورة تحقق الرؤية زمن ثم أداء الأعمال.

### الشكل (2-1-2) نظام إدارة قواعد البيانات ما قبل وما بعد الإدارة الإلكترونية



المصدر : رضوان، رأفت. الإدارة الإلكترونية(القاهرة:مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس

الوزراء، 2004 م) ص 3 .

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

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

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

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

عرفها ( نجم ، 2004 م ، ص 126 ) بأنها "التعامل مع موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال" تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تحديد الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاية من استخدام مواردها التعريف السابق يهتم بقيمة رأس المال المعرفي الفكري، وكأنه يحمل دعوة غير مباشرة إلى ضرورة التسابق بين الإدارة الإلكترونية وبين اكتساب أكبر قدر ممكن من الحصيلة المعرفية والمعلوماتية مع حسن التعامل معها واستغلالها الاستغلال الأمثل. وهناك تعريف مبسط (للعمرى،1423/1424هـ، ص12) (تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية والإجراءات الطويلة والمعقدة باستخدام الورق إلى أعمال إلكترونية تتخذ بسرعة عالية ودقة متناهية).

وهناك تعريف ( للمهدي، ص 15) بأنها "استخدام نتاج القدرة التقنية في تحسين مستويات أداء الأجهزة الحكومية ورفع كفاءتها، وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها".

الإدارة الإلكترونية هي قفزة نوعية وفلسفة متكاملة وتحول جزرياً في علم الإدارة، بل هي انتفاضة على المفاهيم والنظريات والأساليب التقليدية التي تركت إدارة الماضي أسيرة الروتين المفرط، والمحسوبة، والتسلط، وبطء الإجراءات ، وضياح لمعاملات، ومركزية القدرات، والوقت الضائع في انتظار اللجان.

تعريف آخر للإدارة الإلكترونية (عامر, 2007م، ص 25) بأنها تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات معاملات (EDI) أو هي استخدام كل الوسائل الإلكترونية من إنجاز كل أعمال ومعاملات المنظمة مثل استخدام البريد الإلكتروني والتحويلات الإلكترونية للأموال والتبادل الإلكتروني للمستندات والفاكس والنشرات الإلكترونية وأية وسائل الكترونية أخرى. كما يرى (ياسين, 2005م، ص 22) بأنها "منظومة الاعمال والانشطة التي يتم تنفيذها الكترونياً وعبر الشبكات " .

ويتفق الباحث مع آراء الكتاب والباحثين حول تحديدهم لمفهوم الإدارة الإلكترونية، ويرى أن الإدارة الإلكترونية هي استخدام كافة التقنيات الحديثة وتوظيفها داخل المؤسسات على اختلافها من أجل تقديم خدمات بطريقة أكثر فعالية وبأقل جهد ووقت ممكن وتبسيط الإجراءات مع ضمان خصوصية وأمن المعلومات .

#### جدول(1-1-2) الفوارق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:-

التصنيف	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الميزة	المعاملات الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت.	النظام الإلكتروني في مأمن من التلف والنقادم ويمكن تأمينه عبر أكثر من وسيط تخزين إلكتروني.
الحفظ	احتمال ضياع المعاملات وأوراق مهم	صعوبة فقدان أية بيانات أو معاملات أو ملف من الملفات التي تم حفظها على الشبكة الإلكترونية.
الضياع	صعوبة الاسترجاع	سهولة البحث في أرشيف الشبكة عن أي معاملة .
الاسترجاع	ارتفاع تكاليف حفظ الملفات	تكلف فقط ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت عليه المعلومات سلفاً
التكاليف	تحتاج إلى مخازن ضخم	تحتاج الأجهزة المحملة عليها الملفات إلى غرفة صغيرة
المكان	تتأثر بالعامل البشري	تضمن برامج الحماية عدم التلاعب بالملفات والمعاملات سواء بالحذف أو الإضافة

الحماية	تتأثر بالعامل البشري	البرامج التقنية تسجل أي إجراء يتم بالساعة والدقيقة والثانية
التوثيق والضغط	ضرورة التعامل مع الموظف وجها لوجه	يتم التعامل من خلال برامج الحاسوب، أو مكائن الإدارة المخصصة لهذا الغرض .
الإجراءات	خضوعها للارتياح أو التعب أو الوساطة من أحد الطرفين	لقاء افتراضي يقوم على إجراء معاملة بين طرفين لا يوجد سوى احدهما فقط
طبيعة اللقاء	تحتاج إلى أيام أو أشهر .	تتميز بالتفاعل السريع إذ يمكنها استقبال آلاف الطلبات أو الرسائل في زمن قصير، وإرسال رسائل لعدد كبير
التفاعل	تحتاج إلى أيام أو أشهر لإنجاز المعاملات	تتفاعل بسرعة فائقة مع مراجعيها
السرعة	محدودية ساعات الدوام الرسمي	تقدم خدماتها 24 ساعة يوميا
مدة الخدمة	صعوبة إنجاز المهام الخاصة نتيجة الإجراءات المتداخلة .	سهولة إنجاز المهام الخاصة ببسر وسهولة
المهام	لا يتوفر لها إمكانية الاستفادة من الموارد المعلوماتية	تقوم على استثمار الموارد المعلوماتية وتخزينها.

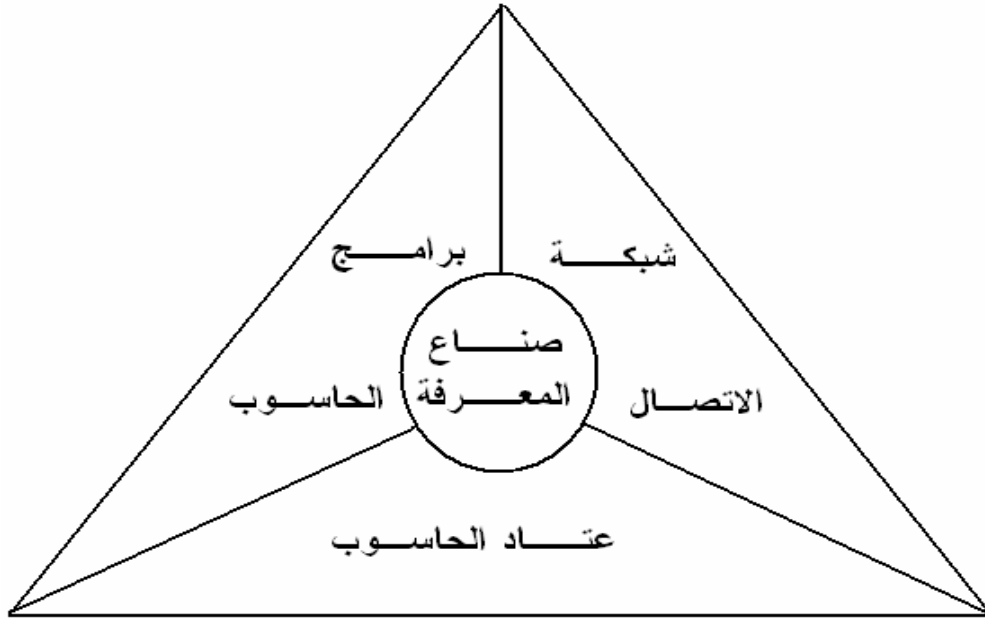
المصدر: الحسن، حسين بن محمد. الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، السعودية، 2009م، صص 6-9.

## 2-1-3 عناصر الإدارة الإلكترونية:

النظر إلى الإدارة الإلكترونية بوصفها مجموعة من التطبيقات الفعلية للتقنية تستخدم لدى جهة إدارية ما لتسيير بعض أعمالها نتيجة للتأثر بالثقافة العالمية، إن التعامل بهذا المفهوم ربما يوجد حالة من الفوضى تجهض تجربة التقنية، فالتقنية شأنها شأن أي إدارة من الإدارات، قد يؤدي سوء استخدامها إلى آثار سلبية تؤدي غالباً إلى عكس الناتج المطلوب.

أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها أو تعاملات هيكلها وتعتبر العناصر والمكونات إمكانيات ينبغي توفرها قبل الخوض في تطبيق الإدارة الإلكترونية ومن تلك العناصر ما يوضحه الشكل التالي.

### الشكل (2-1-3) عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين، سعد غالب. الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية. الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005 م، ص).

#### 1- الحواسيب وملحقاتها :

ينبغي التأكد أن لدى الإدارة القدرة العالية لتوفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب مع مراعاة الإمكانيات اللازمة توافرها من تلك الأجهزة حيث طبيعة عمل الإدارة. فقد تحتاج إحدى الجهات إلى أجهزة ذات مواصفات معينة (حجم الشاشة، السرعة، السعة، طابعات) (المالك، 2007م. ص 31).

#### 2- البرامج :

(القرني، 2007م. ص24) تحتاج كل إدارة إلى قائمة من البرامج التي تناسبها حسب طبيعة عملها ويمكن تقسيمها إلى قسمين:

- أ. برامج عامة: وهي المراجع التي يتم تحميلها على معظم أجهزة الحاسوب كبرامج إدارة النظام: نظم التشغيل، ونظم إدارة الشبكة، والجداول الإلكترونية، والبريد الإلكتروني، وغيرها.
- ب. برامج خاصة وهو البرامج التي لا يتم تحميلها على أجهزة الحاسوب، بل تحمل بناء على طلبه الجهة أو المستخدم الذي يحتاج إليها في إدارة أعماله.

وعليه تبقى البرامج عنصراً أساسياً، ضمن إحدى وسائل الإدارة لتغيير خططها وممارساتها الإدارية عبر حواسيبها وشبكتها الإلكترونية.

### 3. الشبكة الإلكترونية:

وهي تلك الحزم من الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت والانترانت والاكسترانت. وعلى شبكة الاتصال الخاصة بالإدارة تحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عمل الإدارة من قوانين، وقرارات، وبيانات أفراد ومشروعات، وملفات شخصية وغيرها من البيانات والمعلومات التي يتعامل معها موظف الإدارة، فيدخل كل منهم إلى المواقع التي يسمح له بالدخول إليها عبر كلمة المرور الخاصة به، حتي يتمكن من تحديد الخلل الخاص بكل موظف. وقياس مدي أدائه. ومراجعتة، كما يمكن الأفراد مراسلة الإدارة عبر بريدها الإلكتروني، وتحتفظ الشبكة في ذاكرتها بجميع تلك الأوامر والعمليات والبيانات التي ترد إليها من جميع الاطراف بتوقيت إجرائها بالدقيقة والثانية لاستدعائها وأتاحتها وقت تلقي برنامج الشبكة الذي ينظم تلك العمليات كلما أمراً بذلك.

### 4. القوي البشرية:

يرى بعض الباحثين أن العنصر البشري أصل ثابت من أصول المنظمة يجب الاهتمام به وتنمية إبداعاته (شادية 2006م ، ص3) بل يرى (الرشيد ، 2007. ص27) أن القوي البشرية في الإدارة الحديثة من أكثر الأصول أهمية وخطورة ويجب تأهيلها. إذا أن تأسيس شبكة الاتصال من جهة ما وجلب الاجهزة وتحميلها بالبرامج الإلكترونية ثم وضعها على المكاتب أمام إدارات تقليدية يعد هذا ضرباً من تضييع الوقت والجهد، وربما يصل إلى إهدار المال، فمثل تلك الإدارات لا تمتلك أبجديات التعامل مع هذا النظام الرقمي في الإدارة.

يقول (المالك، 2007م. ص27-28) (وقد تقوم بعض الجهات بإخضاع القيادات القديمة لدورات في كيفية استخدام الحاسوب حين التحول إلى الإدارة الإلكترونية، غير مدركة أن معرفة استخدام الحاسوب لن تقوم لهذا الموقع قيادة على درجة من الكفاءة تؤهلها لإدارته، وأن قيادات التقنية وكوادرها ينبغي أن تتزامن مع وصول الأجهزة والشبكات والبرامج في التوقيت نفسه)

وبناء على ما سبق يمكن القول أن نجاح الإدارة الإلكترونية يعتمد علي:



- وجود عنصر بشري مؤهل فنياً ومتخصص من مجال التقنية الحديثة والتعامل معها واستقلال إمكاناتها وقدراتها لمصلحة مؤسسته وبيئة عمله.

- محفز على الابتكار والمبادرة بالأفكار والبحث عن العولمة من خلال ما هو متاح.

- قادر على التعامل مع المراجعين، والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم.

## 5. المجتمع:

(بربر، 1996م، ص 70) ينبغي على الإدارة أن تراعي عملية التحول على أسس صحيحة، مما يضمن لها الاستمرارية والتطور، ويجنبها كثير من العوائق والعثرات، ومن ذلك مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته فلا يمكن لأي إدارة أن تتمثل بمعزل عن قيم المجتمع الذي تطبق فيه برامجها وممارساتها الإدارية، فبعض الثوابت والقيم الاجتماعية لا ينبغي المساس بها (الدين، القانون وثقافة المجتمع وتقاليد).

على الإدارة أن تضع في حساباتها تصنيفات المجتمع الذي تمثل فيه وتكويناته وأن تضع من النظم ما يكفل لها التوفيق بين جميع تلك الشرائح والاتجاهات حتي تصل إلى حالة من الاتزان الذي يضمن لها كسب ثقة فئات المجتمع كلها وجذبها إلى نظام الإدارة الجديد.

## 6. الأنظمة والتشريعات:

تعد الأنظمة والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة الأساس الذي يقوم عليها عمل تلك الإدارة ويتوقف عليه أيضاً نجاحها والوفاء باستحقاقاتها وضبط ممارساتها الإدارية، وكذلك تضمن أنظمة الإدارة التي ترسيها الإدارة الاحتراز من وقوع التجاوزات غير المرغوبة والسيطرة عليها (نوفل، 2003م، ص 6).

## 7. الأنظمة الداعمة:

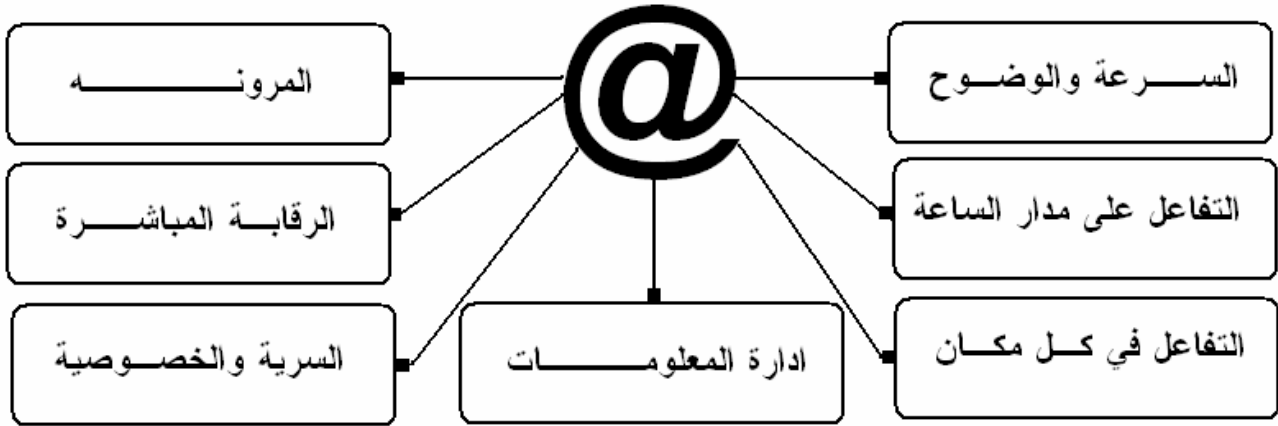
ويعرفها (أبو مغايش، 2004، ص 135) بأنها العوامل والأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية نفسه، والضوابط التي تحكم هذا المشروع، ويستمد منها مشروع الإدارة صلاحيته واستمراريته وفي هذا الخصوص يقول (الحسن، 2003م، ص 10) وتشمل الأنظمة القاعدية، السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية وتعد بمثابة محددات لنمط الإدارة وطبيعتها وأساليب عملها وحجمها ضمن شروط البقاء أن تحدد الأسس التي يقوم عليها نظام ما، والتي يستمد منها أسباب بقائه وتطوره، وتعميم تطبيقاته على دوائرها. ومن دون تلك الأسس

لن تخرج الإدارة إلا بمزيد من الأخطاء والجهد المهدر والوقت الضائع فضلاً عن تضائل فرص نمو الإدارة واستمراريتها مستقبلاً).

## 4-1-2 خصائص الإدارة الإلكترونية:

ويمكن استعراض بعض خصائص الإدارة الإلكترونية من خلال الشكل التالي:

الشكل (4-1-2) خصائص الإدارة الإلكترونية



المصدر: الحسن، حسين بن محمد. الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض. السعودية 2009م.

1. إن كثير من المعوقات الإدارية التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز الإدارة التقليدية يمكن أن تتلاشي وتصبح ماضياً بفعل الإدارة الإلكترونية، التي تعطل قوانينها وظروف أعمالها الورقية بمعنى أنها إدارة بلا ورق حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني - البريد الإلكتروني - والأدلة والمفكرات الإلكترونية وأيضاً ضمان سرعة إنجاز المعاملات الفائقة وإرسالها واستقبالها.

2. (توفيق، 2005م. ص142): لا تحتاج للانتقال من أمكنة وتكبد مشقة السفر وبخاصة إذا كان السفر بين الدول، فبإمكان تلك الجهات أن تلتقي إلكترونياً وعقد لقاءاتها ومحاضراتها ومؤتمراتها عبر قاعات الفيديو الإلكترونية. وتحول دونه تكلفة السفر وعناؤه الذي يستنزف ويبدد كثيراً من موازنات الإدارة التقليدية. وأصبح متاح في ظل الإدارة الإلكترونية بتكلفة لا تذكر.

3. الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها: الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعدداً حدود الزمان والمكان وصعوبة الانتقال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبداً بفعل تلك العوائق في ظل الإدارة التقليدية.

4. يمكن مراجعتها طوال اليوم فهي لا تتقيد بزمن معين، ولا تحتاج إلى مباني ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها، فقط تحتاج إلى مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض الأجهزة الحاسوبية ومتعلقاتها يصلح لأن يكون مقراً لإدارة كبيرة كانت في الماضي يفوق مبناها بعشرات المرات، فضلاً عن أن المراجع يجد نفسه أمام قوائم وخيارات الكترونية، وليس أمام موظفين.

5. (الضافي، 2006م. ص 23) لا تقوم مثل تلك الهياكل التنظيمية، ولا تعرف التسلسل الوظيفي المعمول به في دوائر الإدارة التقليدية ضمن إدارة لا تقوم على ممارسات الأفراد مع موظفيها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها من دوائرها حسب برامج معينة.

6. الإدارة الإلكترونية تتمتع بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكديسها وتضمن لها وسائل الحفظ الأمنية وتعديلها واسترجاعها يكون أمراً سهلاً وسريعاً ومتاحاً بشكل دائم.

7. (عامر، 2007م . ص 29) تتم معالجة كل الإشكالات البعيدة والقريبة باستخدام الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على الواقع الحالي، حيث يتم غالباً استبعاد الكثير من الأحوال المادية والبشرية أو التقليل من استخدامها إلى أقل ضرر ممكن.

## 2-1-5 آثار وأهداف وأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

أصبحت الإدارة الإلكترونية تطبق في العديد من المجالات في المنظمات على اختلافها، يضيف (السالمي والسليطي، 2008م. ص 217) بأن تأثير تكنولوجيا المعلومات على المنظمات والمجتمعات يزداد بتطور التكنولوجيا وانتشارها فالتعاون والترابط بين الإنسان والآلة ينمو بسرعة ليشمل معظم النشاطات. وفي الواقع تعد تقنية المعلومات كما أشار (2008.p1 سيرشت وأخرون) طريقاً واسعاً يوصل إلى مجالات ناشئة حديثة للقدرات والإبداعات التقنية، فالיום تعتبر تقنية المعلومات جزء لا يتجزأ من السياسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بما يدفع جميع الدول إلى السعي نحو تحديد أنسب الاستراتيجيات التي تلائم الأنواع الجديدة من الابتكارات التقنية.

وتأسيساً على ما سبق، يجد الباحث ان التقنية الحديثة أصبحت تعد من الدعائم الأساسية لأي تطور وتقدم في المجتمعات، كما أتاحت إمكانيات وقدرات غير محدودة في مختلف ميادين ومجالات الحياة الانسانية، كالمجال الإداري، و الاقتصادي، والتعليمي، والتجاري، والصحي، والسياسي، والاجتماعي وغير ذلك.

## 2-1-5-1 أثار التحول إلى الإدارة الإلكترونية تتمثل في الآتي :

أولاً: المجال الإداري:

تتعرض أثار تعميم تطبيقات التقنية بشكل موسع على أكثر من حقل يتقدمها حقل الإدارة الذي تشهد وظائفه وعناصره الرئيسة المؤثرة في نشاطه تحسناً ملحوظاً ، مما يهيئ الاجواء لإحداث اصلاحات جوهرية فاعلة في البيئة التنظيمية بشكل عام ( Dave G and E.Hapin.2002 ).

فإعادة هيكل المنظمة أو المؤسسة وفق التنظيم المصفوفي للإدارة الإلكترونية تهيئ لاستقبال المزيد من التدفق المعلوماتي الكترونياً، وكذلك تبادل المعلومات مع الجهات ذات العلاقة حيث تزداد القنوات المستقبلية للمعلومات في ظل الصلاحيات التي تتاح لأفراد الإدارة الإلكترونية وانتفاء المركزية، مما يجعل كل فرد في الإدارة بمثابة قناة معلوماتية ذات صلاحية للاستقبال والتبادل المعلوماتي(الطويل.2003م، ص12) .

ومن أبرز الجوانب الادارية الآتي :

### التنظيم:

يتضمن التنظيم أنشطة ومهام متعددة ، يعترى واقعها التغيير الذي يحدث نتيجة لتحول الإدارة إلى الكترونية ، وبإمكاننا الوقوف على أهم تلك التغييرات التي تعترى عناصر التنظيم وأنشطته على النحو الآتي:

أ. يصبح الهيكل التنظيمي في ظل الإدارة الإلكترونية أكثر مرونة، وتصبح قياداته التنظيمية أقل سلطوية، حيث تصبح علاقات الأفراد بالقيادات أفقية، ويعتمد نظام عمل المجموعات الادارية، وليس الإدارة المركزية المنفردة بالقرار، مما يسمح بمرونة التبادل المعلوماتي، ويمد الإدارة الإلكترونية بقاعدة بيانات عالية الكفاءة نتيجة للتدفق المعلوماتي .

ب. إمكانية التكامل بين عدد من النظم الفرعية في ظل الإدارة، مثل: الحضور والانصراف والتراسل الإلكتروني، والنشرة الصحفية والمكتبية، والعهد الشخصية، مما يجعل الإدارة الإلكترونية أقدر على التكامل والتنسيق بين دوائرها الإدارية (عطية، 1992م، ص 142).

ج. يضيف (رضوان 1425هـ، ص 12) المرونة الفائقة في التعامل مع المعلومات بفعل التواصل مع كثير من الجهات عبر شبكة الانترنت، وبفعل التواصل مع كثير من المؤسسات عبر الدوائر الإلكترونية، مما يجعل الحصول على المعلومة سهلاً، فضلاً عن القدرة على التحديث المستمر لتلك المعلومات.

د. (السبيعي، 2005م، ص 36) يطال التغيير التقسيمات الأفقية للمنظمة وفق أسلوب الهندرة المعمول به في الإدارة الإلكترونية مما سيشمل الجهاز الإداري بتغيرات كبرى تنشأ في ظلها إدارات جديدة نتيجة المتطلبات المغايرة التي تحتاج إليها الإدارة الإلكترونية والعلاقات الجديدة التي ستقام في ظل هذه الإدارة، وقد تختفي بعض الإدارات القائمة التي ستصبح عديمة النفع في ظل الإدارة الإلكترونية كما يحدث تفتيت لإدارات، ودمج لآخرى، حسب ما تقتضيه طبيعة العمل ومتطلباته في الإدارة الجديدة.

هـ. يعتري الأعمال الكتابية الورقية والمعاملات الورقية تقلص كبير، نظراً إلى قلة اعتماد الإدارة الإلكترونية عليها، ويتبع ذلك تقلص مواز في المساحة التي تشغلها تلك الأعمال من الهيكل التنظيمي، وفي المقابل سيزداد عدد الوظائف المعتمدة على البعد التقني والحاسوبي، مما سيزيد في عدد هدة الوظائف.

و. يتسع الحيز الذي يشغله التنظيم كثيراً، فلن تعود علاقات التنظيم داخل مبني مؤسسة أو منظمة أو حتي فروعها، فدائرة الإدارة تتسع كثيراً في ظل ما يتوافر للإدارة الإلكترونية من وسائل اتصال عن بعد تسمح بامتداد الهيكل التنظيمي وتمدده مكانياً.

من ناحية أخرى يعد ظهور التنظيم الإلكتروني في حد ذاته أحد الآثار التي تنتجها عملية التحول الإدارية بما ينطوي عليه هذا التنظيم من عناصر وأنشطة وعلاقات وبيئة إدارية مغايرة لما قبلها (القحطاني، 2001م، ص 12).

## التخطيط:

يقوم التخطيط على وضع برامج عمل اجرائية زمنية تعتمد على استشراف المستقبل وما يتوقع من تطورات في واقع العمل ومقتضيات تلك التطورات، في محاولة لبناء رؤية للأوضاع المقبلة للمنظمة أو المؤسسة، وبطبيعة الحال ستظهر تأثيرات الإدارة الإلكترونية على جانب التخطيط في الآتي:

أ. يصبح تحت تصرف الإدارة الإلكترونية كم هائل من المعلومات التي تتوافر لديها بفعل السلاسة والمرونة والقدرات الاتصالية التي توفرها البيئة الادارية الإلكترونية وطبيعة عملها، مما يجعل الإدارة أقدر على وضع خططها المستقبلية في ضوء الاستفادة من قراءات خزانة معلومات الإدارة في الوصول إلى تنبؤات أقرب إلى الواقع مستقبلياً.

ب. يصبح الوصول إلى المعلومة اللازمة لبناء خطط الإدارة الإلكترونية سهلاً ومتاحاً وبالسرعة الكافية للاستفادة من المعلومة.

ت. تساعد النظم المعلوماتية المتطورة الحديثة التي تمتلكها الإدارة الإلكترونية على منحها ميزة القدرة على التحليل لبياناتها ومعلوماتها، مما يجعل الأهداف أمامها أكثر وضوحاً، ويمكنها من وضع الخطط الناجحة لتحقيق هذه الأهداف.

ث. تكون الإدارة الإلكترونية أقدر على معرفة الامكانيات المتاحة للمؤسسة أو المنظمة التي تديرها، وفي ضوء هذه الامكانيات يمكن للإدارة أن تضع خططها وهي مطمئنة إلى أنه يمكنها الوفاء بالتزامات هذه الخطط ومتطلباتها (درويش، 2005م، ص 62).

ج. ( أبو مغايش، 2004م، ص 233) تتيح وسائل التقنية الحديثة للإدارة الإلكترونية الوصول إلى معلومات مهمة من كل اطراف الخدمة والبيئة الخارجية، والحصول على استبيانات دقيقة تساعد المؤسسة على معرفة الخطط اللازمة لتحسين أدائها وتعديله، وقبل ذلك تقويم عملها ومعرفة مدي جودة الخدمة التي تقدمها، ومدي كفاءة نظامها الاداري.

## اتخاذ القرارات:

ينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها إدارة قادرة على اتخاذ قراراتها باطمئنان وأريحية، نتيجة لقدرتها الكبيرة على جمع المعلومات التي تهتدي بها اتخاذ قراراتها ويمكن ملاحظة مدي الثقة التي تتمتع بها الإدارة الإلكترونية في اتخاذ قراراتها عبر النقاط الآتية (القحطاني، 2001م، ص36):

أ- تزداد قدرة الإدارة الإلكترونية على تشخيص مشكلاتها وتقويم نفسها في ظل شمولية المعلومات التي يمكنها الحصول عليها ودقتها.

ب- وفي ظل تلك المعلومات، وتلك الدقة التي يمكن للإدارة الإلكترونية بها تحديد مشكلاتها، فإن خيارات الإدارة من القرارات والقرارات البديلة تصبح متعددة مما يمنحها مزيداً من الفرص لحل مشكلاتها وزيادة فرصها التوسعية والتنموية .

ج- تزداد قدرة الإدارة الإلكترونية على محاكاة الواقع أو تمثيلة أو ما يسمى بالتمثيلية الواقعية، مستعينة بالوسائل التقنية والبرامج المتطورة التي تمتلكها الإدارة، مما يمنحها صورة أقرب إلى الواقع الذي تستهدفه وبالتالي مزيداً من الدقة في اتخاذ القرار.

د- يمكن عن طريق استخدام نظم معلوماتية موجهة تفعيل قرارات المؤسسة ودعمها وتحفيز الاوساط المختلفة لتقبل قرارات المؤسسة والتعاطي معها مما يعني قدرة الإدارة الإلكترونية على مساندة قراراتها بما تملكه من قدرات الكترونية خاصة.

هـ- ولن يكون الوقت معضلة أمام متخذ القرار الاداري في ظل الإدارة الإلكترونية فالسرعة احدي مزايا تلك الإدارات التي تمكن صانع القرار في زمن وجيز من جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتحليلها وقياسها على نموذج من الواقع بفعل المؤهلات التقنية الهائلة التي تتوافر لتلك الادارات.

#### ادارة الموارد البشرية :

تستفيد المؤسسات والمنظمات الإلكترونية بشكل كبير مما تتيحه لها التقنية وواقعها الجديد من تأثير ايجابي في إدارة مواردها البشرية بشكل مباشر نتيجة للتحويل من الاسلوب البيروقراطي إلى الاسلوب الالكتروني، مما يجعل مهام إدارة الموارد البشرية ودورها تختلف كثيراً عن ذي قبل على النحو الآتي (أبو مغياض، 2004م، ص 235):

أ. يزداد البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية نظراً إلى اختلاف البعد التنظيمي والمداخل النظرية والعملية ومنهج الإدارة الإلكترونية مما ينعكس على مشروعات التنمية البشرية في الإدارة الإلكترونية وتوجهاتها.

ب- تصبح إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية أكثر تحديداً ودقة في تنبؤاتها وأقدر على استقراء كثير من جوانب نشاطها، وأقدر على توجيه مواردها البشرية الوجهة التي تخدم طبيعة العمل في الإدارة، وبالتالي تنمية تلك الموارد واكسابها خبرة العمل التقني، فضلاً عن ارتفاع قدرة إدارة المواهب البشرية على ممارسة تطبيقات الإدارة الإلكترونية من أعمال تحليلية ووظائف تصويرية ودقة تنبؤ واستقراء لكثير من جوانب أنشطتها.

ج- تشهد الإدارة الإلكترونية بفعالية ابتكار وظائف حديثة تناسب المهام الجديدة في ظل تلك الإدارة، مما يجعل أداء العمل أكثر مرونة ويراعي فيه أيضاً البعد الاجتماعي.

هـ- تطرح مفاهيم جديدة في نظام العرض والطلب على وظائف الإدارة، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير الموارد البشرية الجديدة من نفسها لتساير عصر ثورة التقنية، وتجد لنفسها مقاعد في الهياكل التنظيمية للإدارات الإلكترونية، وبخاصة مع ازدياد تعميم هذه الإدارات على المؤسسات والمنظمات والجهات المختلفة.

و- يمكن الاطمئنان إلى حد بعيد في ظل الإدارة الإلكترونية إلى خطط برامج التنمية البشرية وتقويم القوي البشرية في المنظمات، وكذلك إلى تخطيط مسارها الوظيفي والمهام التي تناسب أفراد هذه القوي، في ظل الاعتماد على التقنية الرقمية الحديثة، واعتمادها محورا للتخطيط.

ز- يشمل التغيير النظام الذي ستقدّر به الإدارة الإلكترونية أجور الموظفين في المؤسسات المؤتمتة بشكل لافت، وكذلك سيشمل أنشطة تلك الوظائف وواجباتها واستحداث الجديد منها وتحليلها وتصنيفها وتقويمها بفعل منهج الإدارة الجديد ومتطلباتها ومواصفات أفرادها، مما يطلق عليه نشاط تهيئة الوظيفة.

#### الرقابة:

يمكن وصف التأثير الذي تحدثه الإدارة الإلكترونية على الجانب الرقابي بالإيجابي نظراً إلى ما يأتي (الطويل، 2003م، ص 20).

أ. تمكن الإدارة الإلكترونية من الوصول إلى المعلومات وتقنين الدخول إليها، مما يزيد من قدرة الامكانيات الرقابية.



ب. تستطيع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة فيما حولها من مؤسسات ومنظمات، مما يجعل واقع الفئات المستهدفة والأسواق والعملاء تحت عين الإدارة، ويرفع من قدراتها وكفاءتها.

ج. في ظل التواصل الإلكتروني وسهولة تداول المعلومات تتاح لجهة الإدارة امكانية نشر اللوائح والاجراءات الخاصة بالخدمات الحكومية ومعايير تقديمها والاطلاع عليها إلكترونياً.

د. تحديد مسؤوليات الأفراد والقدرة على معرفة مصادر الاخطاء ومحاسبة المقصر أو المتسبب في الخطأ من أفراد الإدارة .

هـ. تزداد القدرات الرقابية للإدارة الإلكترونية مع اتاحة المزيد من قنوات الاتصال المتعددة لتبادل المعلومات في ظل الرصد المعلوماتي الهائل لتلك الادارات.

و. الادارة الإلكترونية أقدر على متابعة أعمالها واجراءاتها وانجازاتها في ظل برامج شبكات الإدارة التي تخطر الإدارة أولاً بأول بكم ما أنجز من خدمات وما انتهى من اجراءات.

ز. يمكن للإدارة الإلكترونية اعلام افرادها وفروعها والجهات المرتبطة بها بجديدها من المشروعات والقوانين والأنظمة عبر موقع الإدارة ،مما يمكن من متابعة تلك المشروعات والقوانين والأنظمة من قبل أفراد الإدارة أو الجهات المستهدفة، ويحقق أيضاً - مبدأ الشفافية.

### العمليات والاجراءات :

هناك تحول كبير يحدث للإجراءات الادارية تأثراً بتعميم تطبيقات التقنية على الادارات، ومن مظاهر هذا التأثير، ما يأتي(عطا الله، 2000م، ص 2).

1- تكون السرعة سمة أساسية في اجراءات الإدارات الجديدة وبخاصة الحكومية التي أمضت حقبة ادارية طويلة تعاني بطناً إجرائياً طويلاً، وتشهد معاناة المراجعين لتلك الدوائر من اجراء الايقاع البطيء للمعاملات.

2- تشهد التعاملات والخدمات في ظل الإدارة الإلكترونية نقلة نوعية وكمية، فتغطي ابعاد الإدارة وجوانبها الادارية المختلفة التي ستعكس في طبيعة الإجراءات التي ستختزل في خطوات أقل بكثير، فضلاً عن سلاستها وعدم تعقيدها، وتخلصها من كثير من المشكلات والسمات الماضية في ظل الأنظمة البيروقراطية.

## ثانياً: المجال الاقتصادي:

هناك عدة اثار تنجم عن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية على القطاعين الخاص والعام، تراوح بين الايجابية والسلبية، إلا أن السلبى منها يعد توضيحات مقبولة في سبيل انجاح تجربة بهذا الحجم، وخسائر يمكن تعويضها في ظل حالة الشلل التام التي كانت تسعى إليها الأنظمة البيروقراطية بأجهزتنا الادارية التي تتأبى مشكلاتها على الحل.

### أ - ايجابيات التحول في المجال الاقتصادي:

1. ظهور وظائف جديدة ، فقبل أن تخرج تطبيقات التقنية على الدوائر إلى النور كانت عشرات الوظائف الإلكترونية التي نسمع اليوم عنها، غيباً، لم يسمع بها أحد، والان مع اتساع المساحات التي تشغلها التقنية في بيئة المنظمات، وبدأت تتسع شواغر تلك الوظائف الجديدة بأفرادها وأجهزتها والجهات المرتبطة بتلك الوظائف الجديدة، مما أوجد قطاعاً اقتصادياً جديداً لم يكن موجوداً من قبل (الادريسي، 2001م . ص 47).

2. اختلفت معايير الثروة ورأس المال كثيراً في ظل الأنظمة الادارية الجديدة والتحويلات التقنية، فاصبح رأس المال الفكري والمعلوماتي للمؤسسة يفوق رأسمالها النقدي، فالأفكار هي التي تدير مؤسسات التقنية، مما يجعل هم الإدارات الإلكترونية الدائم هو توفير المعلومات والافكار أكثر من توفير المال، وهذا ما يجعل فرصة مؤسسات الدول الفقيرة كبيرة في خوض التجربة الجديدة والاستفادة منها بشكل كبير، إذا هي تجاوزت التأسيس وتوفير البنية التحتية للإدارات الجديدة ( الضافي، 2006م. ص 36).

3. تحفز الثورة المعلوماتية الرقمية التي تمر بها المنظمات الإلكترونية على تشجيع مبدأ التنافسية بفتح أسواق جديدة والعدول عن أخرى أو تطويرها في ظل أجواء الثقة التي تكسبها لجهات الإدارة والقيادات لأخذ قرار التحول، وكذلك لوضوح رؤية المؤسسات في ظل ما تقدمه التقنية من قرارات دقيقة لواقعها الاقتصادي.

4. يختلف واقع الإدارات مع التحول الجديد، فالإدارات التي تنتج المعلومات لها ميزة نسبية، تزداد قيمتها مع التداول والاستخدام، وهي غير قابلة للاستهلاك بالمفهوم المادي للسلع الأخرى، مما يحدث تغييراً كبيراً في مفاهيم السوق.

5. السبيعي، 2005م ، ص 40) يكتسب التطور الاقتصادي في ظل تحول الدوائر الحكومية صفة السرعة التي توفرها التقنية لوتيرة الحراك الاقتصادي، فضلاً عن أن التقنية نفسها تصبح حقلاً للاستثمار، مما يزيد من سرعة التطور الاقتصادي للمجتمعات.
6. بفعل تطبيقات التقنية تزداد قدرة الإدارات الحكومية على فتح قنوات اتصال جديدة مع قطاع الاعمال، كما تزداد قدرات تلك الإدارات على توفير احتياجات تلك القطاعات، مما يهيئ الاجواء لإيقاع عال من الاداء الوظيفي لكلا الطرفين في منظومة الاقتصاد الوطني بشكل عام.
7. يمثل تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية دافعا كبيرا للقوي العاملة في الدول التي تسعى مؤسساتها الخاصة والحكومية إلى تعميم التقنية على اداراتها حيث تشعر تلك القوي بالحاجة الماسة إلى الاسراع في تعلم التقنية واكتساب ثقافتها لتحجز مقاعدها في الإدارات الجديدة يتعلم صغار المستثمرين وأصحاب المشروعات الصغيرة لغة التقنية حتي لا يتخلفوا عن حاجة سوق العمل.
8. تساعد التقنية على تخفيف الضغط على منافذ مؤسسات القطاعين الخاص والعام نتيجة لقلّة تردد المتعاملين عليها واعتمادهم على التواصل عن بعد، مما يعين على تخفيف أعباء التعامل اليومي بين القطاعين العام والخاص وبقية أطراف الخدمة.
9. تنخفض تكلفة الانتاج وتزداد الانتاجية مع دخول المؤسسات الانتاجية الخاصة أو العامة عصر الإدارة الإلكترونية نتيجة لما توفره التقنية من جهد ووقت ومال للبنية التحتية فتزيد فاعلية العمليات الانتاجية.
10. تساعد التقنيه على دخول سلع جديدة للمجتمع المحلي، عرفها المجتمع عبر التواصل مع العالم من خلال الإدارات الإلكترونية والانترنت، أو السلع مرتبطة بالتقنية نفسها وتطبيقاتها، إذ تصبح التقنية في البيئات الإلكترونية أحد أهم روافد التنمية والتواصل في المجتمع.

## سليات التحول في المجال الاقتصادي :

### 1-البطالة:

يقول (القطاني، 2006م، ص39) (تنشأ هذه المشكلة بسبب احلال الاجهزة مكان العمال والموظفين، ولا يمكن تعويض هذا بتأهيل العاملين في الإدارة الإلكترونية فبعض هؤلاء لا يفيد التاهيل نظراً إلى انعدام وظيفته أو عملة وأصله أو حلول الالة مكانة، وبعضهم غير قادر على التاهيل لضعف قدراته الثقافية والتعليمية، وحتى من يؤهلون منهم يكون بعضهم زائداً عن حاجة العمل، حيث يتم الاعتماد على

الاجهزة اعتماداً كبيراً ويظهر بعض العاملين عدم قابلية لإعادة التأهيل بسبب ما تمرسوا عليه من عادات العمل السابقة في بيئة الإدارة التقليدية وحرمانه من فرص التدريب سابقاً، مما يجعلهم في معزل عن مطالب سوق العمل الجديدة الخاضعة لمقاييس التقنية وشروطها واعتباراتها المغايرة تماماً لمعايير بيئة العمل التقليدية).

وقد يكون من أسباب البطالة الاجر غير المناسب، حيث تعرف البطالة بأنها الحالة التي يكون فيها الشخص قادراً على العمل وراغباً فيه ولكن لا يجد العمل والاجر المناسبين (الرماني، 2001م، ص 204).

## 2- التهديد الامني:

يظل التهديد الامني لأسرار العمل، ويبقى الخطر اختراق شبكات تلك الإدارات ملفاتها والوصول إلى معلوماتها قائماً أيضاً في ظل غياب برامج الحماية القوية نتيجة لتهاون بعض الادارات. ويتجسد الهاجس الامني بشكل لافت في التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان .

ويتعلق بالهاجس الامني وفقدان الامن لدي كثير من المتعاملين مع الإدارات الالكترونية، مما نسمع عنة من هجوم على مراكز المعلومات وتدميرها وسرقة المعلومات والبيانات والتعدي على المراكز المالية وتحويل الارصدة بطرق غير مشروعة (القرني، 2007م، ص 44) لذا يعول على الجهات المشرعة والدول في توفير الاطر القانونية اللازمة للوقاية والردع قبل تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية لزيادة ثقة المتعاملين مع الشبكات كذلك يعول على مسؤولي الإدارات الإلكترونية في اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية الشبكات والمتعاملين من هذه التعديات باستخدام برامج الحجب المناسبة كبرامج الجدران النارية التي تحول دون اختراق المواقع المهمة اضافة إلى تعميم نهج الخصوصية الفردية باستخدام التوقيعات الرقمية والارقام السرية وكلمات المرور من اجل تقليص التعديات التي تعد خطراً كبيراً على ثقة المتعاملين مع الإدارات الإلكترونية قبل ان تكون خطراً على الإدارات نفسها.

## الاستهلاكية:

تصبح الاستهلاكية من سمات المجتمع، وما يعيننا هنا مجتمعاتنا العربية التي لا خيار أمامها- إذا ما أرادت ادخال تلك التجربة - سوي استيرات التقنية واقتفاء اثر الدول المنتجة لها في التعامل معها، في ظل عدم قدرة مجتمعاتنا على انتاج ما تحتاجه الية من الاجهزة التقنية، مما يحد من الابداع ويؤصل للتقليد، ويزيد من التبعية للآخرين ( أبو مغايش، 2004م، ص 344).

## ثالثاً: المجال الاجتماعي:

تتغلغل اثار تطبيقات التقنية في المجتمعات بشكل كبير، بسبب ظهور التعاطي مع التقنية بوصفها نشاطاً اجتماعياً ونمط حياة وممارسة يومية، تمتد -أحياناً- لتشغل حيزاً كبيراً من حياة الفرد اليومية، وبخاصة العاملين في الإدارات التقنية ، والحقل التقني بشكل عام ، لذا يتوقع تأثير التقنية على المجتمعات بفعل هذه المعاشية ، وايضا بفعل ما توفره التقنية من قدرات كبيرة ومتطورة على مستوى جمع المعلومات والبيانات بأنواعها واشكالها المختلفة ثم نقلها وتخزينها ومعالجتها .

وتظهر اثار التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية على المجتمع، ويمكن حصرها في جانبين: ايجابي، وسلبي ، على الشكل الاتي ( السبيعي، 2005م، ص 42).

### أ- ايجابيات التحول في المجال الاجتماعي :-

1. عودة الثقة بالمنظمات والمؤسسات إلى الأفراد ، وازدياد وتيرة التفاعل الاجتماعي مع المنظمات التي تقدم الخدمات بأنواعها، أهلية كانت أم حكومية .

2. سيصبح الأفراد أكثر قدرة على تفاعلهم مع المتغيرات التقنية والعلاقات الاجتماعية على مستوى العمل، وستزداد ايجابية الأفراد تجاه المشكلات العامة حيث تزيد التقنية من امكانات حلها وتمنح الأفراد القدرة على الاختيار منها لتجاوز أزماتهم، في ظل ما توفره لهم التقنية من معلومات، وما تمكنهم من الاطلاع عليه من وسائل الاخرين في التغلب على مشكلاتهم، وما تقدمه لهم من خبرات محلية وعالمية في التعايش مع واقعهم واقتحام مشاكلة لحلها (أبو مغايش، 2004م، ص 249-250).

3. تأكل البيروقراطية، واعلاء الهياكل التنظيمية الإلكترونية الجديدة من قيمة الأفراد وتعظيمها لأدوارهم، مما يكسب أفراد المجتمع العاملين الثقة والرضا عن بيئة العمل ويبث فيهم روح التفاؤل.
4. زيادة درجات الحرية المتاحة للفرد في ظل تمكنه من اتخاذ القرار في موقع عملة وعدم مركزية الإدارة أيضا في ظل ما تتيحه الانترنت من حرية الحصول على المعلومة وحرية تقديمها والتعبير عن النفس بوضوح وشفافية.
5. تعاضم دور المرأة وزيادة فرص مشاركتها اجتماعياً في ظل ما توفره لها الإدارة الإلكترونية من أمان وراحة في المشاركة بما لا يتعارض مع عقيدة المجتمعات المحافظة أو تقاليدھا (السبيعي، 2005م، ص 41).
6. تسود المجتمعات الإلكترونية قيم الشفافية والمشاركة والصراحة والوضوح وكذلك الثقة التي يشعر بها أفراد هذه المجتمعات والقدرة على ابداء الراي والمشاركة وفرصة الاطلاع على أدق تفاصيل خطط الدولة، مما يقدم للمجتمع مواطناً مبادراً إيجابياً ليس في علاقته بالدولة فحسب ، بل في علاقاته مع افراد مجتمعة (الضافي ، 2006، ص37).
7. المشاركة المجتمعية في القرارات الادارية التي ستصبح ممكنة في ظل استطلاع آراء المواطنين ومعرفة وجهات نظرهم حول الخدمات التي تقدمها المؤسسة الكترونياً بما تملكه الإدارة الإلكترونية من برامج من شأنها جمع تلك الآراء وتنفيذ استطلاعات ناجحة حقيقية (القحطاني، 2006م، ص20).

#### ب - سلبيات التحول في المجال الاجتماعي:

- 1 - يمثل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية تهديد الأمن أفراد المجتمع وخصوصياتهم وحريتهم في حال استغلال المعلومات الخاصة بهم في أعمال غير مشروعة لتحقيق أهداف وغايات مختلفة، دون علم أصحابها ودون أخذ موافقتهم عليها والتأكد من رضاهم عنها، مما قد يعود بآثار غير محمودة على هؤلاء الأفراد تتعكس في محيطهم الاجتماعي الذي يتأثر بمشكلات أفراد من دون شك(طوني، 2002م ، ص 56).
- 2 - التفكير الاجتماعي الذي يتوقع أن يواجه انسان المجتمعات الإلكترونية من جراء محدودية الفرص التي يلتقي فيها أفراد المجتمع بسبب اعتمادهم الكبير على الالة وتواصلهم من خلالها، حتي على المستوي الاجتماعي والمناسبات (ميشوكاكو، 2001م ، ص 169).

3 - ومن المخاوف التي تسكن بعض أفراد المجتمعات من تعميم تطبيقات التقنية التأثير السلبي على الثقافة المحلية التي ستراجع كثيراً في وعي الأفراد أمام تقدم مد العولمة في وعي هؤلاء الافراد.

4 - استخدام شبكات الانترنت أو الانترنت لدي الموظفين في الإدارات الإلكترونية ساعات طويلة يؤثر سلباً في صحة الفرد، وبخاصة على بصره الذي يضعف بشكل تدريجي، وكذلك الايمان على استخدام الحاسوب والشبكات يزيد من ميول الفرد إلى العزلة والانطواء، مما قد يتسبب في عدم قدرته على التوافق نفسياً مع محيطه الاجتماعي ويفقده القدرة على التواصل مع من حوله، ويقلل فرصة تمكنه من المشكلات أو قيامة بالأعمال الأخرى غير المرتبطة بالحاسوب والشبكات (منصور، 1990م ، ص 145).

5 - (البدائية، 1999م ، ص 41) تزداد فرص الانهيار القيمي والسلوكي لدي أفراد المجتمعات المتعاشين مع الانترنت بشكل كبير بوصفه قناة مرورهم إلى الإدارات المختلفة الحكومية والخاصة لقضاء أعمالهم، مما يعرض هؤلاء الأفراد لتأثيرات الثقافات والممارسات والسلوكيات الاجتماعية الأخرى التي قد تكون ضد قيمة ومعتقداته وثوابته الاجتماعية، ويقلل ولاء الفرد لهذه القيم، بل ربما يجعله خطراً عليها وعلى محيطه الاجتماعي في مرحلة من المراحل التي تشهد تشبع احد تشبعاً كاملاً بنمط حياة الاخر وعاداته وحياته التي تتعارض مع حقوق مجتمعة، وبخاصة إذا كان مجتمعاً محافظاً.

6 - تضاعل شخصية الفرد، والخسارة المستمرة للذات، وتشديد الرقابة على أفكار الافراد، واتساع الفجوة بين المديرين والمبدعين وبين العاملين في المستويات الدنيا في التنظيم الاداري ( السبيعي، 2005م، ص 41).

7 - ضعف الروابط الانسانية في ظل تلك الادارات، الامر الذي يجعل من العملية الادارية عملية الية لا يتواصل فيها الاطراف الامن خلال الالة التي تفقد المجتمع كثيراً من تواصله إنسانياً.

8 - عدم المواجهة المباشرة بين الإدارة ومنسوبيها يقلل من فرص تقبلها لأعدائهم في حالة حدوث خلل أو تقصير من الموظف نتيجة لأي ظرف انساني.

9 - عدم المواجهة المباشرة بين المراجعين والادارة تصرفها عن تفهم بعض الظروف الاستثنائية والعارضة للمراجعين، فتحرم الإدارة الإلكترونية من تطبيق روح القانون والتمسك بشكله وحرفيته مما لا يراعي بعض الحالات الانسانية.

## رابعاً: المجال السياسي:

تتازع عملية التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية في المجال السياسي سلبيات وإيجابيات عديدة، وإن كان ما يدعو إلى الاطمئنان أن الآثار السلبية لتطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن تداركها ولا تقف حائلاً في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

### إيجابيات التحول في المجال السياسي:

1. شفافية وتقريب المسافات بين المواطنين والحكومات، وإزالة العوائق بين الطرفين التي تصدرها أزمة الثقة بين بعض الحكومات والمواطنين.
2. تتيح للمواطنين فرص المشاركة الحقيقية الفاعلة في كل مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها ويمكن للحكومات الوصول إلى صيغ فاعلة للتواصل مع مواطنيها، وبناء جسور من التفاهم بينها في ظل ما يدعونه بنظام الحاكم الإلكتروني.
3. يعين تعميم تطبيقات التقنية على دوائر الدولة الإدارية كثيراً على تطوير نظام إدارة الحكم والشئون العامة، ويمنحه مزيداً من الرؤية الشمولية الصادقة الوطنية، ويساعد في إيجاد علاقة جديدة تعين المواطنين والدولة واجبات كل الموظفين والتزاماتهم من خلال الآتي (عطا الله ، 2001م ، ص4)
  - أ. جمع المعلومات بوصفها أساساً لتطوير السياسات.
  - ب. فتح قنوات الكترونية تمكن المواطنين من إيصال أصواتهم وآرائهم .ومقترحاتهم مما يتيح فرصاً للنقاش .
  - د. تساعد في إجراء انتخابات، واثاحة التمثيل السياسي ، وضمان اتساع قاعدة الأصوات ، مما يعزز قيمة كثير من التجارب الديمقراطية وجدواها على أرض الواقع.
  - د. اتساع قاعدة المواطنين المشاركين في القرار السياسي، وزيارة قدرة المواطنين على تبادل القيم وثبوت حق الحصول على المعلومات وتبادل الآراء الأمر الذي يكسبها نوع من الحراك والفاعلية (شعيب ، 1997م ص3).
  - هـ. في ظل الإدارة الإلكترونية تستخلص الحكومات والقيادات السياسية من روح المركزية والانفراد والتوازن السائد في ظل نظام الإدارة البيروقراطية، ، فسوف تتحول الدولة من دور القائد إلى دور الوسيط الذي يكون دوره في تلك الحال معرفة ميول المواطنين واحتياجاتهم، ثم تلبيتها والعمل على حل مشكلاتهم ومعوقات التنمية التي يتم التوافق عليها باستفتاء شعبي عام، كما يمكن في ظل الإدارة الإلكترونية توسيع قاعدة



المشاركة الشعبية عبر الحدود الجغرافية ، فيكون للقوميات صداها المؤثر عبر الآراء التي ستصل إلى الحكومات والدول من خلال قنوات دولية ومؤسساته (نوفل ، 2003م ، ص6).

بيد أن تفعيل هذه القدرات المبدعة للتقنية في تحقيق مبدأ المشاركة الشعبية يحتاج إلى قيادة حريصة على هذه المشاركة وإرساء مبدأ الشفافية مع مواطنيها، مما يعين على إدارة الحكم والشؤون العامة وتطويرها (عطا الله .2002، ص4).

### **سلبيات التحول في المجال السياسي:**

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد آخذين بعين الاعتبار وجود خطط طويلة أو خطة طوارئ ومن السلبيات المحتملة للإدارة الإلكترونية في المجال السياسي:

#### **أ. التجسس الإلكتروني:**

في ظل الأرشفة لإلكترونية لمعلومات الدول ستصبح محاولات اختراق الشبكات أمر قائماً للعمل في الوصول إلى الوثائق لكشفها ونقلها، والحل لا يتمثل في عدم تحول الإدارات ذات الطابع الأمني أو ذات الحساسية والعلاقات المتعلقة بأمن الدول إلى الإدارة الإلكترونية ويكمن الحل في تلك اليقظة الأمنية التي ينبغي أن تتحلي بها الإدارات الإلكترونية وبرامج الحماية عالية الكفاءة التي ينبغي أن تزود بها دوائرها الإلكترونية. ومصدر خطر التجسس الإلكتروني يأتي غالباً من ثلاثة فئات:

الأولي: الأفراد العاديون .

الثانية: الهاكرز (القرصنة).

الثالثة: أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

خطر الأولي والثانية تخريب الموقع أو إعاقة عمله وإيقافه بحيث تستطيع الإدارة تلافى ذلك بطرق وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية، أما الثالثة فيتعدى ذلك بكثير ويصل إلى درجة الاطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات والإدارات والأفراد والأموال(المير . 2007م ، ص42) .

## ب. زيادة التبعية للخارج:

في ظل اعتماد الدول العربية والأفريقية على استيراد التقنية دون انتاجها أو تصديرها واستيرادها من الدول الغربية وتأمينه سيضعنا دائماً تحت سيطرة الدول الغربية صديقة كانت أو عدوة مما يفتح الباب لمزيد من احتمالات التجسس الخارجية، فالتجسس لا يتوقف على طبيعة العلاقات بين الدول صديقه أم عداوة ، ولا يقتصر على القطاعات العسكرية، فقد يكون التجسس بفرض غزو الأسواق، حسم المعارك الثقافية الصناعية التجارية الزراعية لصالح الدول المتجسسة (المير. 2007م ، ص42).

## ج. شلل الإدارة:

يحدث شلل أطراف الإدارة عندما يكون التحول ارتجالي ولم يراعي فيه الترتيب المنطقي، والضوابط اللازمة لنجاح عملية العبور من النظام التقليدي إلى الإلكتروني. مما يؤدي إلى خسائر فادحة مادياً للمؤسسة ، لذلك يجب التأكيد على ضرورة عدم التحول فجأة من نظام إلى آخر دون الأخذ بضوابط هذا التحول ومراحل نجاحه.

## د-تكلفة البيئة الإلكترونية:

يقعد الاعداد المادي ببعض الدول النامية عن اتخاذ خطوة التحول، فيكون قرار الدولة، أما بتقديم تطبيق الإدارة الإلكترونية بها يكلفه هذا القرار من بنية تحتية وخدمات مساندة للمشاريع الإلكترونية من تدريب وتأهيل، وكلها نفقات مقتطعة من خزانة تلك الدول، مما يؤثر بالسلب من أولويات تنفيذ الخدمات التنموية الأخرى من تلك الدول، وأما أن تؤجل قرار التحول، فتتأخر عن ركب الحضارة ويفوتها قطار المدينة المتسارع.

## 2-1-5-2 أهداف التحول إلى الإدارة الإلكترونية وفوائده:

### اولا - الأهداف:

لقد جاءت الإدارة الإلكترونية بوصفها أسلوب عمل لإدارة الاعمال الكترونيا ولذلك فهي تهدف إلى توفير منظومة عمل متكاملة بما يحقق الاستغلال الامثل لموارد المنظمة وذلك من خلال الاتي:

1. التخلص من وحدة البيروقراطية واختصار الخطوات الكثيرة التي تضطر المؤسسات الحكومية إلى العمل بها وايضا جعل الإجراءات داخل المؤسسات أبسط وأقل جهدا وتعقيدا.

2. ترشيد الوقت المهدر في إدارة المعاملات الادارية واستثمار الوقت في تطوير خدمات الإدارة وتنفيذ مشروعات ادارية من شأنها تقديم المزيد من الخدمات وتجويد الخدمات المقدمة (القحطاني، 2006م ، ص18).

3. ضمان دقة المعاملات الادارية والاحتراز من الاخطاء التي يمكن أن تقع في ظل الأنظمة التقليدية بفعل ثبات أداء النظام الالكتروني وكفاءة نظام الحفظ فيه وكذلك وضوح العمليات الادارية المختلفة داخل المؤسسة.

4. ربط دوائر المؤسسة بوسائل اتصال الكترونية تضمن سهولة التواصل فيما بينها وسرعته بالدرجة التي تجعل أجواء العمل أكثر ايجابية وترتقي بالأداء داخل الإدارات وتضمن وصول القرارات الادارية إلى مختلف أطراف الإدارة في وقت يسمح بالاستفادة من تلك القرارات والتوصيات التي يؤثر عنصر الزمن في فعاليتها فضلاً عن أن الإدارة الإلكترونية ستمكن الإدارة من الاتصال بالجهات الادارية في المؤسسات الأخرى.

5. الحد من الاعتماد على الورق واستخدامه وما يتبعه من أعباء ادارية على المؤسسات والاجهزة الادارية سواء في الحفظ أو التوثيق (القحطاني .2006م ، ص18) .

6. (السالمي، 2003م ، ص139) ترشيد الايدي العاملة بإفراز الأفراد غير الفاعلين المحسوبين على المؤسسات ويكبدونها خسائر فادحة من اجراء استنزاف جزء كبير من خزانة المؤسسات في الرواتب التي تصرف لهم وربما يأخذ هؤلاء حوافز ومكافآت بشكل دوري دون وجود دور حقيقي أو مهمة مؤثرة يؤديونها مما يسبب إحباطا لكثير من الموظفين الذين لا يحصلون على مميزات هؤلاء مع أنهم هم الجنود المجهولون وراء إنجاز المؤسسة.

7. ضمان السرية والخصوصية للمعلومات المهمة في ظل الإدارات الإلكترونية بما تملكه تلك الإدارات من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم اتاحتها إلا لذوى الصلاحية الذين يملكون وحدهم كلمة المرور للنفاز إلى تلك المعلومات فعلي الرغم من الوضوح والشفافية اللذين تتمتع بهما الإدارات الإلكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية إذ ان قدرتها على الاخفاء والسرية أعلي ولديها أنظمة منع الاختراق مما يجعل الوصول إلى اسرارها وملفاتها المحجوبة أمرا بالغ الصعوبة.

8. ضمان عدم تكرار المعاملات والاجراءات سواء بالخطأ أو بالقصد بنية التلاعب ،ففي ظل الإدارة الإلكترونية يكون من الصعوبة بمكان تكرار المعاملة لان برنامج الإدارة الإلكترونية سيرفض المعاملة الثانية ولن يسمح بإجرائها، وهذا يسد باباً كبيراً للتلاعب من البعض مستغلين التباعد بين كثير من جهات الإدارة وعدم التواصل بينها في استصدار المعاملة من أكثر من إدارة واللعب على تلك الثغرات الامر الذي لم يعد ممكناً في ظل الإدارات الإلكترونية (القحطاني، 2006م، ص19).
9. توفير المعلومات وسهولة استدعائها وتقديمها للجهات الادارية أو للمراجعين أو الجهة المستهدفة ففي حين كان الحصول على بعض المعلومات في ظل الإدارات التقليدية يحتاج إلى انتظار المراجع ساعات وربما أياماً فيقدم الطلب وينتظر الاجابة بعد يوم أو يومين أصبح ذلك في ظل الإدارات الإلكترونية لا يستغرق دقائق يمكن خلالها المراجع أو صاحب الطلب أن يحصل على المعلومات بنفسه من دون الحاجة إلى رجوع إلى موظف قد يكون دوامة قد انتهى في الوقت الذي يحتاج فيه أحدهم إلى معلومات مهمة بشكل عاجل (الفتوح، 2003م ، ص15).
10. فك الاختناقات التي يعانيها كثير من الدوائر الادارية والطواير التي لا تنتهي أمام منافذها المختلفة وتيسير تقديم الخدمة للمواطن في منزلة عن طريق شبكة الانترنت مما يخفف كثيراً من الاعباء الواقعة على تلك الجهات ويوفر مجهوداتها وامكانياتها التي كانت في ظل الإدارة التقليدية تضيق في وضع الخطط وتوفير مزيد من المباني والمقرات ومنافذ الخدمة تلبية لرغبات الجماهير مما لم تعد تلك الجهات في حاجة الية في ظل الحل الالكتروني الذي وفر عليها هذا كلة (نوفل، 2003م ، ص5).
11. رفع درجة الوعي لدي مواطني الدول وزائريها بقوانينها ومناهجها الاقتصادية والاستثمارية وأنظمتها التجارية والصناعية والامنية مما يجنب كثيراً من أفراد المجتمع والمقيمين فيه الوقوع تحت طائلة العقوبة في ظل عدم معرفتهم بكثير من أنظمة الدولة، وكذلك يجعل كثيراً من فرص الاستثمار أو السياحة أو التوظيف أو غيرها متاحة أمام الجميع كما تعد التقنية أداة دعائية فعالة في يد الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاستثمارية تمكنها من تعريف الجهة المستهدفة بمنتجاتها وخدماتها عبر نوافذها أو نوافذ غيرها من الشركات والمؤسسات التي تربطها بها علاقات شراكة أو تعاون(نوفل، 2003م، ص5).
12. التوفير عنوان عريض ضمن أهداف الإدارة الإلكترونية إذ تسعى إلى خفض أعباء تكلفة الإجراءات والمعاملات على الجهة الادارية وعلى الأفراد ولعل هذا يفيد مؤسسات الدولة بشكل لافت

نظيراً إلى أن التوفير وترشيد الانفاق بات هاجس هذه المؤسسات كما أصبحت الإدارة الإلكترونية حلاً ناجحاً أمام تلك المؤسسات لاختصار الإجراءات وترشيد النفقات على الدولة وعلى المواطن ففي مقابل انفاق المواطن على المعاملات تنفق الدولة عليها أيضاً مبالغ طائلة في تكلفة الخدمات للموظفين وتوفير أماكن وأبنية فيها يتردد المواطن على المصالح الحكومية والمستندات والمراجعات وما يستلزمه ذلك من نفقات .

13. تهيئة الأجواء لزيادة المشاركة الاجتماعية للمرأة في ظل ما توفره طبيعة الإدارة الإلكترونية من يسر وأمان لمعاملاتها.

14. الوصول إلى وتيرة ثابتة ومستقرة لأداء المؤسسات أعمالها مما يجعل الاستفادة من تلك الأعمال دائمة ومستمرة وغير خاضعة لحالة منسوبي تلك الإدارات النفسية أو الصحية أو المزاجية التي قد تتوقف عليها جودة الخدمة (القحطاني ، 2006م ، ص20).

15. الاستفادة القصوى من ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات التي تتسابق إليها الإدارات الإلكترونية على مستوى العالم لاستثمار كل جديد فيها لأنه مما يتيح مزيداً من القدرات والامكانيات التي ستزيد من قدرة النظام الإداري وتميزه وكفاءته.

16. (القحطاني، 2006م ، ص20) اتاحة الفرصة للإدارة للحاق بإدارات المؤسسات الأخرى التي تمت أتمتها في الدولة ،حتى لا تعيش تلك المؤسسة حالة من العزلة الإدارية تتخلف بها عن غيرها من المؤسسات، وتلحق بها كثيراً من الخسائر، خصوصاً إذا كانت مؤسسة استثمارية، وربما تخرج بها من المنافسة أصلاً .

17. تجميع قاعدة بيانات المؤسسة من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، مما يضمن دقة بيانات المؤسسة وموثوقيتها، وكذلك يضمن عدم التضارب فيما بينها ويمنح المؤسسة في الأخير الثقة في قراراتها (المير، 2007م ،ص23).

18. تركيز اتخاذ القرار في نقاط العمل التي يلجا إليها المراجع، ودعم هذه النقاط بالثقة اللازمة للقيام بهذا الدور في ظل المرجعية المعلوماتية التي تتمتع بها جميع نقاط الإدارة الإلكترونية، مع ملاحظة أن ذلك كله سيكون تحت عين الإدارة العامة، مما يجعله خاضعاً للتقييم والمراجعة والتصويب بشكل مستمر(القرني، 2007م ،ص17).

19. تقليل معوقات اتخاذ القرار التي كانت في ظل الإدارات التقليدية تتسبب في بقاء المعاملات عالقة بالأشهر وربما بالسنوات في ظل وجود معوقات نشأت في ظل البيروقراطية، وأصبح من الممكن تجاوزها في ظل توافر البيانات الإدارية الإلكترونية وسهولة رفق مركز اتخاذ القرار بها واصدار القرار بسهولة وسرعة (رضوان، 1425هـ، ص6).

20. ابقاء عين الإدارة مفتوحة دائماً على أفرعها القريبة والبعيدة، بما توافره لها التقنية من أنظمة وبرامج رقابية تجعل من ادارتها المختلفة وحدة واحدة تحت عين الإدارة العامة وسيطرتها (المير 2007م ، ص23) .

21. منح الإدارة الإلكترونية القدرة على معرفة احتياجات المستهدفين ورغباتهم عن طريق المعلوماتية العالية والمتجددة لتلك الإدارات - وبخاصة الاستثمارية - مما يعلي من هامش مبيعاتها، أرباحها، وتستطيع الإدارات الحكومية الاستفادة من هذه الميزة - أيضاً- في معرفة شكاوي مراجعيها ومشكلاتهم، وبالتالي لكي تتم معالجتها وتجاوز أسبابها .

22. زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات، وخوض غمار الأسواق المحلية والعالمية بوجودها المستمر ضمن فعاليات السوق، عبر القدرات المعلوماتية العالية التي تضعها التقنية تحت تصرف الإدارة، مما يمكنها من معرفة رغبات المستهلكين، أيضاً قدرات المؤسسات الأخرى، مما يعينها على تطوير منتجاتها وتجويدها بالشكل الذي يجعلها أكبر قدرة على خوض غمار المنافسة السوقية(المالك، 2007م، ص13).

#### ثانياً: فوائد التحول:

وصول كثير من الإدارات في العالم إلى قناعة لم تعد قابلة للتراجع عنها بأن التحول إلى الإدارة الإلكترونية هو الانجاز الأهم الذي يمكن أن تحققة تلك الإدارات ولم يختلف أحد من علماء الإدارة ومفكرها حول ذلك الاجراء، واندفعت الجهات الإدارية إلى الاستفادة من تطبيقات التقنية نظراً إلى الفوائد الملموسة على أرض الواقع من جراء ممارسات تقنية معزولة منفصلة كانت بمثابة إرهابات لتعميم التقنية على سائر الوظائف الادارية، واعتماد التقنية رابطاً بين تلك الإدارات.

بشرت التجارب الادارية الاولى مع التقنية بباقة من الأهداف الفارقة في مسار المجتمعات البشرية يمكن لإدارات التقنية تحقيقها فقط بخوض غمار التجربة التي عممها كثير من دول العالم المتقدم، ويحصد اليوم ثمارها قفزات إلى الامام تتسع بموجبها الفجوة الرقمية بينه وبين غيرة من دول العالم تلك الفجوة التي

عمقت لفجوات أخرى اجتماعية واقتصادية وعلمية وتجارية وطبية إذ إن أداء التقنية وربطها كل مناحي الحياة بآلاتها وشبكاتها، جعل من التقنية في ذاتها هدفاً، على اعتبار أنها أصبحت بمثابة جسر تعبر عليه المجتمعات البيروقراطية للحاق بمجتمعات العالم المتقدم ودخول عصر التقنية.

كما يقول (قاسم، 2003م، ص18) ولا يعني هذا أن البيروقراطية لم تحقق للعالم أي فوائد، أو أنها كلها كانت مشكلات، فالبيروقراطية كانت في البداية حلاً مثالياً لجميع مشكلات الإدارة، وكانت البيروقراطية سبيل العالم إلى دخول أطوار الرقي والتقدم، إلا أنها في ظل سنة التطور الاجتماعية والتغير أصبحت تمثل لدى الناس الروتين والتقييد والتخلف.

ومع تزايد المشكلات والعوائق التي بدأت تظهر في جسم النظام البيروقراطي الروتيني، وعدم قدرته على الاستجابة لمتطلبات المجتمعات الحديثة، وتعارضه مع كثير من رغباتها وتطلعاتها، كان البديل هو الإدارة الإلكترونية، وقد بدأ يظهر على المستوى العملي خلال عدد من تطبيقاتها التي وجدت طريقها إلى الحياة الاجتماعية تلقائياً أو تحت وطأة الحاجة إلى ظهورها، ثم خرجت أولى النظريات في الإدارة الإلكترونية إلى الوجود، وجري الترويج بفعالية للفوائد التي ستجلبها الإدارة الإلكترونية للمجتمعات البشرية، حيث روج لما سمي ببرنامج (الحكومة على الخط المباشر) الذي اعتمد على رغبة الحكومات على مستوى العالم في تخفيف عبء التكاليف الزائدة عن كاهلها وتجويد مستوى خدماتها ورغبتها في الاستفادة من خدمات تقنية المعلومات في هذا الخصوص بما يضمن الفعالية في تحقيق هذه الأهداف، وعلية قررت الدول صاحبة الدعوة أن تحول الحكومات إلى الإدارة الإلكترونية وتعتمد في تداول أعمالها الإدارية على التقنية مع بداية القرن الحادي والعشرون .

ووفقاً (للسالمي، 2003م، ص27) (لقد كانت أعين دول العالم المتقدم مفتوحة على فوائد التقنية، وكانت النظرة إليها عميقة واستراتيجية، لثقة خبراء تلك الدول في عائدات استخدام هذه التقنية ستكون كبيرة إلى الدرجة التي ظهر معها سباق بين تلك الدول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية وتعميمها على مؤسساتها).

## 2-5-1-3 أهمية الإدارة الإلكترونية:

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وهي تمثل استجابة قوية لتحديات عالم القرن الحادي والعشرين التي تشمل العولمة، الفضاء الرقمي، اقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت.

إن تعميم تطبيقات الإدارة الإلكترونية على الدوائر الإدارية ليس شكلاً عسرياً للحياة نسبياً لتقصصه بقدر ما هو حاجة ماسة لمجتمعاتنا ودافعاً لتلك الإدارات لتجاوز واقعها والانطلاق إلى الآفاق العالمية الربحية بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة.

## 2-4-1 الأهمية بالنسبة للقطاع الخاص :

يؤكد (غنيم, 2004م. ص 44) (إن القطاع الخاص له قدم سبق على مستوى كثير من الأصعدة وبخاصة الصعيد الإداري، ولعل ذلك يعود إلى أسباب منها الاحترافية، والمنافسة مما يدفعه إلى وضع خطط دائمة ومتجددة لتطوير قدراته وتمييزها واستثمار كل ما يفيد ذلك) .

ويمكن استعراض بعض الدوافع التي حفزت القطاع الخاص لنيل سبق الوصول إلى الإدارة الإلكترونية من خلال النقاط التالية (غنيم, 2004م. ص 46):

1- وجدت الجهات الإدارية لدى الشركات والمنظمات نفسها أمام خيار الإدارة الإلكترونية والتي تسهم في فتح أسواق جديدة محلياً وعالمياً.

2- (الضافي, 2006م. ص 20) تعين الإدارة الإلكترونية شركاتها ومؤسساتها على الاستجابة السريعة لما تحتاج إليه الأسواق من منتجات ذات مواصفات معينة.

3- يظهر أيضاً مدي حاجة الإدارة التقليدية إلى تعميم تطبيقات التقنية إلى إدارتها من خلال ما تحققه للمؤسسات التي تدار بأساليب إلكترونية من تطور في إدارتها وتأثير إيجابي في وظائفها وأنشطتها وتحسين في جودة أدائها، بفعل كفاءة أساليب الإدارة الإلكترونية ذات الفعالية والسرعة العاليتين التي تعتمد عليها تلك الإدارات.

4- تتمتع الإدارة الإلكترونية بفعالية عالية في تخفيض النفقات الطائلة التي تتكبدها الشركات والمؤسسات عبر تجهيز المتاجر وتشغيلها، وعلى رواتب العدد الكبير من العاملين، وعلى المباني، والإجراءات الإدارية.

(الضافي, 2006م. ص 21) وهذا الترشيح في النفقات يضاف إلى صافي أرباحها، مما ينعكس على كفاءة تشغيل المؤسسة أو الشركة بالفعل ما يتوافر لها من إمكانيات مادية.



5- كسر حواجز الزمان والمكان والظروف التي تحد من وجودها في السوق العالمية، والتجديد في منتجاتها وخدماتها كما يوفر ذلك التواصل والاطلاع على مستجدات السوق العالمية وما يكسبها الثقة والمصدقية لدي المتعاملين معها .

6- معرفة احتياجات المستهلكين والعملاء ومن خلال ما توفره الإدارة الإلكترونية من بيانات كافية عن احتياجات أسواقها مما يؤدي إلى توجيه الانتاج وفقاً لاحتياجات المستهلكين ورغباتهم ( الضافي, 2006م.ص20) الناتج هو زيادة رواج الشركة، أو المنظمة أو زيادة المتعاملين معها حسب نوع النشاط .

7- زيادة القدرة التنافسية .

8- تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلبية المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن تخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

9- تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة ، عن طريق إعادة ، التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع الخاص ليس ضرباً من الترف العصري أو مجازة لنظيراتها في دول العالم المتقدم، بقدر ما هو احتياج حقيقي بناءً على معطيات من واقع تلك الإدارات، جعلها تدرك قيمة التقنية وأهميتها ، وما سيديره لتعميم تطبيقاتها على إداراتها من مكاسب، وما يتيح لها من فرص البقاء والاستمرار والتميز.

## 2-4-2 الأهمية بالنسبة للقطاع العام :

يوضح (غنيم, 2000م. ص46-49) لا تقل حاجة القطاع العام إلى التقنية عن حاجة القطاع الخاص إليها، فلدي القطاع العام من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائماً إلى البحث عن حلول لهذه المشكلات، وليس أنسب حل من استخدام الإدارة الإلكترونية للخروج من تلك الأزمات.

أما (دراكر , 1994م .ص164) فقد استعراض أهم النقاط التي تؤكد حاجة القطاع الحكومي للإدارة الإلكترونية على النحو التالي :

1. تردي مستوى خدمات كثيرة في الإدارات وتعقيدها إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها، وجعلها أكثر سلاسة ومرونة، وتسهيل تقديمها للمواطن.
2. حاجة الإدارة الحكومية للمزيد من الثقة المتبادلة بينها وبين المراجعين لها، ورغبتها في تهيئة أجواء من الشفافية في دوائر العمل الحكومية، مما يدعو تلك الإدارات إلى التوجه إلى الإدارة الإلكترونية بوصفها نمطاً جديداً، فيها من الحياد والموضوعية والانضباط ما يعين على تغيير وجهة النظر السائدة لدى المواطنين ، وتعديل الصورة القديمة للإدارة الحكومية في عقله.
3. في هذا الخصوص يضيف (الضافي, 2006م. ص،21) حرص الجهات الحكومية على تنمية كواردها الوطنية، وتأهيلها بعلوم التقنية الحديثة للاعتماد عليها في إدارة برامج التنمية وخططها المستقبلية للدولة التي ينبغي أن تعقد على قدم المساواة مع خطط التنمية وبرامجها في دول العالم، ولن يتم ذلك إلا بتوفير البنية الأساسية التقنية لتلك الكوادر الوطنية من شبكات وقواعد معلومات، ودعم كل ما يدفع من خط الاستثمار في التقنية، مما يتيح الفرص أمام المشروعات التقنية التي ينبغي أن تكون بيئة تنشأ فيها تلك الكوادر .
4. ويذكر (دراكر, 1994. ص 164) حاجة الإقتصاد الوطني إلى الدعم ومد يد العون، وليس شيء أقدر من التقنية وتعميم تطبيقاتها على دوائر القطاع العام للانسجام والفعالية من حد كثير من الصعوبات التي تعترض حركة كثير من الصادرات في الدولة، بما يتيح لها في ظل الإدارة الإلكترونية طرق التواصل مع الأسواق العالمية ومعرفة احتياجاتهم في حالة التصدير، وأيضاً معرفة أهم وأجود منتجاتها، في حالة الاستيراد، لذا تبقى الإدارة الإلكترونية هي خياراً لا بديل عنه أمام الحكومات التي تسعى إلى حجز موطن قدم لها في الأسواق العالمية وكسر طوق المحلية والإقليمية، والاستفادة من وجودها بوصفها إحدى قوي السوق العالمية، حتي لا تتحول إلى سوق استهلاكية فقط تباع فيها بضائع الآخرين، ويروج فيها لمنتجاتهم، دون أن تكون لها القدرة على الرفض أو الاختيار بسبب العزلة، وافتقاد القدرة على التمييز في المفاضلة.
5. (الضافي, 2006م. ص21) في ظل سعي الإدارة الحكومية من الحصول على منتجات الأسواق الخارجية بأسعار معقولة فإنها محتاجة إلى الإدارة الإلكترونية التي تمنح تلك الإدارات القدرة على خوض تجربة التجارة عالمياً، والتعرف على معروضات الأسواق، واختيار الأفضل والانسب من عروضها وأسعارها، بعيداً عن هيمنة الوسطاء ومشكلاتهم، وما قد يلحقونه بها وبالمصلحة الوطنية من خسائر، إضافة إلى انفتاح الإدارة الوطنية على العالم يقضي على الاحتكار ويجعل الخيارات متاحة أمامها لتكون بديلاً إذا ما رفع أحد الموردين

الأسعار عليها وخاصة من السلع ذات الحساسية التي تمس الاحتياجات اليومية للمواطنين كالسلع الاستهلاكية الضرورية.

6. زيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة على حركة التجارة العالمية .

7. (دراكر, 1994م. ص 164): تخفيف عبء إيجاد فرص جديدة للعمل عن كاهل الدولة، يفتح الباب أمام فرص العمل الحر في الخارج بتشجيع المشروعات الصغيرة وتسويق منتجاتها، ومدها باستمرار بالنصائح والمواصفات التي من شأنها تطوير منتجاتها.

8. : لقد تلاحظ ان الإدارة الإلكترونية تختصر وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتسهل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظماتها، وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية وترشد استخدام الإدارات في المعاملات، مما سيوفر بالتبعية المخازن اللازمة لتخزين هذه الأطنان من الأوراق وتجميع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية، إضافة إلى دعم الثقافة التنظيمية لدي العاملين كافة وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والوسطي وتوفر البيانات للمراجعين والمشرفين عامة بصورة فورية والحد من معوقات اتخاذ القرار (الضافي, 2006م. ص22).

يضيف (عامر، 2007م. ص 35): المزيد من الدلائل على أهمية الإدارة الإلكترونية من أهمها :

أ. تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أراها وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفر.

ب. الي جانب تحقيق المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه ، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود.

ج. سهولة عقد الاجتماعات عن بعد (Video conferencing) بين الإدارات المتباعدة جغرافياً.

د. سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإجابة عن الدوائر الأخرى (المحطة الواحدة).

هـ. سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث ، والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطي من أماكن خارج حدود المنظمة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.

و. ان الإدارة الإلكترونية تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة في المنظمات حيث أن لها دور كبير في تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال اتاحة البيانات لمن أراها وتسهيل الحصول عليها بأقل جهد ممكن. كما اعتبر أن الإدارة الإلكترونية مدخلاً لتطوير وتحديث المنظمات والقضاء على كل مشكلات الإدارة التقليدية حيث أنها تعتمد على استخدام التقنيات الإلكترونية المتقدمة ذات التأثير الفعال في حياة الناس من خلال تقديم الخدمات إلكترونياً بوسائل غاية في السهولة والانضباط والكفاءة والفاعلية.

يشير (غنيم، 2004م. ص43) إلى ان للإدارة الإلكترونية أهمية سواء بالنسبة للمنظمات أو على المستوى القومي، وتكمن أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يأتي:

- تخفيض تكاليف الانتاج وزيادة ربحية المنظمة.
- تحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية.
- تلافى مخاطر التعامل الورقي.
- زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني.
- ايجاد فرص جديدة للعمل الحر، والاستفادة من الفرص المتاحة في اسواق التكنولوجيا المتقدمة .

يوكد سيرشت واخرون (Seresht&0thers.2008) (ان بوسع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ان تيسر توفير الخدمات الرئيسية للمجتمع بأسره بغض النظر عن الموقع الجغرافي وبأقل التكاليف الممكنة) . ويؤيده ويجاند (Wigand.1995.P2) حيث يرى (ان للتكنولوجيا دور مهم في تحسين الانتاجية والكفاءة في المنظمات ، علاوة على ذلك تسهل التقنية الاتصال بين وحدات المنظمة المتباعدة جغرافياً).

## 2-1-6 متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيقها وأورده عدد من الباحثين .

الطائي،2002م. ص156) ويرى ضرورة توفير جملة من المتطلبات الإدارية ،والتقنية ، والمادية ، والأمنية .

ويضيف (العلاق، 2005 م. ص 33) بأن نجاح الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهدافها لا يمكن بلوغه من خلال التمنيات، وإنما يستلزم الأمر إرادة سياسية مؤكدة من اعلى المستويات.

وأكد (ياسين،2005م.ص238) على أن الوصول الى توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال برنامج استراتيجي متكامل وشامل لإعادة هندسة عمليات وأعمال المنظمة وهناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، أوردها (غنيم،2004 م. ص : 343) ، متطلبات إدارية ، وتقنية ، ومالية ، وأمنية .

في هذا الخصوص يرى (المير، 2007م. ص 25) أن الإدارة الإلكترونية تمثل تحولاً تاماً في المفاهيم والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة، بل هي نظام متكامل من المكونات التقنية المعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها من الأطراف المتداخلة في جسد هذه الممارسة الحضارية التقنية التي يستلزم العمل بمقتضياتها والانطلاق من تطبيقاتها على أسس محددة وشروط يجب توافرها، ومتطلبات ينبغي وضعها في الحسبان قبل الخوض في هذه التجربة، حتي تؤدي ثمارها على الوجه المرجو منها.

ومن أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

## 2-1-6-1 المتطلبات الإدارية:

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

يشير (ياسين،2005م.ص238) الى ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وصنع المعرفة . بالإضافة الى ذلك يتوجب على الإدارات في المنظمات التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتجديد في الأساليب المتبعة في المنظمات.

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

كما يضيف (ياسين، 2005م. ص 237-238) أن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة أفقية وعمودية باتصالاتها وقبل ذلك بنية شبكية تستند الى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة، والريادة في الاداء وإنجاز الاعمال بكفاءة عالية.

ويشير (غنيم، 2004 م. ص344-245) الى ضرورة العمل على توعية الأفراد بجدوى أهمية تطبيق اعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية ، كذلك تأكيد وتفعيل دور القطاع الخاص جنباً الى جنب مع القطاع الحكومي، باعتبار انه يمثل قوة دافعة لنجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية .

يضيف (الصيرفي، 2006م.ص200) مجموعة من المتطلبات التنظيمية من اهمها ما يلي:

1- تحديد درجة مساهمة كل عملية في تحقيق الأهداف المطلوبة.

2- استيعاب العمليات غير الضرورية بهدف تبسيط النظام وجعله متماشياً مع متطلبات التحول للأعمال الإلكترونية.

3- إضافة العمليات اللازمة لتدعيم عملية التحول الى الاعمال الإلكترونية .

4- توفير القدر الكافي من المرونة للنظام وتحديد مدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه. وتمثل أهم المتطلبات الإدارية في النقاط التالية :-

### **دعم القيادات الإدارية ومساندتها.**

القيادة العليا في الدائرة الإدارية هي التي تتخذ قرار التحول واستكمالاً لدورها بأن على القيادة إلاً تتخلي عن مشروعها، وأن تقف على تفعيل مراحل إنجازها كاملة لمعرفة إذا ما كان هناك عوائق تعترض المشروع لتذليلها ومواصلة العمل. وتتولى رسم السياسات في المؤسسة والخطط والبرامج التي تقوم عليها المشروعات الإدارية.

أما القيادة التنفيذية جعلت على عاتقها مسؤولية تحديد الأدوار التي يتم توزيعها ومتابعة سير العمل وتوجيه طريقة العمل، واستدراك ما يقع من أخطاء.

### إعداد الأفراد:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات، إذ بدون هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، لذا لا بد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلاً جيداً وعلى مستوى عالي من الكفاءة وهذا ما يؤكد (غنيم، 2004م. ص345) حيث أشار إلى ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

وهناك جملة من المتطلبات البشرية، حددها (العلاق، 2005م. ص217) فيما يلي:

1. تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت.
2. استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.
3. إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع.
4. التمكين الإداري (Empowerment) للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع المتغيرات في البيئة التكنولوجية .

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

### إعادة هندسة العمليات الإدارية الحكومية:

بالقدر التي تحتاج فيه الدوائر الإدارية إلى هندسة نظم العمل لتتمكن من التوافق مع المحيط المتغير في المجالات كافة، تشكل الإدارة الإلكترونية حافزاً لهذه العمليات فتطبيقاتها أكبر دافع لتلك الإدارات لا نجاح عملية هندسة العمليات (العامري، 2004م. ص8).

## تهيئة الأوضاع والتكيف العام:

يشير (القرني، 2007م، ص 34) إلى أنه ينبغي التنبيه أن الإدارة الإلكترونية واقع عام وبيئة عمل جديدة أكثر من أنها ممارسات إدارية مجردة من أي تداخلات أخرى، مما يدعو إلى تهيئة أجواء العمل نفسها بنشر الثقافة الإلكترونية، وغرس الوعي التقني في تلك البيئة وتهيئة أوضاع الأفراد والقيادات القديمة، والسعي لإيجاد حالة من التكيف بين عناصر العمل والأفراد بإعادة تأهيل هؤلاء الأفراد نفسياً قبل أن يكون التأهيل تقنياً.

وإن شق الأمر على الجهة المنفذة لمشروع الإدارة الإلكترونية وكان الحل جلب أفراد جدد يملكون صلاحيات هذا النوع من الإدارات وقدراته ومؤهلاته، فلا بأس من ذلك من أجل إنجاح التجربة، حيث ستكون الفائدة أعم وأشمل، وصالح العمل الذي يخدم الآلاف وربما الملايين في حال الإدارات الحكومية، أولى من رغبات بعض الأفراد غير القابلين للتغيير أو التطوير.

من الأهمية بمكان تغيير الهيكل التنظيمي القائم على إدارة العمل في ظل الإدارة التقليدية أو تعديله على الأقل، ليكون على الوضع الذي يصلح لإدارة الدوائر الإلكترونية بمفاهيمها وأهدافها ومهامها المختلفة، فينبغي أن يشمل التغيير هذه القيادات، وإن بقيت فينبغي التأكد من أن مفاهيمها تغيرت بالفعل، وإنما لم تعد مخصصة للمفاهيم التقليدية القديمة (أبو مقايض، 2004م، ص 188-189).

## 2-6-1-2 المتطلبات التقنية:

يلزم قبل تصميم تطبيقات التقنية وضع تصور كامل لعناصر هذه الإدارة ومكوناتها، ووضع مقترح أو تصور لهيكل تنظيمي معين يتم داخل دوائره الإدارية تبادل المكونات وتحديد نقاطه الإدارية الإلكترونية وصلاحيات كل نقطة، ووضع برنامج لنظام تداول المعلومات وتبادلها داخل هذا الهيكل الإداري وسلطات جهاته الإدارية المختلفة ووظائفها ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية التي ستكون نصب أعين جميع منسوبيها للعمل بمقتضاها، ويلزم الإدارة الإلكترونية من هذا كله الاستعانة بالجهات الاستشارية المتخصصة من تطبيقات التقنية، وكذلك الجهات المعنية التي تكون مرجع الإدارة في عملية التحول ولا مانع من الاستعانة بالقطاع الخاص - إذا كانت الإدارة حكومية لتنفيذ بعض مراحل المشروع، في ظل توجه العالم



نحو التقنية خاصة وقد ظهرت شركات متخصصة في تأسيس الإدارات الإلكترونية وبناء كوادرها (الحمادي، 2004م. ص 9) .

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

ويتفق الباحث مع ما ذكره (العوامل، 2003 م.ص 200) حيث يرى ضرورة إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة). والمعدات والبرمجيات، لغرض تحديثها كي يستجيب للتغير المنشود لتقديم الخدمة الإلكترونية.

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

ويؤيد هذا الرأي (ياسين، 2005م.ص235) حيث أكد على ضرورة ارتباط الإدارة الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات ، فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية، كما تتوفر أنماطها، مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة مثل ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الأكشاك التفاعلية، التفاضل التفاعلي، خدمات الهاتف الخليوي المتكاملة مع الانترنت وتقنياتها مثل خدمات الرسائل، (SMS) وبرتوكول الاتصال بالإنترنت (WAP) ونظم تكنولوجيا المعلومات، وتقنيات شبكات الإنترنت ، والانترنت والوسائط المعلوماتية الأخرى .

ويرى الباحث أن الشبكة العنكبوتية (شبكة الانترنت) وشبكة الانترنت، وشبكة الاكسترانت ، لها دور بارز في تقدم المنظمات ، ونقلها إلى منظمات رقمية ، ويمكن حصر أهم هذه الشبكات الإلكترونية فيما يلي:

## 1- الإنترنت:

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

تطبيقات وخدمات الإنترنت:

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

- أ. البريد الإلكتروني
- ب. قوائم النقاش
- ج. المجموعات الإخبارية
- د. التجارة الإلكترونية
- هـ. الدخول إلى شبكات المعلومات وفهارس المكتبات.
- و. التعليم عن بعد:

## 2- الإنترنت:

ويشير (الصيرفي، 2006م. ص119) إلى أن شبكة الإنترنت تطلق على التطبيق العلمي لاستخدام تقنيات الانترنت والويب في الشبكة الداخلية للمؤسسة ؛ بغرض رفع كفاءة العمل الإداري ، وتحسين آليات مشاركة الموارد والمعلومات ، والاستفادة من تقنيات الحواسيب المشتركة .

بالإضافة إلى ذلك يمكن لشبكة الانترنت أن تحقق للمنظمات عدة مزايا منها ما ذكره (إدريس، 2005م.ص500) وهي كالتالي:

- تحسين مستوى الاتصالات.
- توفير المعلومات في الوقت والمكان المناسبين وفقا لاحتياجات العاملين.
- تدريب وإعادة تعليم العاملين في المنظمة.
- تعزيز الكفاءة المطلوب تحقيقها في أداء الأعمال.
- دعم التفاعلات على المستوى العالمي.

## 3- الاستراتيجيات:

يرى (داود، 2004 م.ص 82) بأن شبكة الاستراتيجيات أتاحت للشركات أن تشترك في نظمها وشبكاتها المحلية مع جماعات أو شركات متباعدة جغرافيا وبتكلفه منخفضة للغاية، كما أتاحت هذا النوع من الشبكات للشركات التعامل مع موردي المواد الخام والتعامل مع الموزعين والمستفيدين بشكل متميز ،ولكن ذلك لم يكن بغير ثمن فقد كان الثمن بعض المخاطرة بأمن المعلومات .

## 2-1-6-3 المتطلبات المالية:

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

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

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

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

## 2-1-6-4 التدريب والتثقيف:

بما أن التقنية علم وثقافة وأداة عمل جديدة ومغايرة لأدوات العمل الإدارية التقليدية بشكل كبير، فإنه لا يكفي تعليم العاملين بالإدارة وتدريبهم على أساليب العمل الجديدة والمجهزة وهناك آليات كثيرة لتهيئة الأجواء لدي الفئة المستهدفة أو المجتمع لتقبل هذه الآلية الجديدة للعمل الإداري وتبصيرهم بأساليب التعامل معها للاستفادة منها ومن ذلك (الحمادي، 2002م، ص4).

أ. البدء بإعداد هذه الفئة قبل البدء بجلب التقنية وتطبيقها، بمعنى أن لا يكون الواقع مفاجأة لتلك الفئة، وألا يفرض عليها التعامل مع التقنية، وهي لم تتعلم بعد أبجديات التعااطي معها (السبيعي، 2005م، ص31).

ب. عقد المحاضرات والندوات على النحو الذي يضمن لجميع افراد المجتمع الاطلاع على الحد الأدنى من تجربة المنظمة التي تنوي التحول إلى الإدارة الإلكترونية (الحمادي، 2002 م ،ص14) .

ج. أدرج التقنية وتطبيقاتها ضمن المقررات الدراسية للطلاب والطالبات حتي توفر الدولة على نفسها عناء البدء من الصفر مع الأجيال الجديدة لتبصيرهم بقيمة الإدارة الإلكترونية وضرورة التحول إليها وكيفية التعامل معها .

- د. إقامة ورش عمل تقدم محاضرات وطرح أحدث التطورات في مجال التقنية .
- هـ. البحث عن الدراسات والبحوث المتعلقة بالاستفادة من التقنية وتطبيقاتها ودعمها.
- و. تدريب قطاع كبير وتأهيله ليكون قادراً على القيام بهذا الدور التعليمي التثقيفي.

وعلى الجهة القائمة على التحول إلى الإدارة الإلكترونية، حكومية كانت أو خاصة، أن تتجه إلى شأن التدريب أو التثقيف اللازم لتهيئة الاجواء وأعداد المجتمع لن يكون باليسر، ولكن عليهم أن يتحلوا بروح المثابرة في تدريب موظفيهم وتثقيفهم وتوعية مجتمعهم وترغيبهم في التقنية حتي ينكسر الحاجز، الذي ينشأ لاحد الاسباب الآتية:

1. حداثة التقنية المعلوماتية على المجتمع ، الامر الذي ينشي حالة من الخوف والتردد في التعامل معها.
2. تسبب الأمية في تأخير التقنية لدي المجتمعات بصفة عامة ومجتمعات العالم النامي بصفة خاصة وتحد من سرعة الإدارة الإلكترونية .
3. احجام بعض فئات المجتمع عن الإدارة الإلكترونية من الوهلة الاولي من حيث أنها تحمل حلوياً ناجحة لمشاكل إدارية تعاني منها تلك المجتمعات .
4. ضآلة فرص المجتمعات النامية في التقدم، نتيجة تأثرها بعوامل تاريخية واجتماعية وبشرية، مما يجعل مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى تغييرات جذرية ضخمة في تلك المجتمعات على أكثر من مستوى . لذا على الجهات الإدارية ألا تكل ولا تمل من ترديد تلك الافكار الجديدة على مسامع مجتمعاتها حتي ينتبه إلى وجودها. وحتى تكسب معركتها مع كثير من المشكلات الاجتماعية التي تقلل من فرص تقدم تلك المجتمعات بشكل عام (القرني، 2007م ، ص34).

## 2-1-6-5 المتطلبات التشريعية:

- (أبو مغايش، 2004م ، ص 195) على المنظمات والمؤسسات أن تقوم بعملية مسح وتمحيص شاملة لكل الأنظمة والقوانين لديها وعلى أن تراعي أثناء عملية المسح الأهداف التالية:
- أ. التأكد من مشروعية الأعمال الإلكترونية التي تقوم بها تلك الإدارة الإلكترونية، وإكسابها تلك المشروعية ، إن كان هناك ما يحول دون ذلك بتحديد المباح والمحرم منها، ومعرفة العقوبات المفروضة على الأعمال المخالفة، مما يكسب أعمال المؤسسة سمة الشرعية.

ب. الاطمئنان إلى إمكانية الحصول على المعلومات بسهولة، وأن يتم في ضوء إجراءات قانونية واضحة تحكمه ولا تدين المؤسسة، إذ يكون هذا في ظل القانون حقاً أصيلاً للإدارة والمؤسسة (القحطاني، 2004م، ص 33).

ج. سرية الوثائق والمعلومات وعدم إمكانية نشرها أو التفريط في هذا الحق من قبل الجهة التي تتعامل معها المؤسسة حيث يكون هذا حقاً قانونياً في ظل وجود التشريعات يعاقب المفط فيه.

د. تحديد معايير ثابتة على درجة مناسبة من الشفافية تحكم الأعمال الإدارية الإلكترونية وترسي حالة عامة من الثقة في ظل وجود البنود القانونية التي تحكم تلك المعايير وتضبطها.

هـ. إقرار مشروعية الوثائق الإلكترونية، والاعتماد عليها في الأعمال الإدارية، مثل اثبات الشخصية الإلكترونية واعتماد نظام التوقيع الإلكتروني، والبصمة الإلكترونية، وغيرها من التعليقات الإلكترونية.

و. فك الحزر والخوف للذين نتعامل بها لبعض الجهات مع بعض التعاملات الإلكترونية، كالمعاملات المالية الإلكترونية، وعمليات البيع والشراء الإلكتروني، والبريد الإلكتروني، مما يسهل من هذه المعاملات ويسرع من وتيرتها ويفك حذر بعض الجهات المفروض عليها في ظل التخوف من بعض الممارسات التلاعب والقرصنة، مما يدعو إلى وجود الضوابط والتشريعات التي تنظم هذا كله وتفك تلك الاختناقات.

وحتى تضمن الجهات الثابتة فعالية هذه التشريعات والأنظمة فإن عليها مراعاة الآتي:

1. شمولية الأنظمة لجميع أنشطة عمل المنظمة ومجالاتها، حتى لا تحتاج إلى وضع قوانين لكل نشاط، مما قد يفتح باب للتعارض أو تضارب القوانين فيما بعد.
2. استقرار هذه الأنظمة والقوانين ووضوحها مما يعين على سهولة العمل بمقتضاها.
3. علي الجهة المشرعة إلا تتعجل أمرها، وأن تمحص النظر كثيراً في تلك التشريعات قبل إشهارها واعتمادها للعمل، التأكد من عدم وجود خلل أو ثغرات بها، والتأكد من ملائمتها ومراعاتها لظروف الأنشطة الإلكترونية.
4. أن تتحلي تلك التشريعات بالمرونة التي هي أصل الإدارة الإلكترونية وأهم ركائزها. مما يكون معيناً، فهذا مبدأ أصيل في الإدارة الإلكترونية.

5. مشاركة المختصين في الشأن التقني في وضع التشريعات إلى جانب القانونيين (العمرى، 2003م ، ص21).

6. أن تكون التشريعات والقوانين سهلة الفهم ، ممكنة التطبيق سواء لمنفذها، أو للجهة المستهدفة من العمل وفق ضوابطها (السبيل، 2003م . ص 9).

ويذكر أن وضع التشريعات سابق على تطبيق الإدارة الإلكترونية كما أن إصدار التشريعات يتم في ضوء ما يعرض من مشكلات فعدم وجود مظلة قانونية تشريعية سيفتح الباب لبعضهم للقيام بعمليات غير مشروعة قد تخلق أزمة ثقة بالمعاملات الإلكترونية.

## 2-1-6 المتطلبات الأمنية وحمايتها:

يقصد بأمن المعلومات ضمان بقاء المعلومات الخاصة بالجهة أو المؤسسة أو المنظمة التي تدار إلكترونياً في مأمن من الوصول إليها والتلاعب بها والأمر نفسه ينطبق على المنشأة نفسها، والعاملين فيها، وأجهزة الحاسوب المستخدمة ، ووسائط التخزين التي تحتوي أسرار المؤسسة وبياناتها، وذلك بتأمين أكثر من وسيلة حماية ، كالبرامج المضادة للقرصنة لضمان سلامة المعلومات التي تعد أغلي ما تملكه المؤسسة.

وأمن المعلومات أحد الهواجس الكبرى التي تتركز القائمين على العمل الإداري في الإدارات الإلكترونية، بشأن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة، والنقل عليها إلكترونياً إذ يلزم الحفاظ على أمنها، فضعف الأمن في مجال العمل إلكترونياً يعد ضعفاً للثقة ، مما يدفع الإدارات بشكل دائم إلى التفكير فيها يوفر هذه الثقة التي تعد هي والأمن المعلوماتي وجهين لعملة واحدة (النمر، 2006م، ص430).

يؤمن (السبيعي، 2005م، ص، 32) على انه لا بد من برامج الحماية القوية التي تضمن عدم إمكانية الوصول إلى تلك المعلومات، والعبث بها من أي فرد أو جهة، وأي خلل سيفقد الإدارة الإلكترونية هيبتها.

في هذا الخصوص يقول (المالك، 2007م ،ص، 37) ((هناك أكثر من إجراء يجعل جهة الإدارة

الإلكترونية مطمئنة إلى حد بعيد بشأن تحقيق البعد الأمني لأنظمتها ومن هذه الإجراءات :

أ. التوثيق الذي يضمن التحقق من المستخدم، وحيث أن الأطراف المشتركة في العملية هم الأشخاص المعنيون بالاتفاق أو العملية التجارية أو المعاملة المطلوبة في حالة الإدارات الحكومية أو الحسابات البنكية.

ب. تصديق المعلومات إلكترونياً، بتصميم المراجع الحكومية إلكترونياً التي لا تسمح بالوصول بتصميم المراجع الحكومية إلكترونياً التي لا تسمح بالوصول إلى المعلومات المحفوظة نحو شبكات الإدارة إلا للأشخاص المخول لهم الوصول إليها من قبل الجهة الإدارية عبر كلمات مرورهم الخاصة التي يدخلون بها إلى شبكة الإدارة.

ج. سرية المعلومات وبخاصة المعلومات الأمنية أو ذات الحساسية للأفراد الذين لا يرغبون في إضافتها فهذا حق مكفول لا يتعارض مع الشفافية إلى يعني بها المعلومات العامة المتاحة للجميع بما يسمح بتقييم الجهة الإدارية، أما المعلومات الخاصة وذات الحساسية فيراعي سريتها وإخفاؤها.

د. التكامل في أداء وظائف الدوائر الأمنية بحيث يضمن عدم التلاعب أو التعديل في البيانات أثناء نقلها، والتكامل هنا يحدث بالتنسيق أمنياً بين القنوات التي تمر عليها المعلومات والبيانات أثناء انتقالها إلكترونياً.

هـ. ويمكن للإدارة الإلكترونية الوصول إلى حالة الثقة بإجراء عدد من الخطوات الأمنية الآتية(القحطاني، 2006م ، ص 34):

1. وضع البيانات والخطط الأمنية التي تضمن سرية المعلومات .
2. تخصيص فريق آمني تابع للإدارة لمتابعة المتطلبات الأمنية لها.
3. وضع القوانين والتشريعات وتحديد العقوبات المترتبة على محاولات التعدي على شبكة الإدارة والتزاماتها، مع مراعاة أن تنتقل التشريعات كل صور التعدي والتجاوز والاختراق الممكنة ، كما في ذلك نظم المدفوعات البنكية(السويل ,2002م .ص 7) .
4. التنبيه على جميع المستويات الإدارية بضرورة استخدام برامج الحماية، وتطبيق أنظمتها لديهم وتبصيرهم بخطورة التفريق، ولا مانع في هذا الشأن مع الاستعانة بالخبرات الدولية في المجالين التقني والقانوني .
5. الاعتماد على استخدام بعض الوسائل الأمنية كالبطاقات الذكية، ورخصة القيادة والبصمة الإلكترونية لزيادة الأمان.

6. تطوير أدوات التشفير (مفاتيح التشفير العام PKF) التي تسمح للأفراد بالدخول على البيانات والمعلومات وكذلك تسمح للإدارات بالوصول إلى حسابات الأفراد أو المؤسسات البنكية.
7. تبني استراتيجية وطنية لأمن المعلومات تتضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص.
8. ويفضل في أمن المعلومات التعاون الدولي حتي لا تكون هناك حلقات مفقودة تشكل ثغرة أمام بعضهم للنفوذ من خلالها إلى البيانات والمعلومات.

## 2-1-7 معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تعتبر التقنية الإلكترونية أحد الموارد الأساسية للمنظمات للتأقلم مع طبيعة العصر الحالي، إلا أن الدول النامية تواجه مجموعة من القيود والمعوقات التي تعرقل عملية الاستثمار الفعال للتقنية الحديثة، حيث أن كثيراً من الإدارات فيها تعاني من العديد من السلبيات والتي تمثل في كثرة الإجراءات الروتينية، وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية، وعدم مواكبة المستجدات الحديثة في مجال التقنية. في حين يرى (براون، 2005 م ص 87) أن على الدول النامية تبني أسلوباً جديداً للتفكير والقيادة؛ لضمان الوصول بالإدارة الإلكترونية إلى كامل إمكانياتها باعتبار أن هذه الدول تواجه تحديات كبرى تحول دون الاستفادة منها.

### الشكل (2-1-4) معوقات التحول وتطبيق الإدارة الإلكترونية:-

اختلاف نظم الإدارة في المنظمة	عدم اقتناع المنظمة بدواعي التحول ومتطلباته	التحول من العمل الإداري التقليدي إلى الإلكتروني
صعوبة الوصول للتكامل الإداري الإلكتروني	معوقات التحول وتطبيق الإدارة الإلكترونية	قلة الاعتمادات المالية
قلة الكفاءات البشرية		الخوف من التكنولوجيا والتغيير
عائق اللغة		ضعف التنسيق وغياب التشريعات
تداخل المسؤوليات		غياب الشفافية
	عدم الثقة في التقنية	

المصدر: عامر، طارق عبد الرؤوف. الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007 م

المصدر: عامر، طارق عبد الرؤوف. الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007 م



## 2-1-7-1 المعوقات الإدارية:

يشير (غنيم, 2004 م. ص342 ) إلى أن بعض الدول وخاصة الدول النامية تتخذ بعض الأساليب الإدارية التقليدية كالأسلوب البيروقراطي نموذجا للعمل به، وهذه الأساليب لا تتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية. أنه بالرغم من أن بعض المنظمات أعادة هيكلة نفسها بطرق مبتكرة للتماشي مع التطورات في العصر الرقمي إلا أن الغالبية العظمى منها مازالت تعتمد على الهياكل التقليدية والتي تقف عقبة في تطبيق التقنيات الحديثة والاستفادة من معطياتها في تطوير منظماتها.

ولقد أظهرت نتائج دراسة (العوالمه, 2003م. ص248 ) وجود معوقات جديدة قد تعرقل التحول نحو الإدارة الإلكترونية ومن أهمها: ضعف الوعي الاجتماعي، ونقص التمويل والكفاءات البشرية، المعلومات، التكنولوجيا، وتخلف التشريعات، ويرى أن إدراك مثل هذه المعوقات يساعد على تشخيصها وتقويمها وتحديد سبل مواجهتها وعلاجها

## 2-1-7-2 المعوقات التقنية

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

## 2-1-7-3 المعوقات البشرية:

تعد العناصر البشرية من أبرز العناصر التي تقود مجتمعاتها إلى تحقيق التقدم والرقي في مختلف المجالات، إلا أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية ، أصبح أمر تعاني منه أغلب الدول النامية .

ومن أبرز تلك المعوقات البشرية ما يلي:

- الأمية المعلوماتية:

- العائق اللغوي

- مقاومة التغيير والخوف منه:

## 2-1-7-4 المعوقات المالية:

إن مشروع مثل مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى أموال ضخمة تتلاءم مع هذا الأسلوب التقني الحديث وتوفير كافة مستلزماته، لكن تعاني معظم المنظمات من النقص في الإمكانيات المادية اللازمة لمثل هذه المشاريع ، ويرى (غنيم, 2006م .ص.209 ) ضرورة مشاركة القطاع الخاص في الاستثمار والتمويل من تحسين للبنية التحتية للشبكات والاتصالات والقيام بعمليات صيانة الأجهزة، وانشاء معاهد التدريب الخاصة بالحاسب الآلي.

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

## 2-1-8 تجارب رائدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية:

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

وفيما يلي عرض لأهم تجارب تلك الدول:

تجارب أجنبية:

تجربة الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الامريكية:

يشير (السالمي والسليطي, 2008م .ص.370-371) الى أن تجربة الولايات المتحدة في مجال حوسبة المهام قديمة جدا منذ اختراع الحاسوب في هذا البلد حيث بدأت بحوسبة النشاطات البسيطة الى أن وصلت ما وصلت إليه في إقامة إدارات إلكترونية موحدة متكاملة لإدارة الدولة الامريكية، حيث تسعى الى تحقيق الآتي:

1- تقديم الخدمات مباشرة للمواطن.

2- الابتعاد عن الإجراءات المعقدة

3- اعتماد اللامركزية في إنجاز المعاملات.

4- تقليل كلف العمل التقليدي باستخدام الإدارات الإلكترونية .

كما يذكر (ياسين، 2005م. ص 276) أن استراتيجية الحكومة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية تتضمن عدة أمور وهي كالتالي:

1- تبسيط توزيع الخدمات الى المواطنين.

2- إزالة البيروقراطية الحكومية.

3- تبسيط عمل الوكالات الفيدرالية.

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

## **تجارب عربية:**

### **تجربة المملكة الاردنية الهاشمية:**

يشير (العلاق، 2005م. ص210-215) إلى ان دراسة لإحدى كبريات الشركات الاستشارية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ترى أن المملكة الأردنية الهاشمية تحتل مرتبة متوسطة من حيث المعدل بين دول العالم ذات الجاهزية لتبني تطبيقات الإدارة والأعمال الإلكترونية، وتأمل المملكة أن تصبح خلال السنوات القليلة القادمة مركزا رئيسا في المنطقة العربية لتطوير البرمجيات والخدمات الأخرى ذات الصلة بتكنولوجيا المعلومات وقد اتخذت مجموعة من القرارات التي تمكنها من دخول أسواق تكنولوجيا المعلومات من أوسع أبوابها ومن أهمها:

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

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

ويضيف (السالمي والسليطي، 2008 م.ص347-348) أن الهدف العام لديها هو الوصول إلى كفاءة وشفافية وأداء أفضل للحكومة وموظف الحكومة وتغيير الصورة النمطية السائدة لدى الكثيرين، كما تتمتع الأردن بالعديد من المقومات مثل البنية التحتية وتوافر المواد البشرية المؤهلة، وجهة حكومية هي وزارة الاتصالات والمعلومات التي تقوم بالدور التنسيقي والداعم لتطبيقات الإدارة الإلكترونية .

### **تجربة الإمارات العربية المتحدة للإدارة الإلكترونية :**

يذكر (السالمي والسليطي، 2008 م.ص324-325) أن مشروع الحكومة الإلكترونية في دولة الإمارات العربية المتحدة مشروعاً رائداً ومتقدماً وخاصة في إمارة دبي حيث تسعى إلى جعل مهام إدارته المختلفة محسوبة وصولاً إلى تطبيق شامل للإدارة الإلكترونية الحكومية، ومن المتوقع أن تنتهي دولة الإمارات من إنجاز هذا المشروع بحلول الأعوام القادمة في إطار المبادرات التي تطلقها الإمارات سواء على المستوى الاتحادي أو على مستوى كل إمارة .

ويشير (ياسين، 2005 م. ص 299) إلى أن دولة الإمارات العربية المتحدة بصورة عامة وإمارة دبي على وجه الخصوص تعد مركزاً للتجارة والصناعة في منطقة الشرق الأوسط كما تركز جهود تحويل اقتصاد الإمارات إلى اقتصاد المعرفة والإدارة الإلكترونية على بنية تقنية ومعلوماتية متطورة .

ويذكر (الجار الله، 1424 هـ ، ص 32) أن الإمارات تقف على قمة الهرم منفردة حيث احتلت المرتبة الأولى عربياً والمرتبة 21 عالمياً ضمن تصنيف هيئة الأمم المتحدة لبرامج الحكومة الإلكترونية، وهي تجربة بحق تستحق الاستفادة منها .

### **تجربة المملكة العربية السعودية للإدارة الإلكترونية :**

أن المملكة حالياً تخطو خطوات كبيرة؛ لتحسين وتطوير بنيتها التحتية، حيث أن من أهم عوامل نجاح الحكومة الإلكترونية إيجاد بنية تحتية متينة من أهم ما يميز المملكة العربية السعودية وجود بعض الأنظمة الحديثة منها نظام التصديق والتوثيق الإلكتروني. الذي يعتبر مهماً لأمن معلومات الحكومة الإلكترونية .

ويرى (محمد سمير، 2009م.ص306) إن ما يميز الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية وجود بعض الأنظمة الحديثة منها نظام التصديق والتوثيق الإلكتروني الذي يعتبر مهماً لأمن معلومات الحكومة الإلكترونية وهناك عقد وقع في 2003 م بين الحكومة وبين مجلس الغرف التجارية الصناعية والذي يقدم خدمة التصديق والتوثيق للمنتسبين عن بعد دون الحاجة للذهاب لمكاتب الغرف وقد تم تجهيز النظام وجميع ما يلزم لإطلاق النظام لـ 20 غرفة تجارية والذي سيخدم أكثر من 8 ملايين مواطن ومقيم.

## المبحث الثاني

### 2-2 أداء الموارد البشرية

#### 2-2-0 مقدمة :

يشكل العنصر البشري أهم مورد من موارد أية مؤسسة سواء كانت خاصة أم عامة، كبيرة أم صغيرة ، إنتاجية أم خدمية ، حيث تتوقف كفاءة وفعالية المؤسسة على كفاءة هذا المورد ، وبالتالي تحرص إدارة أية مؤسسة على استثمار هذا المورد والاستفادة منه الاستفادة المثلى ، ولكي يتم الاستفادة من هذا المورد ، استلزم الأمر التقييم المستمر لأدائه حتي يتم التعرف على أوجه القوه فيه ثم تطويرها وتنميتها ، وكذلك أوجه الضعف ومن ثم علاجها .(درويش ، 2000م ، ص575)، إن مستوى تقدم أي مجتمع أصبح يتحدد من خلال جودة الأعمال الناتجة عن أنشطة وعمليات المنظمات الإنتاجية والخدمية العاملة فيه، وترتبط كفاءة الأداء في هذه المنظمات بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية، وبصفة خاصة الموارد البشرية، حيث أنها تعتبر القاسم المشترك الأعظم في كل الأنشطة لأي منظمة، حيث لوحظ في نهاية القرن العشرين الاهتمام الكبير والاعتراف المتزايد بالموارد البشرية وأدائها، وأصبح ينظر إليها على أنها أهم وأعلى اصول المنظمة.

ومن هنا ظهرت المكانة المهمة للموارد البشرية في أي منظمة. حيث يذكر (القحطاني ،2008م.ص19) التعدد الكبير في المسميات التي أعطيت لها عبر التاريخ، فقد تطورت مسميات الإدارة التي تخص بشئون البشر كعاملين في المنظمة مع تطور مفاهيم وفلسفة هذه الإدارة فمن "إدارة المستخدمين" إلى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة شئون العاملين" إلى "إدارة القوى العاملة" إلى "إدارة الموارد البشرية" ففي المسمى الأول كانت النظرة للفرد العامل كمستخدم وحتى مع مسمى إدارة الأفراد كانت النظرة للفرد العامل على أنه مجرد فرد ولم تختلف النظرة كثيراً.

#### 2-2-1 مفهوم الأداء:

#### مفهوم الأداء:

إن مفهوم الأداء من الموضوعات الرئيسية بل والاساسية في نظريات التنظيم الاداري بصفة خاصة والسلوك الإداري بصفة عامة ، على الرغم من ذلك فان هذا الموضوع لايزال من أكثر الموضوعات غموضاً وإثارة للجدل سواء في ما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها مفهوم الأداء .

(ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة)، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء ومن هذه التعريفات :

عرف بأنه سلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته.(باجابر ، 1416هـ، ص24).

وكذلك ((عبارة عن نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين) (بدوي ومصطفي ، 1984م، ص87).

كما عرف بأنه (هو المخرجات أو التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية، أو تلك التي ترتبط بالانطباعات الذهنية والتي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية) (شقيير، 2005، 19) .

وايضاً عرفه بيتر دراكر على أنه :قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال "يستنتج من هذا التعريف أن الاداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس ، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس ، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل المساهمين والعمال .

ومن خلال العرض السابق لتعريفات الأداء يتضح :

أن هناك تعدد في تعريفات الأداء، فمنهم من يرى أنه سلوك، ومنهم من يرى أنه حصيلة جهد، ومنهم من يرى أنه إنجاز عمل ، وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء أكانت دراسات نظرية أم دراسات ميدانية . وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء ، إلا أن هاينز يرى أنها كعوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي :

**الموظف** : وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع .

**الوظيفة** : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل .

**الموقف** : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي .(هاينز، 1998م، ص273).

## 2-2-2 فوائد تقييم وقياس الاداء :

يحظى موضوع تقييم الاداء بأهمية مرموقة في العملية الإدارية ، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط ، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر .(الهيئي،2003م ،ص210).ويمكن تلخيص الأهداف التي يسعى لتحقيقها تقييم وقياس الأداء في الآتي :

- تحديد صلاحيات الموظف الجديد :لما كانت أساليب الاختيار المختلفة لا تضمن الكشف عن درجة كفاءة الفرد العامل بدقة فإن نتائج تقييم الأداء تبرز أهميتها في مجال تحديد صلاحية الموظف الجديد .
- الحكم على مدي سلامة الاختيار والتعيين : تفيد نتائج التقييم في تحسين أسلوب الاختيار والتعيين بما يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية : أن نتيجة التقييم تحدد موقف الفرد العامل بما فيه من نقاط قوة وضعف فتستطيع الإدارة والعامل أن يعملوا معاً على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف بالتدريب .
- تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين: أن عملية تقييم الأداء تتطلب من الرئيس الذي يقوم بها أن يكون على اتصال مباشر ومستمر بالشخص الذي سيقوم أداءه ،حتى يأتي حكمة موضوعياً وعادلاً لا يتعرض للنقد.

## 2-2-3 معايير الأداء:

### مفهوم معايير الاداء:

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب اليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه ، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً ، وتحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء ، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين ما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة ، وتوجه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء ، كما ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم وإخلاصهم للمنظمة (الهيئي ، 2003م ،ص202). ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه ولذا فإن أهم الخصائص التي يجب أن يتميز بها المعيار هي:



#### - الصدق:

يشير مفهوم الصدق إلى ما إذا كان المعيار يقيس بالفعل ما وضع لقياسه ، ويرتبط الصدق بتعظيم التوافق بين الأداء الحقيقي ومعياري قياس الأداء .(المغربي ،2006 م ،ص491).

#### - الثبات :

يشير الثبات إلى مدى اتساق معيار القياس أي إمكانية الاعتماد عليه وتكرار استخدامه في القياس ومدى الثبات في وصف وتفسير الرؤساء المختلفين لنفس البيانات التي تم تجميعها عن طريق معايير القياس .حيث يثار التساؤل التالي :هل يحصل المقيم على نفس النتائج إذا أستخدم نفس المعيار أكثر من مرة ؟إذا كانت الإجابة بالإيجاب دل ذلك على ثبات المعيار مما يدعوا للاطمئنان والثقة في هذا المعيار .(المغربي ،2006م،ص491).

#### - القبول

يشير إلى قبول الأفراد الذين سيقومون باستخدام معايير الأداء ، فمع أن الكثير من معايير الأداء تتسم غالباً بالصدق والثبات ولكنها تستهلك وقت المدير وطاقاته ،ومن ثم يميل إلى رفض استخدامها .لهذا ينبغي أن تحظى معايير القياس بقبول كل المديرين والعاملين وذلك بغية تطوير وتنمية أداء العاملين .(المغربي ،2006م ،ص492).

#### - التميز

أي قدرة المقياس على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء حتي بالنسبة للفروقات البسيطة .(عبد الطيف وتركان ،2005).

#### - سهولة الاستخدام

وتعني وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل . (الهيبي ، 2003 م ،ص202).

### 2-2-4 مجالات الأداء وطرق قياسها:

ويختلف الكتاب والباحثين في توجيهاتهم نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها

(Wheelen & Hunger, 2008, 240) (Certo & Peter, 1995: 146) ، فمنهم من ينظر إلى أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسية ينبغي على المنشأة قياس الأداء من خلالها . وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به ، وينطلق كتاب آخرون في تحديد مجالات الأداء من متطلبات بحوثهم ودراساتهم التي تحدد طبيعتها مجالات الأداء التي يتم التركيز عليها . كما تهتم إدارات بعض المنشآت بمجالات أداء تعكس فلسفتها تجاه ميادين الأداء التي تمثل أولويات بالنسبة لها . وفيما يلي توضيح كل ميدان من هذه الميادين ، وما يتضمنه من مقاييس ومؤشرات لقياس الأداء .

ويحدد (ادريس والغالبى، 2009) أن الاتجاهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الاداء مفهوم ذو ابعاد شمولية، لذلك فان الاتجاهات الحديثة تنطلق من ست أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، وهي: -

- النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها: وفي هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه انعكاساً لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.
- منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد: إذ يعبر عن الأداء بأنه محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
- النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها: فالدراسات الادارية والاستراتيجية حول موضوع الأداء تواجه العديد من الصعوبات، فبالإضافة إلى تعدد المحاور واختلافها، فان هناك خلافاً حول طبيعة البيانات المعتمدة في القياس ومصدر تلك البيانات، فالأداء في أبسط صورة يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهنا لا ينظر إلى الأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الايجابي لنتائج الاداء مفترضا منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عال لأدائها، وبما أن الأداء هو نتيجة لدالة مختلف أنشطة وأفعال المنظمة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فان درجة مستواه تحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.

- البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة: فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية- على اختلاف أنواعها- والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.
- مدخل النظم: فالأداء هو المستوي الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد اجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة.
- المفهوم الشمولي: إذ أن الأداء يمثل بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.
- أن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء تشغيلية لبناء نظام قياس لأداء فعال في المنظمة، كالكفاءة ، والفعالية ، والأبداع والابتكار.

## 2-2-4-1 الكفاءة والفعالية:

### تعريف الكفاءة:

أن كلمة كفاءة مستعملة في عدة ميادين ومشاركة بين تخصصات بين مختلفة . فالكفاءة مستعملة في ميدان علم النفس الذي يهتم بدراسة السلوك الداخلي والخارجي للشخص ، (الكفاءات المعرفية والعقلية والحركية ..) ومستعملة في تحليل الوظائف والأفراد (تحديد الكفاءات المتوفرة في وظيفة معينة والكفاءات اللازمة لشغلها) ومستعملة طريقة للتكوين المهني والتعليم والتعلم . ولهذا فإن تعريفات الكفاءة متنوعة ومختلفة باختلاف المفاهيم والسياقات المستعملة من طرف الباحثين.

فيما يلي أهم التعريفات التي توضح معني الكفاءة:

ان مفهوم الكفاءة استعمل في البداية في ميدان العمل عندما كان الاهتمام منصب على تحقيق حسن وأكثر إنتاج باختيار العمال الذين تتوفر فيهم الكفاءات التي تتناسب وظائف معينة (العامل مناسب في المكان المناسب).

فيما يلي تعريفين اثنين مرتبطين بمفهوم الكفاءة المهنية:

- الكفاءة المهنية هي قدرة شخص ما على استعمال مكتسباته من اجل ممارسة وظيفة أو حرفة أو مهنة حسب متطلبات محددة ومعترف بها في عالم الشغل.
- الكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف الشخصية في وضعيات جديدة داخل إطار حقله المهني . كما تتضمن ايضا تنظيم العمل وتخطيطه وكذا الابتكار والقدرة على التكيف مع نشاطات غير عادية . كما أن الكفاءة تتضمن المزايا الفردية الضرورية للتعامل مع الزملاء ، والإدارة ، والزبائن بنجاحة.

أن التعريف الأول يحصر مفهوم الكفاءة في القدرة على ممارسة وظيفة معينة ومحددة ، وهذا يعطي مفهوما ضيقا للكفاءة بحصره في مجال إنجاز العمل فقط.

أما التعريف الثاني وبالرغم من ارتباطه بالمجال المهني فهو يعطي مفهوما أوسع لكلمة كفاءة ، يتعدى الانجاز فقط إلى:

- تنظيم وتخطيط العمل.
- ابتكار الحلول.
- التكيف مع الأوضاع الجديدة المفاجئة.
- الاهتمام بالعلاقات الانسانية مع الزملاء والادارة والمتعاملين الآخرين.

كما تجدر الإشارة إلى أن التعريف بين الكفاءة والمهارة والمعارف فالمعارف ترتبط بالتكوين النظري ، في حين أن المهارة تتصل بالجانب التطبيقي ، وهما عاملان أساسيان لاكتساب الكفاءة .

قامت المديرية العامة للتعليم الكمالي الكندي بتقديم تعريف واسع للكفاءة حينما عرفت الإطار الجديد لإعداد البرامج لصالح المقاربة بالكفاءات عام 1990م ويتعلق الأمر ببرامج القطاع المهني الذي أجريت فيه التجارب الألي ولم تعلن المديرية العامة للتعليم الكمالي الكندي عن نية تطبيقها لهذه المقاربة في ميادين التكوين العام والتكوين ما قبل الجامعي (الثانوي) إلا مؤخرًا سنة 1993م.

ويتمثل مفهوم التعريف في أن :

الكفاءة هي القدرة على القيام بالأدوار والمهام المتعلقة بوظيفة عمل ، وبالمعنى الضيق في مجال إعداد البرنامج تشتمل كفاءة ما على مجموعة من التصرفات الاجتماعية العاطفية ، المهارات المعرفية، المهارات النفسية والحسية الحركية التي يمكن من ممارسة وظيفة ، نشاط ، أو مهمة لدرجة من الاتقان تتناسب أدنى متطلبات سوق العمل.

قد تضمنت الوثيقة المرسلة إلى الكليات ما يلي:-

( في سياق إعداد وتقديم البرامج قابلة للملاحظة والقياس. وتتضمن صياغة هدف من الأهداف منطوق الكفاءة وعناصر منها ، ويتمخض منطوق الكفاءة عن تحليل وضعية العمل أو تحليل حاجات التكوين العام ما قبل الجامعي).

الكفاءة كلمة عامة تستعمل في مجالات متنوعة وليست مرتبطة فقط بالمجال المهني: كما أن تنظيم برامج التكوين المهني والتعليم التقني تتضمن مواداً لها علاقة بالتعليم العام ، وهي ضرورية لاكتساب الكفاءة التي يحتاج إليها الإنسان في مختلف مجالات حياته . فهو يحتاج إلى الكفاءة في القراءة والكتابة ، التعبير ، الرياضيات ، العلوم الفيزيائية والطبيعية .. الخ.

إننا لا نتعلم القراءة والكتابة من أجل اكتساب القدرة على أداء العمل فقط كما أننا لا نتعلم كيف نتعلم ذلك لتحقيق ما هو أوسع وأشمل من ذلك ، وهو النجاح في ممارسة مختلف الأدوار على مدي الحياة .

وفيما يلي بعض التعريفات التي تحدد الكفاءة كمفهوم عام:

- الكفاءة هي مجموعة من التصرفات الاجتماعية الوجدانية والمهارات المعرفية ، والنفسية الحركية التي تمكن من ممارسة نشاط ، وظيفة ، جور ، مهمة ، أو عمل معقد على أكمل وجه (لوي دينو ، بتصرف).
- الكفاءة هي مجموعة من المعارف والقدرات الدائمة ، والمهارات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وخبرات مرتبطة فيما بينهما في مجال معين (دي كيتل وآخرون).

## يلاحظ من هذين التعريفين أن:

- مفهوم الكفاءة لم يرتبط بمفهوم ممارسة العمل ، بل يشمل كل النشاطات والبياديين المختلفة .
- ان مفهوم الكفاءة أوسع واشمل من مفهوم المهارات ، القدرات ، المعارف التي تعتبر جزء من الكفاءة.

الكفاءة تتصف بالثبات والاستمرارية ، نقول عن الشخص أنه كفاء إذا كانت صفة الكفاءة ثابتة ودائمة عنده. المهارة تقدم نفس الأهمية على مستوى التعليم والتعلم، تتمثل في جعل الطالب يستخدم معارفه ومهاراته وقدراته للقيام بنشاطات على مستواه الشخصي والاجتماعي أو على المستوي المهني.

## وخلاصة القول أن التعريف المقبول للكفاءة يتضمن العناصر الآتية:

- تشتمل الكفاءة على العديد من المهارات.
- يعبر عن كفاءة ما عن طريق تحقيق نشاطات قابلة للملاحظة.
- من الممكن أن تطبق كفاءة ما في سياقات مختلفة سواء كانت شخصية ، اجتماعية أو مهنية.
- لا نتعلم بالضرورة لنعرف ، ولكن نتعلم خاصة لنتصرف ولابد أن يتجلى هذا قدر الإمكان وبوضوح في كل تعريف لمفهوم الكفاءة.

## الخاصية يتضمنها التعريف الآتي:

- تستند الكفاءة إلى إنجاز نشاط يستدعي مهارات معرفية ، نفس /حركية أو اجتماعية/ وجدانية، ضرورية لإنجاز هذا النشاط ، بعد مساعدتهم على اكتساب المهارات اللازمة مسبقا لإنجاز النشاط المرتبط بالكفاءة.

## ان الكفاءة هي قدرة مكتسبة يبرهن عليها شخص وتتضمن :

- الجانب الكامن أو الخفي : ويتمثل في مجموعة مدمجة من المعارف والمدركات والمواقف والقدرات العقلية والمهارات (المعرفية ، الحركية ، الحسية) وهذا الجانب غير خاضع للملاحظة المباشرة ، فهو سلوك داخلي نستدل عليه بواسطة السلوك الخارجي.
- الجانب الإجرائي أو العلمي : ويتمثل في الانجاز الملائم لمهمة أو نشاط عمل أو حياة مهنية.

- الجانب التكاملي أو الاندماجي : ويتمثل في تكامل أو اندماج كل المعارف والمدركات والمواقف والمهارات ، وعناصر إنجاز المهمة أو نشاط عمل أو حياة مهنية.

### مميزات الكفاءة:

لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته بالتعرف عي الكفاءات أو تحديدها بسهولة ، ولهذا فان التعرف على الكفاءة يحتاج الى تدريب بواسطة نشاطات وتطبيقات عملية ، نذكر البعض منها لكي تساعدنا على التعرف على مميزات الكفاءة.

هل يمكنك التعرف على العبارات الدالة على الكفاءة في العبارات الآتية؟

- تسمية الأجزاء المكونة للحنفية.
- شرح كيفية اشتغال الأجزاء.
- إصلاح الحنفية.

إذا اخترت العبارة الأخيرة فان أجابتك صحيحة ، لأن تسمية الأجزاء المكونة للحنفية أو شرح كيفية الاشتغال، لا يعتبر نشاطاً عملياً ، ولا يدخل ضمن التعريفات التي تحدد معني أو مفهوم الكفاءة لكن تدخل ضمن المعارف والمهارات (التسمية والشرح) التي هي أساسية لبناء أو تكوين الكفاءة.

أما اصلاح الحنفية .

ماهي العبارة الدالة على الكفاءة في العبارات الآتية:-

- اكتساب اللغة.
- استعمال اللغة.
- التمكن من قواعدها.

إن العبارة التي تمثل الكفاءة هي العبارة الثانية ، لان اكتساب اللغة أو التمكن من قواعدها ، لا يعتبر كفاءة ، بل هي مهارات تساهم في إبراز الكفاءة ، كما أن اكتساب اللغة لوحدها أو التمكن من قواعدها يحتاج إلى معارف ومهارات أخرى متعددة ، قد تكون حسية حركية ، حركية معرفية ، عقلية ..الخ . ولهذا لا

يمكن أن نحكم بصفة مؤكدة أن الشخص القادر على اكتساب اللغة أو التمكن من قواعدها ، قادر بالفعل على استعمال اللغة ، ولهذا فإن الكفاءة تتطلب العديد من المهارات التي تعطيها معني ، وبهذا الصدد يقال بان الكفاءة مدمجة ولها قيمة خفية أو باطنية ، وتنفع من يملكها ، وتجيب على السؤال : لماذا؟

ومن خلال ما تقدم يمكن تحديد المميزات التي يمكن الاعتماد عليها كمعالم للتعرف الكفاءة :

- تتحدد الكفاءة من خلال نتائج يمكن ملاحظتها.
- تتكون الكفاءة من عدة مهارات.
- الكفاءة لها قيمة على المستوي الشخصي والاجتماعي والمهني.
- الكفاءة مرتبطة بإنجاز نشاطات عملية.

تحديد بعض المفاهيم :

حتى نتمكن من تحديد وتوضيح أكثر لمفهوم الكفاءة ، نورد بعض الملاحظات الخاصة ببعض المفاهيم ليس ثمة ترادف بين امتلاك الكفاءة واكتساب المعارف ، ولكن عبارتان متكاملتان تكاملاً جيداً.

- لا ترادف بين امتلاك الكفاءة وامتلاك المهارات ، فالكفاءة تفوق مجموع المهارات . مثلاً إصلاح محرك يجب على الشخص أن :
  - يحدد مكوناته.
  - معرفة وظيفة كل مكون،
  - تركيب وتفكيك القطع.
  - استعمال الأدوات.
  - التدريب على حركات معينة.. الخ.

عندما يكتسب الشخص هذه المهارات ، يجب عليه مع ذلك أن يتعلم كيف يصلح محركاً . ولهذا فمن الخطأ أن تظن بان الشخص الذي يمتلك كل المهارات المطلوبة ، يمتلك بالضرورة الكفاءة . فعموماً فالكفاءة لا تكون كذلك لأن الكفاءة والمهارة ليستا من نفس المستوي.



وكذلك الشأن بالنسبة لكتابة مقالاً فلسفياً، أو تحليل نص أدبي، أو حل مسألة رياضية أو فزيائية أو إجراء تجربة معينة في المخبر. فبالإضافة إلى معرفة الطريقة والمراحل والخطوات والتقنيات والنظريات والفرضيات والمعارف المتعلقة بهذه المواد، يبقى الطالب في حاجة ماسة إلى اتقان توظيف هذه المهارات في إنجاز موضوع ما من مواضيع المواد المذكورة ، حتي نقول بأنه كفاء في الفلسفة أو الرياضيات أو أي مادة من المواد الدراسية.

يجب تجنب التفريق بين الكفاءة والمهارة بالاعتماد على الفعل المستعمل فقط . فمثلا (إنجاز) عقدة ليس كإنجاز تصميم منزل أو آلة أو محرك . فالفعل أنجز في الحالة الأولى يتناسب مع مهارة نفيضة حركية . أما في الحالة الثانية يتناسب أكثر مع كفاءة . لماذا؟

لأن مستوى التعقيد أو الصعوبة ليس هو نفسه . فإنجاز تصميم منزل يتطلب عدة مهارات.

وخلاصة القول أن الفعل المستعمل لإنجاز نشاط أو مهمة ، لا يفرق وحده بين الكفاءة والمهارة ، لأن الكفاءة تشمل عدة مهارات سواء كانت من المجال المعرفي، النفس / حركي أو الاجتماعي/ الوجداني. إنها متعددة الأبعاد.

يجب التفريق بين الكفاءة والمهارات الاجتماعية : بالرغم من التداخل الكبير بين الكفاءة والمهارات الاجتماعية الوجدانية، مثل : الدقة المعرفية ، المبادرة ، الحكم الذاتي ، الاستقرار الانفعالي ، القدرة على التميز، الإبداع، الثقة في النفس، الانبساط ، التحكم الانفعالي . وغيرها من السمات التي يعتبرها البعض كفاءات. فالمهارات الاجتماعية / الوجدانية جزء من الكفاءة كما هو الحال بالنسبة للمهارات المعرفية والمهارات النفس/ حركية انها تمثل البعد الوجداني للكفاءة ، وهي في أغلب الأحيان مهارات وردود أفعال يكون لها في بعض الحالات تأثير دال على درجة النجاح أو الرسوب بالنسبة للشخص انها تدخل في معايير حسن الأداء التي تحدد مكونات الكفاءة وتشمل جزءاً من شخصية الأفراد . وتجدر الإشارة الى مكونات الكفاءة يمكن أن تحمل تسميات مختلفة حسب الأوساط ، وكذلك شأن درجة الدقة المستعملة في وصف الكفاءات التي يمكن أن تتغير أيضا من وسعي آخر.

## 2-4-2-2 الابداع والابتكار:

الابداع :

### 1.1 مفاهيم وأهمية الابداع:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الابداع خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى ألقاق بركب التقدم العلمي ، والتطور التقني وبالتالي فإن اللجوء إلى الابداع يعد امراً حتمياً أمام الدول النامية . ومجد ان أهم مميزات المؤسسات الناجحة هي استعدادها الدائم للتخلي عن الأنظمة التي طالما نجحت في أداء مهامها ولكن هذا لا يعني بالطبع أن كل جديد افضل من القديم ولكن الاشياء الجيدة فعلاً قادرة على البقاء والاستمرار .

ان التجديد هو جوهره الابداع الاداري لأية منظمة ويجمع علماء الإدارة والممارسون والإداريين على ان المنظمة المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى الابداع الاداري ، فهو يسهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الافكار ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب .

ومن هنا فان الابداع الاداري منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الادارية وافراد التنظيم من مديريين وموظفين وكذلك بيئة المنظمة ، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن ثم كان لابد وان تتجه للتطوير حتي تحقق اهدافها ، وما يلحظ في بعض المنظمات الحكومية وجود الرتابة والروتين الذي يمارسه الموظفون في أداء اعمالهم ، وبالتالي لا يتوقع ان يظهر منهم الابداع وتميزاً يساهم في دفع عجلة التطور نحو الافضل، وبالنظر إلى عناصر العملية الابداعية فإن حجر الزاوية فيها هو الموظف الذي منه وبه تتطلق المنظمة نحو الابداع الاداري.

### 1.1.1 المفاهيم العامة للإبداع:

إن مصطلح الابداع يعد من بين اكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في ادبيات الادارة. وقد اجتهد الكتاب في تقديم تعريف شامل له فمنهم من استند إلى السمات الشخصية للمبدع ومنهم من استند إلى مراحل العملية الابداعية والنتائج الابداعية لها كأساس لمفهوم الابداع.

## ثانياً : مفهوم الابداع من الناحية اللغوية

الابداع كما جاء في لسان العرب من يبدع يبدعه بدءاً وابتدعه أي انشأه وبداه. وابتدعت الشيء اخترعه، وفلان بدع في هذا الامر: أي أول لم يسبقه احد . يقول تعالى:( بديع السموات والارض ). أي خالقهما ومبدعهما سبحانه وتعالى على غير مثال سابق.

فالإبداع لغة: هو استحداث أو ابتكار شيء جديد فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المؤلف.

## ثالثاً: مفهوم الابداع من الناحية الموضوعية:

يرى (ماكينون) ان الابداع ظاهرة معقدة متعددو الوجوه أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً محدداً. لذلك اختلف العلماء في تحديد مفهوم الابداع ، فلم يكن هناك تعريف محدد متفق عليه ، ولعل ذلك يرجع إلى كثرة المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة ثالثة.

### 2.1.1 تعريف الابداع:

مما سبق نجد ان تعريفات الباحثين لمفهوم الابداع تتمحور حول عدد من الأبعاد منها:  
تعريف (سيمبسون ) للإبداع بانه المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير وهو يعتبر ان مصطلحات مثل حب الاستطلاع والخيال والاكتشاف هي مصطلحات أساسية في مناقشة معني الابداع.

ثانياً: التركيز على الامكانية الابداعية أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع:

كنا تكشف عنها الاختبارات النفسية، ويعرف الابداع على اساسها على أنه الاستعداد الكائن للتفوق أو التميز.

ثالثاً: الابداع باعتباره عملية عقلية:

حيث يؤكد هذا الاتجاه (توارنس) وهو احد الاوائل الذي كرسوا حياتهم لقياس الابداع فيعرف الابداع بأنه :  
( العملية التي تتضمن الاحساس بالمشكلات والفجوات في مجال تكوين بعض الافكار أو الفروض التي تعالج هذه المشكلات ، واختبار هذه الفروض وايصال النتائج التي توصل إليها المفكر إلى أخري .  
وقد عرف (جيلفود) الابداع على انه (تنظيمات من عدد من القدرات العقلية البسيطة، وتختلف هذه التنظيمات فيما بينها باختلاف مجال الابتكار وتتمثل هذه القدرات في الطلاقة اللفظية والمرونة والاصالة والحساسية للمشكلات).

## رابعاً: الابداع كنتاج:

عرف (بيرز) الابداع بأنه قدر الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع انتاج أصيل وجديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه.

ويعرفه (روشكا) بأنه ( الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق انتاج جديد وأصيل ، ذي قيمة من قبل الفرد الجماعة.

خامساً: الابداع كأسلوب حياة

سواء بالإشارة إليه بأنه القوة التي تدفع الفرد إلى الاكتمال أو الربط بين تحقيق الذات وتميبتها .

ومما سبق يمكن استنتاج الآتي:

- الابداع ظاهرة معقدة جداً ذات وجوه أو ابعاد متعددة أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً محدداً.
- الابداع تقديم الجديد غير المسبوق.
- الابداع هو نزعة تفوق واستعداد فطري عند بعض الاشخاص ينمي بالتدريب وتعلم المهارات والتعليم .
- الابداع هو استحداث أو ابتكار شيء جديد فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المألوف.
- الابداع تصرف يهدف إلى تحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة ومكانية التطوير .
- الابداع هو مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الاداء الابداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.
- قدرة عقلية تتفاوت من شخص لأخر ويمكن أن تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.
- خروج عن المألوف في طريقة حل المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية باستخدام عناصر المرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل .

كما يمكن تضمين تلك الأبعاد والمحاور في تعريف شامل يلخص مفهوم الإبداع بطريقة ذات مدلول إداري واضح ، مثل تعريف (جروان) للإبداع بأنه : (مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن ان ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم ، إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراعات الابداعية في أحد ميادين الحياة الانسانية).

ويري (فاعل عاقل) ان الابداع بمعناه الواسع هو (ايجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات والمناهج إذا تم التوصل إليها بطريقة مستقلة ، حتي لو كانت غير جديدة على العلم والمجتمع). ويعرف (تورنس) الابداع بأنه:(عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ بها ، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين . الابتكار (المفاهيم ، التعريف ، المجالات)

لا يوجد اتفاق من قبل المختصين في مجال علم النفس حول تعريف محدد للابتكار، ويرجع ذلك إلى اختلاف وجهات نظر المختصين حول طبيعة الابتكار وسماته ، حيث ينظر البعض للابتكار انه عملية عقلية تمر بعدة مراحل ، وينظر البعض للابتكار من خلال بعض السمات العقلية والانفعالية التي تميز المبتكرين عن غيرهم ، والبعض ينظر للابتكار من خلال مناهج محددة واصيلة تكون مقياساً لابتكارية الفرد ، ويتناول هذا الجزء بعض التفسيرات العلمية الابتكارية .

### مفاهيم حول الابتكار

الابتكار هو ترجمة كلمة (innovation) والتي تعني التجديد في اللغة العربية مع ان التجديد قد يعني تجديد المنتج الحالي فحسب كما يلاحظ أنه عادة ما يتم الخلط في استخدام المفاهيم التالية: الاختراع، الابداع ، التحسين، وهذا ما دعانا إلى اظهار الاختلاف بينها وبين الابتكار على النحو التالي:

1/ الاختراع والابتكار:

في الغالب يشير ان إلى نفس المعني بوصفهما التوصل إلى فكرة جديد ومن ثم إلى منتج جديدة أو طريقة جديدة وعادة ما يرتبط بالتكنولوجيا ، وقد ميز كل من (روبينز وكولتر) بين الاختراع والابتكار بان الأول (الاختراع) يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية في حين أن الابتكار يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد. وقدم شيرر تميزاً اقتصادياً مفاده ان الاختراع يعطي أهمية اكثر للمواد غير ملموسة (الوقت، الومضة العبقرية، التقدم الكلي في العلم). أما الابتكار فيرتبط بتطور العمليات والمنتجات الجديدة كالموارد البشرية والمادية وتخصيصها لحل المشكلات الفنية والتجريدية والاطء تكون هي العناصر الاساسية الأكثر أهمية فيه.

## ❖ التحسين والابتكار:

التحسين هو ادخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على المنتجات الحالية بما يجعلها اكثر كفاءة أو تنوعاً أو ملائمة للاستخدام ، أما الابتكار الاول هو الابتكار الجزري ويتمثل في التوصل إلى منتج جديد أو العملية الجديدة التي تختلف كلياً عن ما سبقها ونحق استراتيجية كبيرة للسوق والثاني الابتكار التحسيني (التدريجي) فهو التوصل إلى منتج جديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي تم ادخالها على المنتجات الحالية . وإن الابتكارات الجزرية قليلة وتحدث في فترات متباعدة وتتطلب جهوداً عظيمة واستثمارات ضخمة لهذا يعتبر الابتكار التدريجي البديل الفعال من اجل التطور المستمر.

### الابتكار الاداري:

يعرف اجرائياً بأنه القدرة المتميزة للمدير على ايجاد اشياء جديدة قد تكون افكاراً أو حلولاً أو أساليب عمل مفيدة ، أو احداث تغيير ما يكون اكثر فعالية لإنجاز الأهداف والتي من شأنها تطوير الأفراد والنظم داخل المؤسسة وزيادة فعاليتها.

## ❖ السلوك الاداري الإبتكار:

هو محصلة التفاعل بين مختلف النشاطات والمهارات والممارسات السلوكية والقدرات الادارية والفنية التي يمارسها مدير المكتب في بيئة العمل والبيئة المحيطة به والتي يحاول من خلالها التأثير والتأثير على المواقف والافراد والظروف المختلفة من حوله متمثلة في قدرته على ايجاد الاساليب والافكار الجديدة والحلول المبتكرة بقصد تحقيق الأهداف المطلوبة باستخدام الموارد المتاحة.

### تعريف الابتكار:

عرف بأنه عملية تنمية وتطبيق افكار جديدة في المنظمة ، وكلمة تنمية هي كلمة شاملة وواسعة النطاق فهي تغطي كل شيء بداية من الاختراع الاصلي لفكرة جديدة على ادراة هذه الفكرة البيئية إلى تريدها وجلبها إلى المنظمة عبر تطبيقها.

ويعرف بأنه عملية ذات مراحل مختلفة ، تبدأ من خلق الفكرة إلى تنفيذها ، ثم تبدأ هذه الفكرة في الانتشار إلى أماكن ومواقع اخرى.

تعريف بيتر دراكر : (الابتكار هو التخلي المنظم القديم)

تعريف شوم بيتر : (الابتكار هو هدم خلاق creature destruction)

يعرف الابتكار (قدرة الشركة على التوصيل إلى ناهو جديد يضيف قيمة اكبر واسرع من المنافسين في السوق)

عليه ان يبتكر الانسان معناه ان يميل إلى استحداث أمور جديدة (وهي القدرة على ايجاد الحاجة لتركيبات جديدة من الافكار والموضوعات أو المعلومات أو الطاقات أو خليط من اثنين أو اكثر .  
الابتكار كأسلوب للحياة: صنف مفهوم الابتكار إلى ثلاثة مجالات ، واتفق عليها العلماء كالاتي:  
اولاً: الابتكار كأسلوب للحياة:

وفي هذا الاتجاه يرى أندورز andrews أن الابتكار هو (العملية التي يمر بها الفرد في اثناء خبراته ، والتي تؤدي إلى تحسين وتنمية ذاته ، كما انها تعبر عن فرديته وتفرده )  
ويفرق ماسلو maslow بين نوعين من الابتكار:

1/ ابتكار الموهبة: عرفها ماسلو (هي تلك القدرة التي تعتمد اساساً على الموهبة الخاصة).  
ويقصد بها القدرة التي تحتاج بجانب الموهبة إلى العمل الجاد المتواصل والتدريب المستمر ، والنظرة النافذة.  
2/ ابتكار تحقيق الذات : يقصد بها (تلك العملية التي تتميز بالقدرة على التعبير عن الافكار والحوافز دون خوف من سخرية الآخرين).  
ثانياً: الابتكار كنتاج محدود:

يرى روجرز rogers ان العملية الابتكارية هي ما ينشأ عنها وينتج عنها ناتج جديد ، نتيجة لما يحدث من تفاعل بين الفرد بأسلوبه الفريد في التعامل وما يوجد في بيئته ويواجهه.  
ثالثاً: الابتكار كعملية عقلية:

يذكر تورانس Torrance في تعريفه للابتكار (العملية التي تتضمن الاحساس بالمشكلات والفجوات في مجال ما ثم تكوين بعض الافكار والفروض التي تعالج تلك المشكلات واختبار صحة هذه الفروض وإيصال النتائج إلى الآخرين).

### عناصر واتجاهات وتطور الاهتمام بالابتكار:

عناصر التفكير الابتكاري:

ويرى جيلفورد Guilford وهو رائد هذه المجموعة أن الابتكار هو(تنظيمات لعدد من القدرات العقلية البسيطة وتختلف هذه التنظيمات فيما بينها باختلاف مجال الابتكار ) .

وتتمثل هذه القدرات في : الطلاقة ، المرونة التلقائية ، الأصالة ، الاحساس بالمشكلات ، وتختلف هذه القدرات من شخص لآخر، ومنها:  
1/ الطلاقة :

يقصد بالطلاقة (هي القدرة على استدعاء أكبر عدد من الافكار المناسبة خلال فترة زمنية محددة استجابة لمشكلة أو موقف مثير).  
2/ الحساسية للمشكلات:

عرفها جيلفورد Guilford بأنها (القدرة على التعرف على مواطن الضغط أو النقص أو فجوات في الموقف المثير).

### **تطور الاهتمام بالابتكار**

الأكد أن الابتكار هو نقطة بداية ولهذا كان يمثل حلقة في الاهتمام في العملية الابتكارية فلطالما كان يربط الابتكار بالأفراد المتألقين الذين يبدون قدراً عالياً من الزكاء لكن تطور الابتكار إلى الصورة الحالية كثقافة في المجتمع يوحي تطوراً عن هذا التطور كما يلي:

#### **1/ الاهتمام بالفرد المبتكر : الابتكار مسؤولية المبتكر بالدرجة الاولى:**

لقد كانت المنظمات ذات الإدارة البيروقراطية هي التي ألحقت الابتكار وجعلته حكراً على الفرد المبتكر حيث تتكاثر في هذا النوع من المنظمات عقبات الابتكار مثل الرقابة الشديدة، والميل إلى الاستقرار، والإجراءات المطولة ولهذا نجد الابتكار وظيفة خاصة بأفراد عاليي الذكاء تسمى البحث والتطوير غير ان الدراسات تشير أن الابتكار منتشر بين العاملين ذي المستوي الملائم من الذكاء، وليس بالضرورة الذكاء العالي.

#### **❖ الاهتمام بالابتكار على مستوى الشركة:**

وفي هذه المرحلة نلتمس الدفعة الجديدة للابتكار تحت وطأة المنافسة فنجد اساليب جديدة ومتنوعة : كمشاركة العاملين في الابتكار ، وفرق العمل المستقلة، والمشروعات الخاصة، وانظمة الاقتراحات من الزبائن والموردين واللجوء إلى الإدارة المرئية لدعم النشاط الابتكاري سواء الجذري (الاختراع) أو التدريجي (التحسين)، وفي كل المجالات الادارية ، والتنظيمية ، والتسويقية، والخدمات ، وثقافة الشركات.



## 2-2-5 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

هنالك عدد من التعريفات لإدارة الموارد البشرية :

"بأنها مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه). ( أبو النصر ، 2007م.ص62

لقد أورد (العلاق ، 2005م .ص17) في معجمه تعريفا لإدارة الموارد البشرية بأنها " جزء من الإدارة يعني بشؤون العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم"

وتطورت إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصوراً على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الاجازات، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تمارس مهام متخصصة واستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية. (نصر الله ، 2002، ص10) .

نقلاً عن (Mondy & Noe, 2005, P4) يعرف إدارة الموارد البشرية بأنها المنفعة من الأفراد العاملين في المنظمات لتحقيق أهداف المنظمة.

وهي النشاط التي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء فيها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها في تحقيق أهدافها. (الربايعة ، 2003، ص 20) .

كما يعرفها (السالم وصالح، 2006، ص5) بأنها المحور الاساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وهدفهم ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفاتها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال، وهي من هذا المنطق تعد إدارة استراتيجية هامة لا يمكن الاستغناء عنها.

ويعرفها (شحادة، 2000، ص14) (بأنها كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوي العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها والوصول بالمؤسسة إلى أعلى المستويات الانتاجية).

وعرفها (مفتاح ،2004م،ص12) بمعناها الواسع :تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتي تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الاعمال ،أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوي العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها على العمل بما يساعد على تدريب قوة عمل راضية ومنتجة" هنالك تعريفات لإدارة الموارد البشرية في ظل التطور التكنولوجي منها:

(التطبيق العملي لاستراتيجيات وسياسات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريقة لأداء وظائف إدارة الموارد البشرية)، (النجار، 2008 م ، ص 242).

وكذلك عرفت بأنها (تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والذي سيسهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات ) (هوبكنز ، وماركهام، 2007م، ص 18).

(Parry & Others, 2007, P1) نقلاً عن إن دمج التكنولوجيا مع إدارة الموارد البشرية يعمل على زيادة كفاءة عمليات HRM، زيادة تفاعل الموظفين وعمليات الاتصال بينهم، بالإضافة إلى تغيير إجراءات العمل والمهارات المطلوبة سواء لدي إدارة الموارد البشرية أو لدي كافة أفراد المنظمة وبالتالي على مختصي الموارد البشرية، أن يرفعوا مستوى معرفتهم التكنولوجية، التعامل بلغة منظمات الأعمال العصرية الموجهة بالتكنولوجيا، تطوير معارفهم ومهارتهم وزيادة التنسيق والتنظيم مع الإدارات الأخرى في المنظمة.

وهذا الأمر لا يعني إهمال العنصر البشري في هذه العملية، فالهدف منها هو زيادة التفاعل مع التغيرات المعاصرة وزيادة كفاءة المنظمة وتقليل التكاليف، وهذا لا يتم انجازه في منأى عن العنصر البشري، حيث يبقى العنصر البشري هو محور الاهتمام في المنظمة، ولكن بإضافة تحديات تساعده على مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال.

بالنظر إلى التعريفات السابقة يمكن استنتاج مجموعة المهام الآتية التي يجب على إدارة الموارد البشرية القيام بها (مفتاح ،2004م ،ص12-13).

- ضمان تعبئة المنظمة بالكفاءات المطلوبة لمقابلة متطلبات المنشأة .
- وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوي العاملة .
- وضع الخطط للقوي العاملة والإشراف على تنفيذها.
- اقتراح السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف، المكافآت ، الاجور ، المنافع وبرامج التدريب وتقييم العاملين .
- صيانة وتدريب القوي العاملة وتنميتها لكي تستجيب للتطورات الحاصلة في نظم العمل .
- تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والتنظيم بالتعرف على رغبات العاملين واتجاهاتهم وتلبيتها .

## 2-2-6 الاستراتيجيات الخاصة بتطوير الموارد البشرية:

لقد حدد العديد من الباحثين ( Garvn, 1993: 78-91, Alterd, et...al, 1996: 17-21, Demeter, 1997: 374, Wheeler, 1999: 31-34 , Chivenato, 2001: 17-26, Havvey & Novicevic , 2003 ، النمر وآخرون ، 2006 : 246 ، برنوطي، 2004: 41 ، عباس 2003: 33 ، عبدالوهاب، وآخرون ، 2000، 16-53) الاستراتيجيات الخاصة بتطوير الموارد البشرية والتي تساهم بشكل فاعل في تطوير الأداء، للمؤسسات وبالتالي تحسين قدرتها على العطاء ومن هذه الاستراتيجيات التالية:

1. استراتيجية ثقافة التنوع البشري والفكري: والتي تقوم على اساس فهم القضايا الداخلية للمنظمة من منظور عالمي، وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية عند التخطيط لتنمية مواردها حسب هذه الاستراتيجية فهم واستيعاب الثقافات الأخرى، ولتفعيل تنوع الموارد البشرية فلا بد من عدة ممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية تتمثل بالتالي:

- تأسيس قيم عامة لا تتعارض مع الثقافات المتعددة.
- تبني فرق عمل متعددة الثقافات والجنسيات لتطوير مبادرات بناءة.
- تصميم وتنفيذ تعليم وتدريب على التنوع في الموارد البشرية.
- التأكيد على التنوع من منظور عالمي يتماشى والثقافة المحلية.

## 2. استراتيجية التمكين والتعليم التنظيمي :

حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في تنمية وخلق المعرفة للمنظمة من خلال تمكين العاملين لديها من تبادل المعارف والمهارات وخلقها وتجديدها وخبزها لتشكل قاعدة معرفية، تمكن المنظمة من تفعيل خدماتها بما يحقق لها النجاح والاستمرارية والتنافسية، لذا يجب تطوير المعرفة والحفاظ عليها ونشرها من خلال المنظمة، وتعد المعرفة والموارد البشرية المؤهلة في العصر الحالي من أهم أصول المنظمة، لذا فان أي استراتيجية لتطوير الموارد البشرية في المنظمات لا بد وأن تستند على أساس أن المعرفة مكون اساسي لها، واي مخرجات لتلك الاستراتيجية لا بد وأن تراعي ان نقل المعرفة والخبرات وخلق المنظمات المتعلمة اصبح عملية محورية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأفضلية تنافسية، وبالتالي فان خلق إدارة المعرفة، يجب ان يأتي ضمن أولويات إدارة الموارد البشرية من خلال الاستفادة من المصادر المعرفية المنشورة، وإلى دمج هذه المعارف مع ما تملكه من أجل تحقيق أداء متميز ومستديم وميزة تنافسية، من هنا فان بناء استراتيجيات تطوير موارد بشرية قائمة على أساس التمكين والتعليم التنظيمي لا بد وأن تستند إلى التالي:

- المحافظة على العاملين أصحاب الخبرات الجوهرية ومنحهم الحوافز المشجعة على الاستمرار ويتم ذلك من خلال توفير واستقطاب الموارد البشرية المتنوعة معرفياً.
- تعزيز عمليات الابتكار والابداع وذلك بنقل القضية بما تتضمنه من معرفة كجزء من سياسة تنمية الموارد البشرية والمادية لبناء قاعدة معرفية.
- الاستفادة من مصادر المعرفة العالمية، وتبني فكر عالمي للموارد البشرية، وتطوير فكر عالمي لدى الموارد البشرية لدى المنظمة.

## 3. استراتيجية التكيف والتغير المستمر:

التغير المستمر هو طابع البيئة المعاصرة، لذا فان هناك العديد من التغيرات في مفاهيم وممارسات الأعمال لإدارة الموارد البشرية، وأن تلك المتغيرات تمثل تحدياً كبيراً للمنظمات ولإدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة، وتزداد أهمية دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية عندما تواجه المنظمة بتغيرات استراتيجية هامة، إذ يقع على عاتقها دفع هذا التغير بين أرجاء التنظيم ووضع السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم هذا التغير، ويتركز تأثير تلك التغيرات في أسلوب عمل الموارد البشرية من خلال بروز مفاهيم وسياسات ورؤى معاصرة يأتي في مقدمتها:

- بروز المنظمات الافتراضية من خلال الشبكة العنكبوتية.

- التحول من الهياكل الهرمية إلى الهياكل المرنة لحدة التغيرات وتأمين السرعة للاستجابة الفورية.
- تشجيع الابداع و الابتكار وتنمية العمل الجماعي (فرق العمل)

لذا وحتى تكون المنظمات قادرة على مواجهة التغيرات السريعة، ولديها القدرة على التكيف مع تلك التغيرات، لا بد من تبني استراتيجيات تطوير مواردها البشرية ومن تلك المتغيرات، من خلال بناء استراتيجية تطوير موارد بشرية قائمة على أساس سرعة التغيرات في العصر الحديث ومتطلبات التكيف مع تلك المتغيرات، وحتى تكون الاستراتيجية فاعلة لا بد وأن تستند على عدة أسس أهمها:

- التحول من الهياكل الجامدة إلى المرنة.
- التدريب للتغير ويأتي من خلال تطوير برامج التدريب اللازمة لتمكين العاملين من القدرة على التعامل مع المتغيرات.
- تمكين الموارد البشرية لقيادة التغير.
- اعادة تصميم الوظائف لتكون أكثر تحراً.

#### 4. استراتيجية التطور الفني المهاري والاداري:

أدت التحولات الجديدة وتسارع التغيرات في العصر الحالي إلى بروز أعمال جديدة واختفاء أخرى، وبالتالي تغيرت المتطلبات المهنية لأداء معظم الوظائف، من هنا فان عدم اهتمام المنظمات بتلك التغيرات وعدم اهتمام الأفراد بتطوير القدرات والمهارات والمعارف الجديدة سيؤدي إلى مواجهة تحديات خطيرة للمنظمة. منها فقدان المنظمة القدرة على المنافسة ومن جهة أخرى سيفقد العاملون وظائفهم، وحتى تكون المنظمات قادرة على الاحتفاظ بقدراتها التنافسية والاحتفاظ بمواردها البشرية فانه لا بد من تبني استراتيجيات تنمية للموارد البشرية.

#### 5. استراتيجية التعليم والتدريب المستمر:

للحد من تقادم المهارات من خلال استحداث برامج تطويرية للعاملين لاستيعاب المهارات الجديدة وتمكينهم من القدرة على التكيف، وايجاد برامج التعليم والتدريب المستمر ومنح الحوافز التشجيعية على التنمية الذاتية.

## 6. استراتيجية التفكير الاستباقي والتنافسي:

يعتبر تحسين مستوى أداء الخدمة التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات بشكل عام والمنظمات غير الحكومية بشكل خاص، ومن هنا فان تحقيق الميزة التنافسية لتلك المنظمات يتطلب ايجاد طرق مناسبة لزيادة فاعليتها وقابليتها التنافسية في مجال تنمية الموارد البشرية ومن أهمها:

- استخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع.
- تحسين الجودة من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.
- خلق القدرات المميزة من خلال سياسات فاعلة للاختيار والتعيين والتدريب والتطوير، وحتى تستطيع إدارة الموارد البشرية التعامل بفاعلية مع تلك المتطلبات فلا بد من تبني استراتيجية تطوير الموارد البشرية القائمة على أساس التفكير الاستباقي والتنافسي من خلال الاستراتيجيات التالية: التوجه العالمي في الممارسات الفنية لإدارة الموارد البشرية، العمل على تكوين ميزة تنافسية حافزة، الاستقطاب الاستباقي، والتقييم الاستباقي.

## 7. استراتيجية إعادة ابتكار إدارة الموارد البشرية:

يتفق العديد من المهتمين بالتطور الإداري على أن مستقبل تنمية الموارد البشرية سوف يعتمد على العناصر التالية: القاعدة المعرفية والتخصصات الفنية، والخبرات المتعددة محليا ودولياً، والقدرات القيادية التعاونية، ومهارات الإدارة الذاتية، والمرونة والثقة والتكامل مع العاملين، ولقد ظهرت تغيرات عديدة في مجال إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين تتطلب إعادة النظر في كثير من ممارسات إدارة الموارد البشرية وأعمالها، منها ما يتعلق بتحسين الانتاجية، أهمية فرق العمل، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية إدراك ما يلي:

- العمل على تحسين الأداء
- التركيز على النتائج وليس العمليات.
- التغيرات التنظيمية من خلال الاستفادة من الثورة المعلوماتية.
- دور الجماعات وفرق العمل.
- التبادل الإداري والمعرفي لتحقيق الجودة في الأداء .

- والتعليم الذاتي كموجه ثالث للتدريب والتطوير .

- العلاقات المتبادلة بين المستويات التنظيمية.

وأمام هذه المفاهيم الجديدة والتحديات السريعة التغير اصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية تبني استراتيجيات تنموية قائمة على الاسس التالية:

- تمكين الموظفين: من خلال تمكين السلطة وتنمية مهارات العاملين بما يمكنهم من اتخاذ قرارات خاصة بأعمالهم، وبلورة ثقافة تنظيمية تحث على تبني خدمة العمل أولاً، وربط الحوافز والمكافآت بالأداء، وفق آلية سهلة تضمن العدالة والمساواة.
- اعتماد معايير عملية لقياس الأداء: لكي تتم عملية التطوير المهاري والمعرفي وتحسين الأداء على مستوى الأفراد والمنظمة، لا بد من وجود آلية يتم من خلالها قياس أداء العاملين بشكل علمي ومهني، تمكن من تحديد الفجوة في المهارات والقدرات بين ما هو قائم وما هو مطلوب لكي يتم تحسينها من خلال التطوير والتدريب.
- التطوير المهاري والمعرفي: الاستثمار في التطوير والتدريب وادخال أساليب وتقنيات إدارة تمكن من تحسين الأداء وخفض التكاليف، والعمل على تحديد المهارات والمعارف التي تحتاجها الموارد البشرية.
- اللامركزية: تدعيم اللامركزية في اجراءات التوظيف والاجور والتعويضات والتقييم لصالح المديرين التنفيذيين لوحدات التنظيم المختلفة.

## 2-2-7 المتطلبات الفنية لإدارة الموارد البشرية الكترونياً (e-HRM):

يمكن اعتبار e-HRM جزء من منظومة الإدارة الالكترونية، تعتمد على تكنولوجيا ووسائل ICT، ولا تختلف عن الإدارة الإلكترونية باعتمادها على الشبكات والبرمجيات والاتصالات والانترنت وغيرها مما سبق ذكره.

ويلعب الانترنت دوراً رئيسياً في هذا المجال، حيث يساعد المنظمة في تفعيل وظائف إدارة الموارد

البشرية الكترونياً من خلال: (النجار ، 2007م ، ص 253)

1. الاتصالات الفورية.

2. الحصول على معلومات فورية عن إدارة الموارد البشرية.
3. المشاركة في المناقشات والحوارات مع النقابات والمدراء .
4. توفير معلومات عن أسواق العمل وفرص التوظيف.
5. تبادل المعلومات بين الحكومة والنقابات ومراكز التدريب والتعليم.
6. اجراء دراسات وأبحاث في مجال HRM
7. العمل عن بعد Telework
8. تحديث قواعد البيانات وإجراء المقارنات.
9. ربط العمالة بفرص العمل محليا ودوليا.
10. دعم التعليم وربطه بأسواق العمل.

بالإضافة إلى ذلك، وحتى يكون تطبيق النظام فعالاً، لا بد من وجود وتوفير متطلبات أخرى، تتفاوت من منظمة لأخرى، نذكرها في النقاط التالية:

1. إن نجاح أي نظام كان ، يعتمد على مدى تقبل المستخدمين للنظام، ولن ينجح أي نظام في حال وجود رفض ومعارضة له، فلذلك على المنظمة العمل منذ البداية على شرح العلاقة بين أهمية النظام واجراءات العمل، وجعل المستخدمين جزءاً من عملية تصميم وتنفيذ النظام، مع الاتصال المستمر معهم في كل مرحلة من مراحل النظام والحصول على تغذية راجعة من المستخدمين حول التغييرات. (Parry & Others, 2007, P17)
2. تدريب المستخدمين على النظام الجديد ضمن بيئة آمنة، تتيح لهم فهم أهمية النظام ومزاياه، وفهم أهمية التكنولوجيا للمنظمة والمستخدمين، على كافة المستويات الإدارية ولكافة العاملين ومستخدمي النظام. (Parry & Others, 2007, P20)
3. سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين، وعلاقته بوظائف HR مع تمتع النظام بالجودة العالية والأمان، مما يعزز عامل الثقة لدي المستخدمين ويزيد من كفاءة استخدام النظام. ( Ruel & Others, 2007, P11)
4. هنالك طلب متزايد على ان تكون الأنظمة بسيطة وغير معقدة، فحسب احصائية جمعية مستهلكي الالكترونيات، فإن 87% من المستخدمين صوتوا لسهولة الاستخدام كعامل مميز للأنظمة الجديدة. (Schramm, 2006, P4)



5. توافر واجهات استخدام للأنظمة وتوفر شبكة انترنت أساسي، حيث تقدم المنظمة من خلال تلك الواجهات مجموعة من المعلومات لموظفيها، تشمل الإجراءات والممارسات والأنظمة الخاصة في HR (Parry & Others, 2007, P4)

6. إن استخدام e-HRM من قبل العاملين بالمنظمة، مرتبط بشكل أساسي على مستوى الفائدة التي يحصل عليها العامل في المنظمة من تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية، ومن مستوى سهولة استخدامها . (Ruel & Others, 2007, P6).

## 2-2-8 أهمية إدارة الموارد البشرية:

- تتمتع إدارة الموارد البشرية كأحد وظائف المنظمة بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل إدارة لأهم واغلي أصول المنظمة ويرى (القحطاني، 2008م) بأن أهمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة تتركز الأهمية فما يلي:
- يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة وتحقيق أهدافها سواء أكانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية .
- يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة.

## أما المستوي الوطني:

- إن الثورات التي يشهدها العالم في الآونة الأخيرة من ثورة اتصالات وثورة تكنولوجيا وما أفرزه ذلك من تقدم وتفوق للدول يرجع إلى وجود عقول بشرية مبدعة وقدرات فنية عالية و سمات سلوكية إيجابية
- انه مع التقدم العلمي ودخول الشركات متعددة الجنسيات للأسواق العالمية ووجود منافسة قوية، أصبح هناك تنافس قوي بين الدول المتقدمة لجذب الكفاءات البشرية المتميزة ، وأصبح هناك دوراً هاماً لإدارة الموارد البشرية تعمل من خلاله على استقطاب العاملين الكفاء مع توفير المناخ المناسب لهم.
- ويذكر أبو (النصر، 2007م.ص32) بان الموارد البشرية تمثل أهمية استراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة فلا يمكن بل من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى (مثل: المالية والمادية) إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم.

ويؤكد (الظاهر، 2009م .ص18) أن من أهم العوامل التي أبرزت أهمية الموارد البشرية:

- 1- اكتشاف أهمية العنصر البشري.
- 2- كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.
- 3- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل

### أهمية الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM

إن استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية له أثر كبير في تقليل التكاليف الإدارية الناتجة عن عمليات الأفراد، تقليل فترة الاستقطاب والتعيين. زيادة تفاعل الأفراد مع أنشطة HR، مثل تحديد حزمة المنافع والتعويضات والتدريب من خلال الانترنت وغير ذلك من المنافع الكثيرة التي تتعلق بكافة وظائف HR.

وبالتالي تحصل المنظمة على منافع عديدة من استخدام e-HRM وتتنوع هذه المنافع بين منافع عظيمة الاثر، ومنافع عادية الاثر، حيث يوضح الجدول التالي تلك المنافع، (parry & Others, 2007, P8).

جدول (1-2-2) المنافع التي تحصل عليها المنظمة جراء تطبيق الموارد البشرية إلكترونياً (e-HRM)

الرقم	منافع عظيمة الاثر	منافع عادية الأثر
1	تقليل التكاليف عن طريق أتمتة عمليات وأنشطة الموارد البشرية	اتاحة المعالجة الفورية للمعلومات المؤدية إلى تخفيض الدورة الزمنية
2	تقليل تكاليف التصحيح عن طريق تحسين دقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية	زيادة رضا الموظف من خلال تحسين جودة خدمات الموارد البشرية والوصول للمعلومات
3	تخفيض تكاليف طباعة ونشر المعلومات عن طريق اتاحة الوصول إليها مباشرة	السماح لإدارة الموارد البشرية بالتحول إلى شريك استراتيجي للمنظمة
4	تحسين انتاجية الموظف عن طريق اتاحة الوصول للمعلومات في أي وقت من أي مكان	مؤشر محتمل للتغيرات في ثقافة المنظمة التي تحفز الإبداع الذاتي وتطور معايير الخدمات الداخلية
5	تقليل تكاليف ادخال البيانات والبحث عنها عن طريق خدمات الموظفين والمدراء الذاتية	
6	زيادة كفاءة تكاليف اتخاذ القرارات من خلال التحليل المطور لمعلومات الموارد البشرية	
7	تقليل متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام خدمات الموارد البشرية	

المصدر: Emma Parry, Shaun Tyson, Doone Selbie , Ray Leighton “HR and Technology: Impact and Advantages” [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk), 2007, P8

إن ازدياد الحاجة للعاملين في ظل e-HRM بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة، ادي إلى استخدام الشركات البوابات الإلكترونية (Portals) لزيادة مراكزها التنافسية ومن ثم زيادة الانتاجية الكلية والنوعية، حيث تقدم تلك البوابات (النجارة ، 2007م ، ص 248):

- 1- خدمات ذاتية فورية للعاملين.
- 2- خدمات تخطيط القوى العاملة.
- 3- ربط المواقع المختلفة للشركة على الانترنت مثل المزايا العينية، بوابة التعليم وبوابة التوظيف مع البوابة الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- 4- تمكين العاملين من معرفة البيانات الخاصة بالأداء.

5- تمكين المدراء من اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

6- ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها مثل برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء وفتحها على الموقع على الانترنت لكل من العاملين والمديرين.

7- كتابة التقارير الفورية عن العاملين من بوابة الشركة على الانترنت باستخدام المعايير المستخدمة، مما يوفر للمدراء القرارات الموضوعية.

وعلى الرغم من هذه الأهمية، فما زالت بعض المنظمات والمؤسسات وخاصة التي تعمل ضمن القطاع العام، لا تستغل هذه المزايا ولا تأخذ بها كنوع من التغيير المواكب لبيئة الأعمال المتغيرة، فوفق دراسة اجريت في بريطانيا، حول عوائق تحول منظمات القطاع العام إلى e-HRM عزت ذلك إلى ضعف الثقة والعلاقة بين المدراء وإدارة الموارد البشرية من جهة وضعف الثقة في امكانية التكنولوجيا من تحقيق المطلوب على المستويات الوظيفية المختلفة. (Foster, 2008, P18).

## 2-2-9 أهداف إدارة الموارد البشرية:

يؤكد (القحطاني، 2008م، ص24-25) أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد وتنمية مهاراتهم وتوظيفهم وتقييمهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم ولا يمكن لها تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة كما إن بعضها الآخر يرتبط بالعاملين.

### أولاً : الأهداف على مستوى المجتمع:

- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص .
- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل .
- تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار
- صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها من سوء الاستخدام .
- توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع

## ثانياً: الأهداف على المستوى المنظمة:

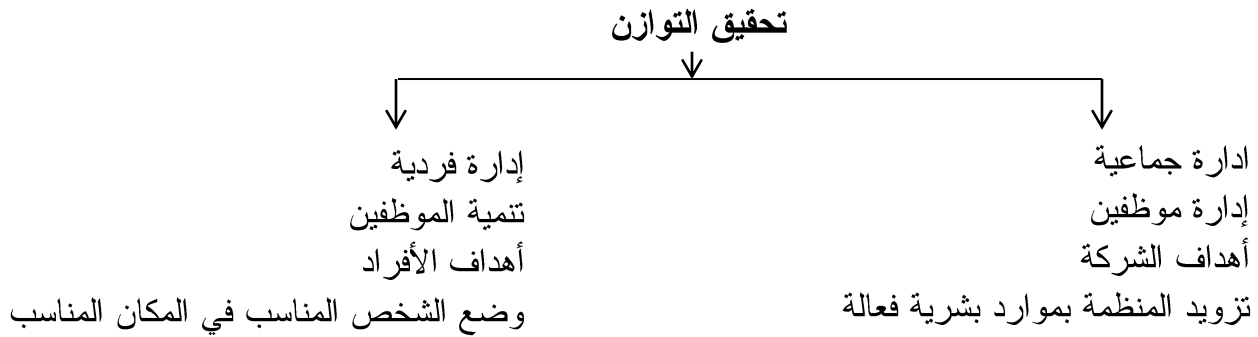
- يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا فلكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية يجب أن تحقق أهداف التالية أيضا بشأن مواردها البشرية (عبدالباقي، 2002م، ص 16) وهي :
- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين
- المحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل في المنظمة

## ثالثاً: الأهداف على مستوى العاملين:

- الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة مع إتاحة فرص التقدم والترقي
  - وجود ظروف عمل جديدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجهم بالتالي من مكاسبهم المادية .
  - وجود برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري .
  - توفير العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة وحرصهم على مصلحته مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخل المنظمة .
  - العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم .
  - وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمنظمة.
- ويذكر ( العزاوي وجواد ،2010م .ص 167-168) أن أهداف إدارة الموارد البشرية تشمل:

1. الهدف العام: هو تحقيق التوازن في الشكل التالي:

### الشكل (2-2-1) الهدف العام لإدارة الموارد البشرية

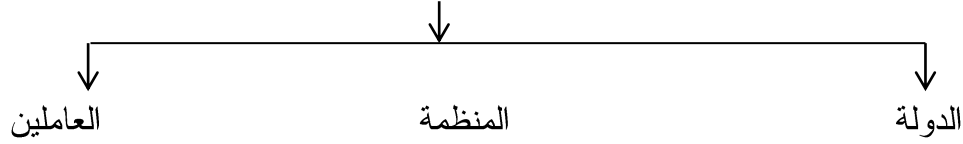


المصدر: العزاوي ،نجم عبدالله ، جواد ،عبدالله حسين . تطوير إدارة الموارد البشرية ( عمان : دار اليازوي

للنشر ،2010م )، ص 167 .

2. الأهداف الشمولية: وهي تكون الأهداف شاملة على مستوى الدولة والمنظمة والعاملين كما هو في الشكل التالي:

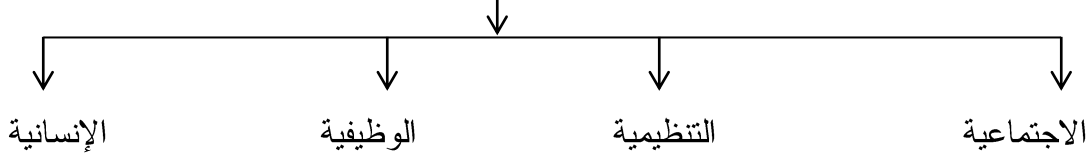
**الشكل (2-2-2) الأهداف الشمولية لإدارة الموارد البشرية**



المصدر: العزواي، نجم عبدالله، جواد، عبدالله حسين . تطوير إدارة الموارد البشرية ( عمان : دار اليازوي للنشر، 2010م)، ص 168.

3. الأهداف التخصصية: وهي أن تكون الأهداف تخصصية اجتماعية، تنظيمية، وظيفية، إنسانية كما في الشكل التالي:

**الشكل (3-2-2) الأهداف التخصصية لإدارة الموارد البشرية**



المصدر: العزواي، نجم عبدالله، جواد، عبدالله حسين . تطوير إدارة الموارد البشرية . (عمان : دار اليازوي للنشر، 2010م)، ص 168.

ومن خلال تحقيق الهدف العام لإدارة الموارد البشرية تحقق الأهداف الخاصة لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التالية ( أبو النصر، 2007م .ص66) .

- 1- توفير الموارد البشرية المناسبة بالمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب.
- 2- الارتفاع بإنتاجية القوى العاملة.
- 3- تهيئة ظروف عمل مناسبة.
- 4- حفز العاملين على التعاون وزيادة الانتاج
- 5- بناء وتدعيم الولاء الوظيفي لدي العاملين وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لديهم.
- 6- التقييم الموضوعي لآراء وشكاوى العاملين.

7- الاهتمام بمقترحات العاملين وتطبيق المناسب منها.

8- تحقيق المسار المهني والوظيفي السليم للعاملين.

9- حل المشكلات الشخصية والأسرية للعاملين.

10- حل مشكلات العاملين الخاصة بالعمل

11- صيانة القوى البشرية وتنميتها وتطويرها.

وفي هذا السياق لا بد من الإشارة إلى الآتي:

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

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

3- أن أهداف إدارة الموارد البشرية يجب أن يتكامل معاً، وأن تتصف بالقبول والمرونة والواقعية وامكانية التحقيق والقياس.

### أهداف إدارة الموارد البشرية الكترونياً e- HRM :

إن أهداف e-HRM نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الالكترونية، ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث تم تحديد تلك الأهداف بزيادة التركيز على القضايا الاستراتيجية ، زيادة مرونة الإجراءات والممارسات، زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية، تقليل التكاليف وأن تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المنظمة (Rule & Others, 2007. P5)

إن تغير القوى والعوامل المؤثرة على المنظمات وقضايا العولمة، تغير النظرة من الوظيفة الآمنة إلى المهنة الآمنة، ارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغير نوعية قوي العمل المطلوبة، كل ذلك كان من أهم اسباب توجه المنظمات نحو e-HRM وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية (النجار، 2008، ص 242).

1- تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.

2- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.

3- تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.

4- تسهيل أداء وظائف إدارة HR.

5- رفع معدلات الأداء والانتاجية في المنظمة.

6- تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين .

7- دعم أفضل للإدارة عبر أقسام الشركة.

8- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

9- تحسين صورة الشركة.

وهي بهذا تهدف إلى تقديم خدمات HR بشكل فوري، وإجراءات معاملات HRM الكترونياً، وهذا يتطلب مراجعة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية وإجراءاته المتبعة، وتحويله إلى نموذج متكامل عصري ضمن المفهوم الجديد e-HRM

لقد كانت أقسام الموارد البشرية في السابق تقليدية في عملها وتمثل عبئاً كبيراً على المنظمات، وليست عنصراً أساسياً ومؤثراً في نجاح العمل.

وأصبح هنالك اعتقاد متزايد في الأعوام الأخيرة بأنه يمكن للمنظمة أن تكون لها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها، وذلك من خلال تطوير مواردها البشرية ويحدث ذلك بعدة وسائل. (هوبكنز، وماركهام، 2007م ، ص 24) :ومن هذه الوسائل :

1. تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال.

2. اكتساب قدرات متميزة تميزها عن الآخرين.

3. تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة.

4. تحسين الخدمات المقدمة للعملاء .

5. المرونة والاستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق.

وبالتالي فإن تكنولوجيا ICT تقدم العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها إدارة الخدمات الخاصة بالموارد البشرية وتطويرها.

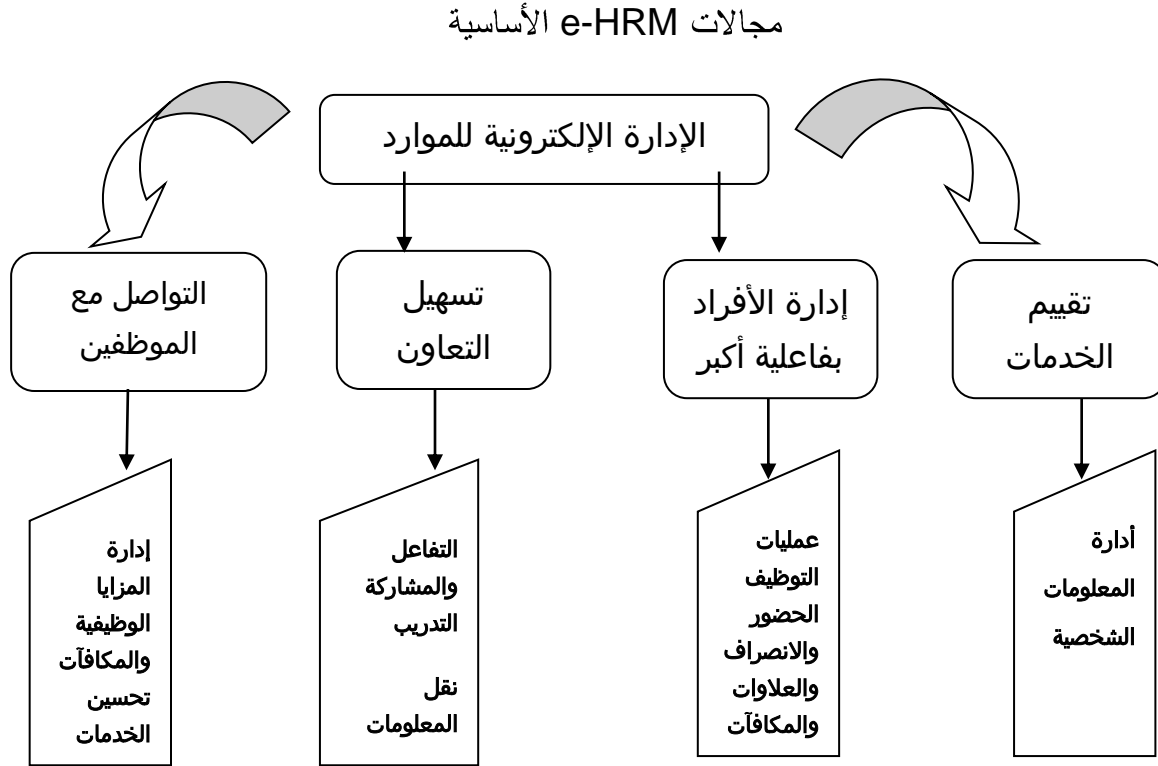
## 2-2-10 مجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM

يمكن تقسيم مجالات e-HRM الأساسية إلى أربعة، تشمل تقديم الخدمات الأساسية للموظفين، إدارة الأفراد ، تسهيل التعاون والتدريب والتواصل مع الموظفين وتحفيزهم.



ويوضح الشكل التالي (2-2-4) تلك المجالات الأربعة:

شكل رقم (2-2-4) مجالات الإدارة الإلكترونية



المصدر: هوبكنز ، برايان وماركهام جيمس، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، (ترجمة خالد العمري) دار الفاروق للنشر والتوزيع ( القاهرة ، مصر ، 2006م )، ص 23.

بالرغم من أن تلك المجالات قد تتداخل معاً في الحياة العملية اليومية، فقد تختلف تماماً الحلول البرمجية لكل منها، فاستخدام e-HRM في تنفيذ العمليات الخاصة بالموارد البشرية لا يعني بالضرورة تقديم برامج التدريب عبر شبكات الانترنت أو العكس.

هنالك العديد من التطبيقات لكل مجال من هذه المجالات، ولكن قد لا يكون بعضها ملائماً لجميع المنظمات، وقد لا تحتاج كثير من المنظمات الكبرى إلى استخدام كل التطبيقات المتاحة، فقد يكون لأحد النظم القدرة على تلبية معظم احتياجات المنظمة، ولكن تری المنظمة انها لا تحتاج لكل الامكانيات التي يوفرها هذا النظام أو أنها تبحث لدي موردي التطبيقات عن تطبيق مخصص لعملها.

إن الأنظمة الإلكترونية المختلفة ممكن ان تدعم كافة وظائف HR في كافة المجالات، ويوضح

الجدول التالي الامكانيات التي من الممكن توفيرها من خلال e-HRM

جدول (2-2-2) المجالات التي يمكن توفيرها من خلال e-HRM

الرقم	وظيفة إدارة الموارد البشرية	الاستخدامات المحتملة للتكنولوجيا
1	التطوير وإدارة الأداء	<ul style="list-style-type: none"> <li>التعليم الإلكتروني</li> <li>تقييم الأداء من خلال الإنترنت مثل تقييم 360 درجة</li> <li>تحديد الاحتياجات التدريبية</li> <li>إدارة المسار المهني</li> </ul>
2	التزويد	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاستقطاب والاختيار من خلال الإنترنت</li> <li>التخطيط والتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية</li> </ul>
3	العلاقات بين الموظفين والاتصالات	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإنترنت</li> <li>مراكز الخدمات المشتركة</li> <li>تطوير فرق العمل</li> <li>تطوير المنظمة</li> </ul>
4	معلومات الموارد البشرية والمحاسبية	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإنترنت</li> <li>خدمات المدراء والموظفين الذاتية</li> <li>قياس رأس المال البشري</li> </ul>
5	الاحتفاظ بالموظف ومكافأته	<ul style="list-style-type: none"> <li>الأجور</li> <li>المكافآت والحوافز</li> <li>الخدمات الذاتية للموظفين</li> <li>تكوين حزم المنافع المرنة</li> <li>مراجعة البيانات المالية والمكافآت</li> <li>إدارة المنافع</li> </ul>

المصدر: Emma Parry, Shaun Tyson, Doone Selbie, Ray Leighton, "HR and Technology: Impact and advantages" [www.cip.co.uk](http://www.cip.co.uk), 2007, P3

يمكن أيضا التمييز بين نوعين من تطبيقات استخدام النظام وهما التطبيقات الادارية والتطبيقات الاستراتيجية، حيث نعني بالتطبيقات الادارية تلك التي تساعد في أتمتة الكثير من مهام العمل الروتينية، وفي كثير من الأحيان تساعد على تطويرها.

فعلي سبيل المثال يساعد الربط بين نظم تسجيل الوقت والحضور والنظم المالية والبريد الالكتروني في أتمتة عملية جمع البيانات الخاصة بتحرير فواتير العملاء والإسراع من إيقاعها. أما التطبيقات الاستراتيجية فهي تلك التي تمكن الشركة من أداء العديد من المهام التي كان يصعب أداؤها قبل ذلك. فعلي سبيل المثال تساعد تطبيقات المشاركة الإلكترونية العاملين بقرارات مختلفة في رؤية بعضهم البعض والتحدث معاً عبر أجهزة الكمبيوتر المكتبية الخاصة بهم خلال عملهم معاً لإعداد جدول الكتروني أو عرض تقديمي خاص بإحدى حزم البرامج الخاصة بالرسوم.

إن تطوير الوصول إلى المعلومات يجعل نقل السلطات للمديرين التنفيذيين أكثر بساطة وبمرور الوقت ستظهر أهمية التطبيقات الاستراتيجية هذه في تقديم فرص هائلة تساعد في تطوير المنظمات. (هوبكنز، وماركهام، 2007م ، ص 22)

#### الخدمات الأساسية:

إن تقديم الخدمات الأساسية بشكل أساسي سواء عن طريق الإنترنت أو الإنترنت له مزايا عديدة نذكر منها: (هوبكنز، وماركهام، 2007م ، ص 121)

1. حفظ البيانات بطريقة أكثر دقة، وتجنب أخطاء نقل المعلومات من النماذج اليدوية إلى قواعد البيانات.
2. خفض المصاريف الإدارية الخاصة بقسم الموارد البشرية، حيث تم التخلص من النماذج الورقية، ولم يعد يحتاج الموظف إلى القيام بالعمليات الإدارية الروتينية مثل ادخال البيانات.
3. خفض نفقات استخدام الورق، من حيث توفير أماكن الحفظ وتكاليف النماذج الورقية من طباعة وتوزيع.
4. زيادة تفاعل نظم الموارد البشرية نتيجة تكامل قواعد البيانات، ومن الأمثلة على ذلك تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال قواعد البيانات، أو تذكير الموظفين بمواعيد التدريب.
5. تحسين كفاءة المعلومات الإدارية، بحيث يستطيع المدراء حسب مستوياتهم المختلفة من الاطلاع على البيانات وإصدار تقارير واحصائيات حسب احتياجاتهم ووفق معايير خاصة يحددها المدراء.
6. إمكانية مراقبة سير العمل، وتلاشي المشكلات التي كانت تحدث في الماضي نتيجة فقدان النماذج الورقية.

7. ايجاد تكامل أكبر بين نظم الرواتب ونظم تسجيل الوقت والحضور، وخاصة في نظم الرواتب التي تعتمد على عدد ساعات العمل.

## 2-2-11 أهم التحديات والتوجهات الحديثة التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

يتضمن التفاعل تقديم ابتكارات جديدة، ويتطلب الابتكار تجربة كل ما هو جديد وقد لا تعمل بعض تلك الأشياء الجديدة كما كان متوقفاً لها في البداية، وكما هو معتاد سيتم التركيز على سلبياتها أكثر من إيجابياتها.

تبننت كثير من المؤسسات والشركات في العقود القليلة الماضية بعض الأفكار الجديدة التي لم تحقق جميع الأهداف المرجوة منها، على سبيل المثال ، تغير اسم قسم "شئون العاملين" إلى الموارد البشرية (وذلك دون أن يلاحظ الكثير حدوث أي اختلاف) وإعادة هيكلة العمليات بالشركة وجدوي مقاييس التميز داخل الشركات (حيث لم يتم الالتزام بكثير منها)

الدور الآن على نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث سوف يتبين بمرور الوقت ما إذا كان هذا النظام يستحق كل الدعاية التي تمت له كغيره من الأفكار الجديدة أم لا، حيث من المتوقع أن يتم الترحيب به كثيراً في البداية، ثم يعقب ذلك حصر للأخطاء الناتجة عن تنفيذه، وأخيراً تأتي مرحلة محاولة التطوير وزيادة الاقبال عليه للمزايا التي يوفرها وإلي حد ما يمكن ملاحظة حدوث ذلك بالفعل.

الكثير من الرواد في مجال تنفيذ هذه النظم تعاملوا معها وعرفوا نقاط القوة والضعف ، ويمكن للشركات التي ترغب الآن في تطبيق هذه النظم الاستفادة من تلك الخبرات.

يلعب مديرو أقسام الموارد البشرية دوراً مهماً في بيان مزايا هذا النظام للآخرين والتحديات التي يفرضها، ويجب أن تكون التوقعات من تلك النظم واقعية، حيث يشعر الكثيرون بالإحباط من الأفكار والنظم الجديدة بسبب أن الترويج المبالغ فيه لها جعل الناس يبالغون في انتظار تحقيق المزيد من الأهداف المرجوة منها.

إن من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية عند التحول إلى أنظمة الموارد البشرية، والتي من الممكن أن تؤثر على نجاحها أو فشلها هي (هوبكنز ، وماركهام ، 2007م ، ص 39-50):

1. إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، حيث كان طاقم العمل يقسم تكنولوجيا المعلومات في الشركات منعزلاً إلى حد ما عن غيره من الأقسام الأخرى في الشركة.
2. بدأ التكامل بين أقسام تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الانتاجية الأخرى بالشركات في الأعوام الأخيرة بتحسّن، حيث أدخلت تكنولوجيا الكمبيوتر بشكل كبير في كل أنشطة العمل اليومية، وأصبح العاملون بأقسام الموارد البشرية يدركون أهمية نظم الموارد البشرية المحسنة في توفير معلومات فعالة ومفيدة.
3. تحسّن مكانة قسم الموارد البشرية، فعلى عكس نظم الإدارة الخاصة بالموارد البشرية السابقة التي كانت مستقلة بذاتها، وكان استخدامها مقتصرًا على العاملين فيها، تعد نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية متاحة للجميع كما يمكنها إحداث تكامل بينها وبين مختلف الجوانب الخاصة بنظم الشركة.
4. تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء، حيث ينظر الكثيرون إلى مهام الموارد البشرية على أنها مهام تنفيذية وتقليدية أي أنهم لا يبادرون بالفعل إنما يستجيبون فقط لرد فعل الآخرين.
5. ويتطلب التنفيذ الصحيح لنظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتشغيلها تحولاً في التركيز إلى العملاء، فيجب أن يتم تحديد العملاء المستهدفين واحتياجاتهم والخدمات التي يمكن تقديمها لهم، ويجب أن يكون لأقسام الموارد البشرية دور أكثر فعالية، وأن تساهم بشكل أكبر في الأنشطة اليومية التي تزيد من أرباح الشركة.
6. حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل الشركة، حيث يتطلب التكامل بين الموارد البشرية والعمل الذي يحتاج إلى نظام للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فهم طاقم العمل الجيد لطبيعة العمل.
7. سيحتاج المتخصص الناجح في نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لمعرفة كيفية عمل القطاعات المختلفة مع بعضها البعض ودور الموارد البشرية في تحقيق ذلك، وستكون هناك حاجة إلى انتقال المهام المختلفة من والى الموارد البشرية باستمرار.
8. فقد العاملين بالموارد البشرية للاتصال مع الأفراد، فمن المحتمل في أي عملية أتمتة تقليل أهمية العامل البشري والتواصل بين الأفراد.

9. قد يتسبب إدخال نظم الكمبيوتر في الأعمال التي تتم بين الموظفين وأقسام الموارد البشرية في فقد العاملين بهذه الأقسام الاتصال بالأفراد الذين يهتمون بأمرهم في المقام الأول، وربما يشعر الموظفون أن الشركة قد قللت من اهتمامها بالعنصر البشري وتعد هذه بعض الأمور التي يجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط النظام وتنفيذه.
10. النظر في احتياجات الشركة الفعلية ومعرفة مدى قدرة البنية التحتية الخاصة بها على تلبيتها واتخاذ القرار بشأن تنفيذ النظام الملائم الذي يمكن أن يحقق أقصى فائدة للعمل بالشركة.
11. الحفاظ على مستوى جودة الخدمة، فهناك احتمال لانخفاض مستويات جودة الخدمة نتيجة لتحويل النظام من تقليدي إلى إلكتروني.
12. تأمين المعلومات، حيث يعد ذلك ضرورة قانونية وخاصة في ظل انتقال المسؤولية إلى الأفراد العاملين.
13. ضمان الوصول إلى النظام من قبل كافة العاملين، ومن قبل ذوي الاحتياجات الخاصة.
14. التوافق مع المعايير المتعارف عليها، وخاصة عند بناء صفحات الويب.
15. مراعاة اختلاف الجوانب الثقافية ، وخاصة عند العمل في بيئة دولية.

## المبحث الثالث

### 2-3 الثقافة التنظيمية:

#### 2-3-0 مقدمة :

لم تعد البيئة الخارجية للمنظمات -كما كانت- مستقرة وذات ثبات ملحوظ، بل أصبحت الحركية والديناميكية من سماتها الواضحة، الأمر الذي نتج عنه إفراز مشكلات معقدة ومتشابكة ألفت بظلالها على منظمات الاعمال، وبالتالي حتم على هذه المنظمات ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات. غير أن ابتكار الحلول لا يأتي من قبيل الصدفة، بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لخلق الإبداعات وفتح الآفاق للخيال المنتج.

لذا أصبح الاهتمام بالإبداع ضرورة لنجاح منظمات الاعمال، وسبباً لقدرتها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية المتلاحقة. وحتى تضمن منظمات الاعمال نمو القدرات الإبداعية في محيطها يتوجب عليها أن تشكل نسيج ثقافتها التنظيمية لتكون داعمة ومشجعة للإبداع والابتكار، لأن الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات هي التي توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب وما لا يجب عمله في بيئة العمل.

من هنا يمكن ملاحظة أن للثقافة التنظيمية تأثيراً على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات الخدمية والإنتاجية. وبما أن الأفراد يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات التي يعملون بها، وهذا ما حدا بالمنظمات إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في الثمانينيات من القرن العشرين (الفالح، 1422هـ، ص 2).

حيث تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

## 2-3-1 مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم الشائعة في علم الأنثروبولوجيا حيث تعامل معه علماء الأنثروبولوجيا قبل مائة عام، ومع ذلك فقد اختلفوا في تحديد معناها. وفي عام 1952م جمع العالمان الأنثروبولوجيان كروبر وكلكهون ما يقارب من مائة وستة وأربعين تعريفاً لمفهوم الثقافة حيث شملت هذه التعريفات حقولاً متعددة مثل التاريخ، علم النفس، علم الوراثة وبعض الحقول الأخرى.

ولقد كان من بين هذه التعريفات تعريف تايلور الذي يرى من خلاله أن الثقافة كلُّ معقد يشتمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والعادات وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع (هيجان، 1412هـ، ص 11). وعندما نتكلم عن الثقافة في الأنثروبولوجيا فإننا نشير إلى نماذج من السلوك والتطور الموجود في المجتمع والتي تعكس معلومات وأفكاراً وقيماً وطقوساً لهذا المجتمع.

ولمفهوم الثقافة في علم الأنثروبولوجيا عدة خصائص تمثل الأركان الأساسية لمفهوم الثقافة، وهذه الخصائص هي:

- 1- الثقافة عبارة عن نماذج.
- 2- الثقافة شيء يمكن تعلمه.
- 3- الثقافة شيء قابل للانتقال بين المجتمعات.
- 4- الثقافة شيء يتحرك.
- 5- وأخيراً تكمن الثقافة في الرموز التي يوجدها الإنسان.

وقد انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وهذا يرجع إلى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلتها التنظيمية (النعمي، 1418هـ، ص 20). ولم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية وإنما طوروا كثيراً من التعريفات التي يغلب عليها التداخل وإن كان بعضها يكمل بعضاً، وقد استخدم مفهوم الثقافة التنظيمية كمظلة تؤوي الكثير من المفاهيم الإنسانية مثل القيم والنماذج الاجتماعية والقيم الأخلاقية والتكنولوجية وتأثيراتها (هيجان، 1412هـ، ص 11).



وفي بداية الثمانينيات الميلادية ظهر ما يسمى بنظرية الثقافة التنظيمية وفحوى هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم ثم الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية (سويرى، 1421هـ، ص32). فالجوانب الملموسة أو المرئية أو المشاهدة في المنظمة هي من صنع الإنسان وهي من أكثر المستويات رؤية ويستطيع الفرد مشاهدتها أو لمسها بنفسه وتعرضها المنظمة بوعي أو بدون وعي، وتوجد في البيئة المادية المحيطة مثل تصميم المبنى والمكاتب وهذا الجانب مرئي ولكنه لا يعبر بشكل دقيق عن ثقافة المنظمة. أما الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية حيث ينبع نمط الإدارة إلى حد بعيد من الافتراضات التي تفرضها عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي التي توجه السلوك فعلياً وترشد أعضاء المنظمة إلى كيف يفهمون ويفكرون ويشعرون حيال الأشياء أو الموضوعات، وهي التي توفر الإطار أو المقدمة المنطقية التي تبنى عليها القيم، وعليه تفهم الافتراضات الأساسية على أنها داخلية أو ضمنية في الإنسان وهي أكثر مستويات الثقافة التنظيمية خفية أو غير ملموسة وبالطبع ليس من السهل ملاحظتها وتتطلب دقة وعناية في البحث. وعليه أصبحت القيم هي الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية (هيجان، 1412هـ، ص7).

ومن هذا المنطلق يرى (هيجان 1412هـ، ص12) (أن الثقافة التنظيمية تعبر عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد).

ويرى (الكبسي 1998م، ص70) (الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المعاني المشتركة والتي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفرادها).

إلا أن (القرىوتي ، 2000م، ص286) يرى (أن الثقافة التنظيمية منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طُوِّرت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء).

وتعرف بانها ((إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة )) (جرينبرج وبارون، 2004م، ص627).

ومن هنا يرى الباحث أن الثقافة التنظيمية منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الانسانية لدي أفراد المنظمة ، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الانساني داخل بيئة العمل ، وتعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية في منظمات الاعمال .

### 2-3-2 خصائص الثقافة التنظيمية:

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى. ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي:

#### الإنسانية:

رغم أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن الإنسان بقدراته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته (وصفي، 1981: 85). والثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم (Ott, 1989, 46)

#### الاكتساب والتعليم:

الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة والمدرسة ومنظمة العمل. ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعليم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة و التجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين (الساعاتي، 1998: 74).

والثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بعامة أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه ومن قاداته أسلوب العمل، والمهارات اللازمة لعمله، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف المنظمة (كيث، 1976: 33).

## الاستمرارية:

تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية (جلبي، 1996، 73). ورغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة.

ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن. وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم والخبرات والمهارات.

والثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين، وذلك لانتقالها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها. ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدتها (إسماعيل، 1982: 145).

## التراكمية:

يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى. فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها (الساعاتي، 1998: 93).

## الانتقائية:

أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة وتعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة. هذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها. لذا يرى قمبر وزملاؤه أن المجتمع الإنساني "يتميز بقدرته على انتقاء

الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكوناً بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية" (قمبر، 1989: 133).

إن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكمًا ثقافيًا يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون في تلك المنظمات. فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد في قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها (العتيبي، 1999: 24).

#### القابلية للانتشار:

يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر. ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض. وهذا الانتشار يكون سريعاً وفاعلاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما تلقى قبولاً واسعاً من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم. وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها (إسماعيل، 1986: 95).

والثقافة التنظيمية تنتشر بين المنظمات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.

#### الثقافة:

تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، فيحدث التغير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع (الساعاتي، 1998: 97).

ويحدث التغير في كافة العناصر الثقافية مادية ومعنوية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم، جعل التغير الثقافي

يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، وببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي (جلبي، 1996: 57).

### التكاملية:

تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسفاً متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية يحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات (إسماعيل، 1986: 38).

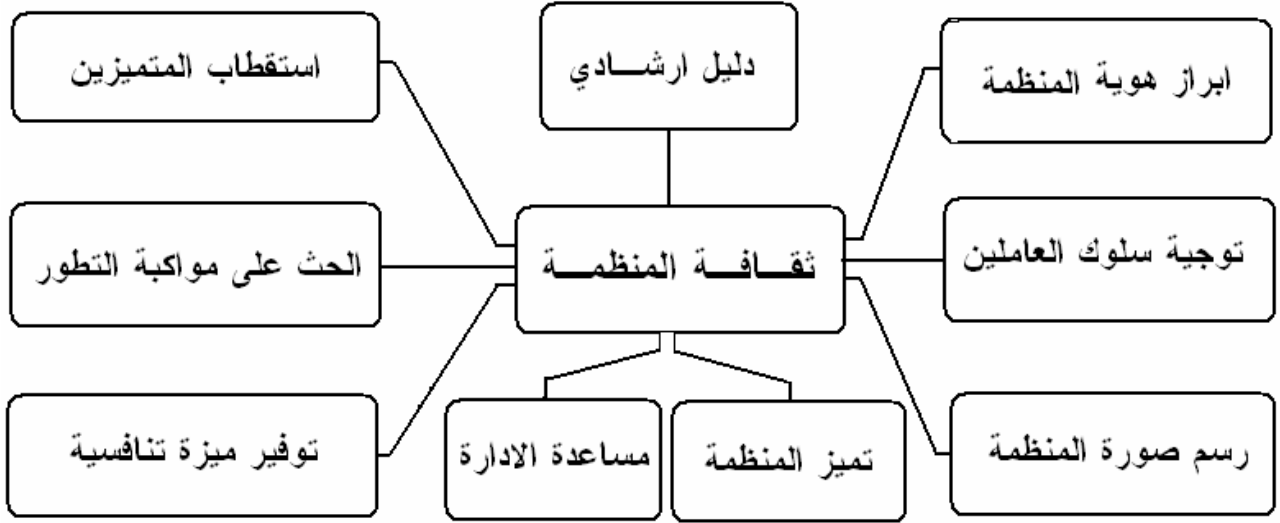
ويستغرق التكامل الثقافي زمناً طويلاً ويظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمجتمعات المنعزلة، حيث يندر تعرض ثقافتها إلى عناصر خارجية دخيلة تؤثر فيها أو تتأثر بها، في حين يقل ظهور التكامل في ثقافة المجتمعات الحركية المنفتحة على الثقافات الأخرى، حيث تساعد وسائل الاتصال، ودور وسائل الإعلام في انتشار العناصر الثقافية من جماعة لأخرى، ويؤدي ذلك إلى إحداث التغير الثقافي وفقدان التوازن والانسجام بين عناصر الثقافة" (جلبي، 1996: 76).

تلك مجموعة من الخصائص الأساسية التي تشترك فيها الثقافة الإنسانية رغم تنوعها. وعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية تتفق مع تلك الخصائص، إلا أن لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها ثقافة فرعية للمنظمات الإدارية تشكل مدارك العاملين والمديرين، وتزودهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم. وتتفرد الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية (Ott, 1989, 50).

- 1- أنها توجد في المنظمات الإدارية بشكل يماثل الثقافة المجتمعية.
- 2- أنها تتمثل في القيم والمعتقدات والإدراكات والمعايير السلوكية وإبداعات الأفراد وأنماط السلوك المختلفة.
- 3- أنها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة إلى العمل والإنتاجية.
- 4- أنها الهدف الموجّه والمؤثر في فاعلية المنظمة.

## 2-3-3 أهمية الثقافة التنظيمية:

الشكل (1-3-2) أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة



المصدر: الخليفة، زياد سعي د. الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، (الرياض، السعودية، 2008 م) .

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً وذا أولوية في كثير من المنظمات المعاصرة فالكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة حيث إنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير كما أنها تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب معها. وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:

- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية ، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ازداد ارتباط العاملين برسالة المنظمة .(جرينبرج وبارون، 2004م، ص630).
- إن الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات ، ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة (جواد، 2000م، ص360).

- توفر إطاراً ممتازاً لتنظيم وتوجيه للسلوك التنظيمي ، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب أن يسلكونها داخل التنظيم الذي يعملون فيه .(المدهون والجزراوي ،1995م ،ص397-398).
- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- العاملون بالمنظمات لا يؤديون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد. لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها. كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على اتباعها.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.
- الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وتكون الثقافة قوية عندما ما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات ،فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكله معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته ، أي أنه بدون معرفته الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه .(العميان ،2002م ،ص313-314).

- ثقافة المنظمة تعتبر عاملاً مهماً في استجلاب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين. والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوِي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
- تعتبر الثقافة عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.
- تحتاج ثقافة المنظمة -كأي عنصر آخر في حياة المنظمات- إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمايرهم واتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم (الرخيمي، 1421هـ: 58).

### 2-3-4 الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل:

تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة. كما تؤثر في نوع التعليم الذي يبيغيه الفرد والجهد الذي يبذله في العمل، والطريقة التي يتعاون بها مع أقرانه ورؤسائه، والعلاقات الإنسانية في العمل. ويبرز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل في الجوانب التالية (كيث، 1976: 31):

أ- الحرية:

وهي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله والاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أي مقاومة في الانضمام إلى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما.

### ب- المساواة:

وتستلزم أن يقف العاملون جميعاً على قدم المساواة وأن تكون لهم جميعاً حقوق وامتيازات متساوية. ولا تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية والانفعالية والاجتماعية، وبالتالي تعد المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات.



وهناك فكرة أخرى ترتبط بالمساواة إلا وهي الإنصاف والعدالة، التي يقف الناس من خلالها متساوين، ويحصلون على حقوقهم دون تفرقة، وخاصة فيما يتعلق بقوانين العمل وأنماطه في المنظمات بصفة عامة.

### ج - الأمن:

يشكل الأمن الوظيفي هاجساً لكل موظف، إذ يخشى الموظف دائماً مجابهة كبر السن أو التقاعد دون أن يؤمن على حياته اقتصادياً. إن تحقيق الأمن الاقتصادي يوفر للعامل حقه في الفرص المتكافئة للعمل بكفاية وإخلاص وضمن الأمن، والأمان من أية خسائر خارجة عن نطاق إمكاناته.

### 2-3-5 أنواع الثقافة التنظيمية:

#### الشكل (2-3-2) أنواع الثقافة التنظيمية

ثقافة العمليات	أنواع الثقافة التنظيمية	الثقافة البيروقراطية
ثقافة الدور		الثقافة الإبداعية
ثقافة النفوذ		ثقافة الفرد
الثقافة المساندة		ثقافة المهمة
	ثقافة الوظيفة أو العمل	

المصدر: المربع، صالح بن سع د. القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني. أطروحة دكتوراه غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، (الرياض، 2008 م) .

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز أنواعها ما يلي:

1- الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture) في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، ومسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على

التحكم والالتزام. وهذا النوع يناسب الشركات التي توجد في بيئة مستقرة وتستطيع أن تحقق الربح  
(Hodgetts&Krock.P450).

2- الثقافة الإبداعية (Innovative Culture) وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3- الثقافة المساندة (Supportive Culture) تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

4- ثقافة العمليات (Process Culture) ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.

5- ثقافة المهمة (Task Culture) وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

6- ثقافة الدور (Role Culture) وتركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء (آل حسن، 1422هـ: 5).

كما أن هناك بعض الرواد والمهتمين في مجال الإدارة يقسمون الثقافة التنظيمية السائدة إلى قسمين (العميان، 2002، ص 316-317) هما:

أ. الثقافة القوية (Strong Culture).

ب. الثقافة الضعيفة (Weak Culture).

ويشيرون إلى أن هناك عاملين أساسيين يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة هما:

1- الإجماع (Consensus) أو مدى المشاطرة (Shared ness) لنفس القيم المهمة والحيوية في

المنظمة من قبل الأعضاء. وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والمعتقدات

الحيوية في ثقافة المنظمة أو مشاطرة أوسع للقيم الحيوية. ويعتمد مدى الإجماع أو المشاطرة على عاملين

هما:

- تنوير وتعريف العاملين واطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل.
- نظم العوائد والمكافآت فإذا ما منح الأعضاء الملتزمون بالقيم والعوائد والمكافآت فهذا يساعد الآخرين على تعلم القيم وفهمها.

2- الشدة (Intensity) وتشير إلى مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات المهمة. وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات الحيوية. (آل حسن، 1422: 50).

### 2-3-6 القيم المكونة لثقافة التنظيمية في المنظمات

من خلال الرجوع إلى الأدبيات في مجال الثقافة التنظيمية اتضح أن هناك مجموعة من القيم التي تشكل ثقافة المنظمات والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد. وقد اتضح أن كلاً من فرانسيس، وودكوك أفضل من تناول هذا الجانب بالبحث. لذا سوف تقتصر هذه الدراسة على بعض القيم التي تناولها هذان الباحثان (فرانسيس وودكوك، 1416: ص40).

#### أ- القوة:

إن الإدارة الناجحة هي التي تتحمل مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة، ومن ثم فهي تتبنى قيمة القوة التي تدعو المديرين إلى إدارة المنظمة بفاعلية من خلال إدراكها لمقاومة الأفراد للسلطة في المنظمة، والعمل على التقليل من تأثير إكراههم أو إجبارهم على قبول السلطة ما يؤدي إلى التغلب على مشكلات المقاومة المتأصلة عند الأفراد نحو التنظيم. وتكتسب القوة من أربعة مصادر هي: الملكية، والمعلومات، والجاذبية، والمكافأة والعقاب. ويتم اكتساب هذه المصادر الأربعة للقوة والحفاظ على تهيئة الظروف الخاصة بالاهتمام والاحترام، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة واللائمة للسلطة الفاعلة.

#### ب- الصفوة:

تتطلب القيادة الإدارية الفاعلة، مجموعة كبيرة وعالية من القدرات والكفاءات النادرة نسبياً، التي تتوفر في الصفوة. ولذا تعد الصفوة -كقيمة- خياراً صعباً إذ يتم اختيارهم وفقاً لعدة معايير منها: تحديد الكفاءات، واستخدام المعايير الموضوعية، وتقصي سجل السلوك، والتعرف على قيم المرشح تجاه الإدارة وتقييم الكفاءات الفعلية للمرشح، واستكشاف دوافع المرشح.

## ج- المكافأة:

إن المنظمة الناجحة هي التي تتبنى قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معايير النجاح ومكافأته. والإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه رفع مستوى الأداء. ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد في بعض أمورهم، فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين، وإبراز الإمكانيات المناسبة، وتشكيل السلوك، وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

## د- الفاعلية:

تتبنى المنظمة قيمة الفاعلية في التوصل إلى صنع واتخاذ القرارات المناسبة، والحد من الصراعات الشخصية والالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرارات. ومن هنا يهتم القادة والإداريون بفاعلية البناء التنظيمي، وجمع وتنظيم البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة من مصادرها المختلفة من أجل فهم المشكلات التي تواجه المنظمة واقتراح بدائل مناسبة لحلها.

## هـ - الكفاءة:

تتبنى المنظمة الناجحة قيمة الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة وإكساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد. والمنظمات ليس لديها خيار إذا أرادت النجاح وتحقيق الأهداف، إلا أن تعمل على تطوير قيم الثقافة التنظيمية والتزام مديري الإدارات العليا التزاماً تاماً بقيمة الكفاءة من أجل الأداء الفاعل وتوجيه الأفراد إلى تحسين العمل وإتقانه، مع ملاحظة أن الكفاءة تتوقف على التكيف مع القرارات. حيث ثبت أن المشاركة في صنع القرارات لها أثرها في تنمية كفاءة القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المنظمة.

## و - العدالة:

تدرك المنظمات الناجحة أن رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت يعد حافزاً للأداء الفاعل. لذا تتبنى هذه المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين والقادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم، والالتزام بواجباتهم من أجل حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة والمساواة.

## ز - فرق العمل:

تتجز الجماعة المتميزة بالديناميكية، والفاعلية، والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين. لذا تتبنى المنظمات الناجحة (قيمة فرق العمل) انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وبناء الإجماع والالتزام، وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين، وتجنب حدوث الأخطاء. وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وتبصر وتروٍ من أجل الصالح العام للمنظمة، ومن أجل إيجاد توازن أفضل بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية، ومن أجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين في أهدافهم ولديهم المهارات الأساسية للعمل الجماعي.

## ح- القانون والنظام:

تطور كل جماعة إطاراً من القوانين التي تنظم تصرفاتها، وتوفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول. وتمارس المنظمات نفوذاً كبيراً على سلوك موظفيها من خلال تلك القوانين. لذا فالمنظمة الناجحة هي التي تبتكر نظاماً مناسباً من قواعد السلوك التي تتناسق بدورها في منظومة من القوانين. لذا فإن معظم المديرين يدركون الأهمية الأساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين بالمنظمة.

وهذه القيم التنظيمية التي تمت مناقشتها تؤثر تأثيراً بالغاً على أداء العاملين حيث إن قيم القوة والصفوة والمكافأة تؤثر في ممارسة المديرين للصلاحيات والسلطات. أما قيم الفاعلية والكفاءة والكفاية فتؤثر بوضوح في أداء المهمات والواجبات. بينما تؤثر قيم العدالة وفرق العمل والقانون والنظام في سلوك الأفراد وعلاقاتهم الإنسانية داخل المنظمة (النعمي، 1418هـ: 29).

## 2-3-7 وسائل تطوير وتكوين وتغيير الثقافة التنظيمية:

هناك أربع وسائل لتكوين ثقافة المنظمة أو تغييرها وتطويرها:

### أ- مشاركة العاملين:

إن أول وسيلة حساسة لتطوير أو تغيير ثقافة المنظمة هي النظم التي توفر المشاركة للعاملين؛ فهذه النظم تشجع العاملين على الانغماس في العمل. ما ينمي إحساساً بالمسؤولية إزاء نتيجة الأعمال ومن الجانب النفسي يزيد التزام الفرد.

## ب- الإدارة عمل رمزي:

إن ظهور أفعال واضحة ومرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية يعتبر الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة. فمثلاً العاملون يريدون معرفة ما هو مهم وإحدى الوسائل لذلك هي مراقبة وسماع السلطة والقيادة العليا بعناية حيث يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة والتي تعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون ما تقوله.

## ج- المعلومات من الآخرين:

إذا كانت الرسائل الواضحة من المديرين تعتبر عاملاً مهماً في الثقافة فكذلك الرسائل الثابتة المتوافقة مع العاملين الزملاء؛ فشعور الفرد مثلاً بأن زميله مهتم به ويعطيه الانتباه الكامل يشكل نوعاً من الرقابة على الفرد. وهذا ما يؤدي إلى تكوين تكامل اجتماعي قوي للواقع عن طريق تقليص التفسيرات المختلفة.

## د- نظم العوائد الشاملة:

ونظم العوائد لا يقصد بها الجانب المادي فقط بل إن هذه النظم تشمل التقدير والاعتراف والقبول. كما أنها تركز على الجوانب الذاتية (Intrinsic) والعمل والشعور بالانتماء للمنظمة.

وبخصوص تغيير ثقافة المنظمة فهناك من يرى صعوبة كبرى في ذلك لأنه متى ما تم تأسيس المبادئ الأساسية لثقافة التنظيم المتمثلة في؛ أخلاقيات العمل (Work Ethics)، القيم التنظيمية (Organizational Values)، الاتجاهات العامة لمنسوبي التنظيم (Attitudes) الأنماط السلوكية (Behavioral Norms) توقعات أعضاء التنظيم (Expectations) فإنه في هذه الحالة يصعب تغييرها إلا عند حدوث تغييرات وتحولات جوهرية (Radical Shifts) في بيئة العمل الخارجية. (حريم، 1997: 451).

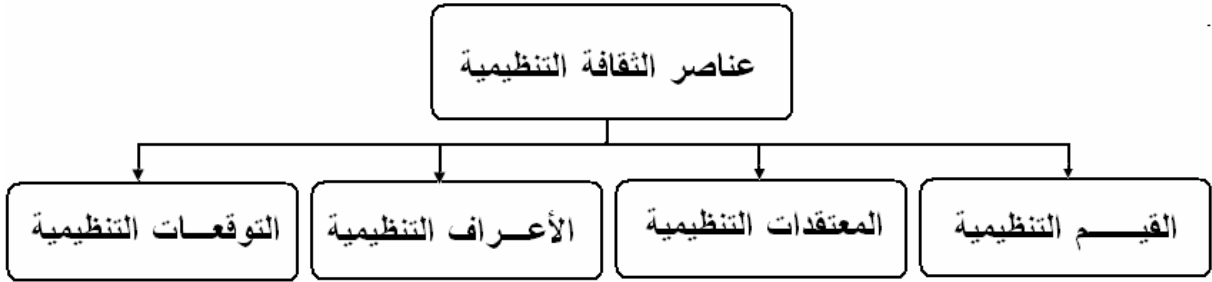
## علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة ، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية ، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة ، وهذا يمثل ميزه تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها (حريم، 2004، ص340).

ويقول جرينبرج وبارون : أن الثقافة التنظيمية تؤثر كثيراً على العاملين وعلى إجراءات العمل بالمنظمة ، وقد يكون بعض أثار الثقافة جلياً واضحاً بينما تكون بعض الاثار خفية ، أي غير واضحة ، وتلقي الثقافة ضغوطاً على العاملين ليتوافقوا معها ، بمعنى أن يفكروا ويعملوا بطريقة تتوافق مع الثقافة الموجودة بالمنظمة ، وعلى ذلك فإنه إذا كانت الثقافة التنظيمية تركز على أهمية جودة المنتجات والخدمات الممتازة التي تقدم للعملاء ، فإنهم سيلاحظون أن مشاكلهم مع الشركة تحل بأدب وكفاءة ، أما إذا كانت الثقافة تركز على حجم الإنتاج مهما كلفها ذلك فسيجد العملاء أمامهم مصاعب كبيرة ، ومن الممكن أن تؤثر الثقافة على كل شيء في المنظمة، بدءاً بطريقة ارتداء العاملين لملابسهم ومروراً بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات ، وانتهاءً بسرعة ترقية العامل إلى الوظيفة الأعلى (جرينبرج وبارون، 2004م ، ص642).

### 2-3-8 عناصر الثقافة التنظيمية :

الشكل (2-3-3) عناصر الثقافة التنظيمية



المصدر: العميان، محمود سلمان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (عمان: دار وائل للنشر، 2005 م)

### 2-3-8-1 القيم التنظيمية:

(عساف ، 1994م ، ص 122-123) من الصعوبة بمكان القول ان هنالك تعريفاً موحداً ومقبولاً لمفهوم القيم وذلك لارتباطها بالأفراد. فالأفراد مختلفون في أمور كثيرة كالإدراك والشخصية والاتجاهات والقيم . يقع الأفراد أحياناً في خلط مفاهيمي بين مفهوم القيم والاتجاهات وهنالك من يدمج بين المفهومين ويمتنع عن التفريق بينهما ويقول على السلي: (انه ليس هنالك فائدة عملية من الفصل والتمييز بين المفهومين لأنها جميعاً عبارة عن وجهات نظر شخصية يكونها الإنسان بنا على تقييمه للأمور .

القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد ، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه ، أو ما هو جيد أو غير جيد مهم أو غير مهم .. الخ أما تعريف القيم التنظيمية

فهي القيم التي تنعكس في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية .(المدهون والجزراوي ،1995م ، ص339).

هنالك عدد من التعريفات للقيم (القيوتي،1989،ص87)عرفها بأنها المعتقدات التي يعتقد اصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها . كذلك عرفها (رفاعي ، 1990 م ،ص24-30).اعتقاد صريح تعبر عما يعتقد فرد أو جماعة معينة بانه المسلك المفضل ويؤثر في اختيارهم لطرق واساليب وغايات التصرف. وتعرف ايضا بأنها المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى أو تقديراً كبيراً في حياته وسلوكه من المغامرة والعدل والشجاعة وغيرها من الصفات (الخضر واخرون ،1995م ،ص61).

### أهمية القيم:

تعتبر القيم احد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود السبب في ذلك إلى انها تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع وتؤثر على ادراكاتنا وكذلك ينظر إلى القيم كقوة محركة ومنظمة للسلوك، وتعتبر القيم كمعيار يلجا اليه الأفراد أثناء اجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية وكعامل موحد للثقافة العامة ، وايضا تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات بحيث يجب ان تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمه مع القيم .(Stephern.1998,P133).

### خصائص القيم :

- انها إنسانية لا يمكن قياسها كالموجودات .
- انها صعبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقيدها .
- انها نسبية أي تختلف من شخص لآخر ومن ثقافة لأخري .
- تترتب في ما بينها ترتيباً هرمياً فتهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها .
- تؤثر القيم في الاتجاهات والآراء والانماط السلوكية بين الأفراد .
- مألوفة ومعروفة لدي افراد المجتمع ومرغوبة اجتماعياً لأنها تشبع حاجات الناس .
- انها ملزمة وامره لأنها تعاقب وتثيب كما أنها تحرم وتفرض .(فوزي ،1990م ،ص130).



## تكوين القيم :

تعتبر قيم الانسان متصلة بشكل قوي ومنسجمه مع الطبيعة البيولوجية والنفسية والاجتماعية ، والقيم الموجودة هي مزيج من دافعين :الاول غريزي والثاني مكتسب . وقيم الأفراد متصلة بحاجاتهم واشباع هذه الحاجات ويؤكد مندل وجوردان ان قوة القيمة لدي الانسان ومدى تعرضها للتغيير يتصلان بعلاقة الفرد بعائلته وثقافته الموروثة حيث يوجد عدد من القواعد تشرح هذه العلاقات وهي:

- القيم باقيه وبشكل خاص في حالة تنافسها تاريخياً واسرياً وجماعياً وثقافياً .
- عندما يكون الفرد متصلاً عاطفياً بموضوع ما فانه سيكون من الصعب افنائه بتغيير قيمه .
- الأفراد الذين يعيشون في منطقة معينة وخلال فترة زمنية معينة تكون قيمهم متشابهة.
- الاختلاف في القيم يعود إلى اختلاف الفئة الاجتماعية والروابط العرقية .
- يسعى الفرد إلى تحقيق الانسجام والتناسق ما بين قيمة وقيم الجماعة التي ينتمي إليها .
- تكون القيم متشابهة إلى حد كبير عندما تكون عناصر البيئة الاجتماعية اكثر انسجاما.
- قد تتعارض القيم مع السلوك عندما يتصل الوضع بالأخلاق .(ناصر،1995م ،ص130).

## تصنيف القيم:

قسم جوردن والبورت وفيليب فرنون القيم إلى ست قيم أساسيه (شفيق،1999م ،ص209-210) كما يلي:  
القيم الاقتصادية، القيم السياسية، القيم الإجتماعية، القيم الدينية، القيم الفكرية، القيم الجمالية .

## مصادر القيم:

### التعاليم الدينية:

يمثل الدين المصدر الرئيس لقيم كثيره ومن الأمثلة على القيم التي تتصل بالعمل في الدين الاسلامي ، والحديث الشريف الذي يحث على اتقان العمل ، قال رسول الله صلي الله عليه وسلم : ان الله يحب إذا عمل احدكم عملاً ان يتقنه .)

وهناك احاديث كثيرة تهدف إلى زرع القيم الحميدة في الأفراد ومنها قول الرسول صلي الله عليه وسلم (أعطوا الاجير حقة قبل ان يجف عرقه ) فحثنا الرسول الكريم على اعطاء اجر العامل دون تأخير وهذه تعتبر قيمة عظيمه للأفراد .(القريوتي ،1989م ،ص112-113).

### **التنشئة الاجتماعية:**

يكتسب الفرد قيمه بشكل رئيسي من قبل افراد العائلة وتشير نظرية اريكسون لمراحل النمو النفسي والاجتماعي إلى العلاقة الوثيقة بين الفرد واسرته وتبدأ مع الام ثم تتسع دائرة النمو الاجتماعي للطفل لتشمل الاب والاخوة والجيران .(عبدالنبي ،1986م ،ص32).

### **الخبرة السابقة :**

تعتبر خبرة الشخص مهمه وتظهر في الاوزان والقيم التي يعطيها الاشياء .

### **الجماعة التي ينتمي إليها الفرد :**

إن انتماء الفرد لجماعة معينه يعتبر مصدرا اخر للقيم قد يغير من قيمه بسبب تأثير ضغوط الجماعة عليه ، فنجد احيانا اشخاصا نشأوا نشأة دينيه ونتيجة دخولهم في جماعة غير دينيه فان قيمهم الدينية ستتغير حيث تصبح قيمهم متناسقة مع قيم الجماعة الجديدة

### **2-8-3-2 المعتقدات التنظيمية :**

وهي عبارة أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ،وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات ،والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية .(العيان ،2005م ،ص312).

هي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية إنجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المنظمة (المدهون، والجزراوي ،1995م ،ص400).

## 2-3-8 الأعراف التنظيمية :

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار انها معايير مفيدة للمنظمة .مثل ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ،ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع (العميان ،2005م ،ص313).

وهي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف ، حيث تسود ويلتزم الجميع بها ، وإن لم تكن مكتوبة .فالجميع يري أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة ولبيئة العمل ،وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف ذات فائدة أو لا فائدة مثل عدم توظيف اثنين من نفس العائلة في مكان عمل واحد ، أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية (المدهون ،والجزراوي ،1995م ،ص400).

## 2-3-8-4 التوقعات التنظيمية :

تتمثل بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما على الاخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين ،والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الاخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل ، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية والاقتصادية (العميان ،2005م ،ص313).

## 2-3-9 نظريات الثقافة التنظيمية :

نتج عن دراسات العلماء عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والجماعات والتنظيم ،هي (العاجز ،2011م ،ص11-13):

- **نظرية القيم** : يري أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة ، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم ، والاتجاهات تشكل الواقع لدي الحاملين لتلك الثقافة ، وإن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوي التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها ، وتسيطر على تفاعل الأفراد ،وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية .

- **نظرية روح الثقافة** : تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر

على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة وعلية يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم ، وتحدد أيضاً النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستندة إلى ثقافة المجتمع ، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي التطور والاستمرار .

- **نظرية التفاعل مع الحياة :** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم ، والتي يعرف بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية ، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره ، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة ، وعن أسلوب التفكير ، وعن الطابع القومي ، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية ، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ، ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة .

- **نظرية سجية الثقافة:** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أفراد التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الإجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة . وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة التي يؤديها إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه ، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات على نوع الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة مع شخصيات الأفراد (الشلوي ،2005م ،ص38-40)

وذكر الصرايرة بان نظريات الثقافة هي :

- **نظرية المؤسس أو الرمز :** ومفادها أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمة ، فلسفة ،معتقداته ،وكيف ستكون المنظمة فيما بعد) وبالتالي يوجد نوعاً من الرمزية بينه وبين الاعضاء ، بمعنى أن يصبحوا الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة .

- **نظرية المستويات:** إن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوي الأول من خلال الدين والمعتقدات والاعراف واللغة والطقوس وأنماط الحياة وغيرها، ثم انتقلت إلى المستوي الثاني وهو مستوى الجماعة عبر مشاركة افراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة ،

- والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية ، والمستوي الثالث ينحصر ضمن الفرد ذاته، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس ، وما يتركه من أثار إيجابية داخل أفراد المنظمة .
- **نظرية المسارات:** تركز على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافترضاها ، بحيث تتخذ مساراً مرحلياً يسهل عليها استمراريتها وديمومتها، وهي :
- مسار السلطة الاستقلالية: أي من سيقود الجماعة ، وكلما كان القائد متمسماً بخصائص الشخصية المتكاملة ادي ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة .
  - مسار التالف وتبادل الادوار :ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدي الالتزام .
  - مسار الابتكار: ويتعلق بالتكيف مع الطرق الابداعية من خلال الانجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة .
  - مسار البقاء والنمو: وتوضح مدي المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة والذي يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالباً عن طريق القيادة .
- **نظرية المجالات :** وتتنظر للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري، لان كل منظمة عند نشأتها ثقافة وليده تمر بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويتمثل البعد الداخلي باتجاهات المنظمة نحو الانجاز والشعور بتطوير المهنية، أما البعد الخارجي فهو مدي التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي أن يتسم بالمرونة والابداع والمخاطرة .
- **نظرية التفاعل التنظيمي:** وتقول بأن المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الادارية (التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، والإجراءات، والقوانين، والهيكل التنظيمي، والتقنية المستخدمة، والعمليات). حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الاداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات .(الدوسري ،2007، ص30-
- (31).

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### 1-3 مقدمة:

يعرض هذا الجزء نموذج وفرضيات الدراسة التي تمت في مجال الدراسة الميدانية، حيث يتناول: نموذج البحث، فروض الدراسة، منهج البحث، المجتمع والعينة التي طبقت عليها الدراسة، إضافةً إلى مصادر جمع البيانات المستخدمة في الدراسة وخطواتها، والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج ومن ثم تحقيق أهداف الدراسة ونموذج الدراسة وفرضيات الدراسة.

#### 2-3 نظرية الموارد:

أستند تكوين النموذج على نظرية المنشأة القائمة على الموارد Resource Based View ، التي برزت في منتصف الثمانينات من القرن الماضي كتيار نافذ في الإدارة الاستراتيجية ، وتركز هذه النظرية على الجوانب الداخلية للمؤسسة في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية أكثر من تركيزها على البيئة الخارجية، وتعزى التباين في مستويات الأداء الإداري للاختلافات الموجودة بينها من حيث الموارد والإمكانات المتوفرة (Hunt&Morgan,2007,p32)، وبالتالي فإن نظرية الموارد تنظر للمؤسسة كحزم من الموارد هما الوحيد البحث عن تطوير استراتيجيات ترمي إلى تحقيق أداء متميز .وضعت هذه النظرية تصنيفات عديدة للموارد التي تمتلكها المنشأة ولكن أشهرها هو ذلك التقسيم الذي يقسمها إلى موارد منظورة (مادية ) كالمستندات المالية للمنشأة والقسم الثاني موارد غير منظورة (غير مادية ) كالقدرات التي تمتلكها المنشأة والأصول التنظيمية . لذا نجد أن التقسيم الثاني لهذه النظرية (الغير مادي ) يمثل الجانب التطبيقي للنظرية في هذه الدراسة .

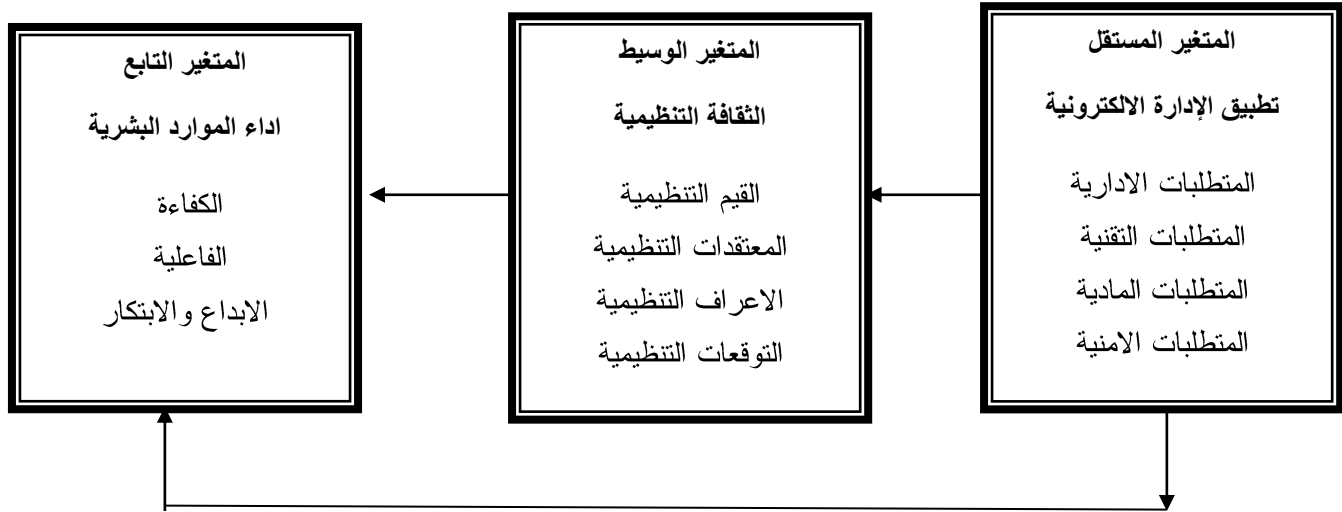
وفي هذه الدراسة يتم دراسة دور تطبيق الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل على أداء الموارد البشرية كمتغير تابع ، من حيث الكفاءة، والفاعلية، والابداع والابتكار، والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية خلص الباحث إلى تكوين نموذج الدراسة كما في الشكل (3-1) :

### 3-3 نموذج الدراسة :

نموذج الدراسة :

الشكل (3-1) نموذج الدراسة



المصدر : اعداد الباحث

### 4-3 فرضيات الدراسة :

1-4-3 الفرضية الرئيسية الاولى :

هنالك علاقة إيجابية بين الإدارة الإلكترونية (المتطلبات الادارية) وأداء الموارد البشرية.

تتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية:

1-1-4-3 هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات الادارية والكفاءة .

2-1-4-3 هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات الادارية والفاعلية .

3-1-4-3 هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات الادارية الابداع والابتكار .

2-4-3 الفرضية الرئيسية الثانية:

هنالك علاقة إيجابية بين الإدارة الإلكترونية (المتطلبات التقنية ) وأداء الموارد البشرية

تتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية:

1-2-4-3 هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات التقنية والفاعلية.

2-2-4-3 هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات التقنية والكفاءة .

3-2-4-3 هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات التقنية الابداع والابتكار.

3-4-3 الفرضية الرئيسية الثالثة:

هنالك علاقة ايجابية بين الإدارة الإلكترونية (المتطلبات المالية) و أداء الموارد البشرية

تتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية:

1-3-4-3 هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات المالية والكفاءة .

2-3-4-3 هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات المالية والفاعلية.

3-3-4-3 هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات المالية والابتكار.

4-4-3 الفرضية الرئيسية الرابعة:

الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الإدارة الإلكترونية (المتطلبات الادارية ) وأداء الموارد البشرية

1-4-4-3 القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات الادارية والكفاءة

2-4-4-3 القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات الادارية والفاعلية

3-4-4-4 القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات الادارية والابداع والابتكار

3-4-4-5 المعتقدات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات الادارية والكفاءة

3-4-4-6 المعتقدات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات الادارية والفاعلية

3-4-4-7 المعتقدات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات الادارية والابداع والابتكار

3-4-4-8 الاعراف التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات الادارية والكفاءة

3-4-4-9 الاعراف التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات الادارية والفاعلية

3-4-4-9 الاعراف التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات الادارية والابداع والابتكار



3-4-4-10 التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات الادارية والكفاءة

3-4-4-11 التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات الادارية والفاعلية

3-4-4-12 التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات الادارية والابداع والابتكار

### 3-4-5 الفرضية الرئيسية الخامسة:

الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الإدارة الإلكترونية (المتطلبات التقنية) وأداء الموارد البشرية

3-4-5-1 القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات التقنية والكفاءة

3-4-5-2 القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات التقنية والفاعلية

3-4-5-3 القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات التقنية والابتكار

3-4-5-4 المعتقدات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات التقنية والكفاءة

3-4-5-5 المعتقدات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات التقنية والفاعلية

3-4-5-6 المعتقدات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات التقنية والابتكار

3-4-5-7 الاعراف التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات التقنية والكفاءة

3-4-5-8 الاعراف التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات التقنية والفاعلية

3-4-5-9 الاعراف التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات التقنية والابتكار

3-4-5-10 التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات التقنية والكفاءة

3-4-5-11 التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات التقنية والفاعلية

3-4-5-12 التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات التقنية والابداع والابتكار

### 3-4-6 الفرضية الرئيسية السادسة:

الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الإدارة الإلكترونية (المتطلبات المالية) وأداء الموارد البشرية

3-4-6-1 القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات المالية والكفاءة

3-4-6-2 القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات المالية والفاعلية

3-4-6-3 القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات المالية والابداع والابتكار

- 3-4-6-4 المعنقات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات المالية والكفاءة
- 3-4-6-5 المعنقات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات المالية والفاعلية
- 3-4-6-6 المعنقات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات المالية والابداع والابتكار
- 3-4-6-7 الاعراف التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات المالية والكفاءة
- 3-4-6-8 الاعراف التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات المالية والفاعلية
- 3-4-6-9 الاعراف التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات المالية والابتكار
- 3-4-6-10 التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات المالية والكفاءة
- 3-4-6-11 التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات المالية والفاعلية
- 3-4-6-12 التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات المالية والابداع والابتكار
- 3-4-7 الفرضية الرئيسية السابعة:

الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الإدارة الإلكترونية (المتطلبات الأمنية ) وأداء الموارد البشرية

- 3-4-7-1 القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات الأمنية والكفاءة
- 3-4-7-2 القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات الأمنية والفاعلية
- 3-4-7-3 القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات الأمنية والابداع والابتكار
- 3-4-7-4 المعنقات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات الأمنية والكفاءة
- 3-4-7-5 المعنقات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات الأمنية والفاعلية
- 3-4-7-6 المعنقات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات الأمنية والابداع والابتكار
- 3-4-7-7 الاعراف التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات الأمنية والكفاءة
- 3-4-7-8 الاعراف التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات الأمنية والفاعلية
- 3-4-7-9 الاعراف التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات الأمنية والابتكار
- 3-4-7-10 التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات الأمنية والكفاءة

3-4-7-11 التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات الأمنية والفاعلية

3-4-7-12 التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات الأمنية والابداع والابتكار

### 3-5 منهج الدراسة:

إن منهجية الدراسة تعنى مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته من أجل الوصول إلى نتيجة معلومة (صابر وخفاجة ، 2002). اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز هذه الدراسة حيث يتم الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات والأدبيات المتخصصة في هذا المجال التي ستثري الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي . هذا المنهج لا يقف عند حد وصف الظاهرة موضع الدراسة فحسب بل يحلل واقعها ، ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة ، أما الوصول إلى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة، فالمنهج الوصفي التحليلي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى تعميمات مقبولة لذلك تبنت الدراسة هذا المنهج لأنه يتناسب مع الظاهرة موضع البحث، والذي يهدف إلى وصف خصائص المجتمع المراد دراسته وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل ، وأداء الموارد البشرية كمتغير تابع، والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، ومن أشكاله: المسح، ودراسة الحالة، وتحليل الوظائف، والدراسة التتبعية لمراحل معينة من النمو (السيد، 2003). ولا يقتصر البحث الوصفي التحليلي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها ، بالإضافة إلى تحليلها التحليل المتعمق بل يتضمن أيضاً قدراً من التفسير لهذه النتائج، لذلك كثير ما يقترن الوصف بالمقارنة، بالإضافة إلى استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة، ثم الوصول لتعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة (صابر وخفاجة، 2002) .

### 3-6 طرق جمع البيانات :

تم جمع البيانات من خلال مصدرين هما :المصادر الثانوية والمصادر الأولية .

#### المصادر الثانوية:

أعتمد الباحث في هذه الدراسة على الكتب والمراجع المتخصصة، والنشرات والدوريات ،ومجلات الأبحاث العربية والأجنبية وغيرها، ومواقع الإنترنت والرسائل والأطروحات والأبحاث المنشورة وغير المنشورة.

## المصادر الأولية:

الاستبانة الموجه لعينة مكونة من (200) تم توزيعها على عدد من الموظفين في قطاع الخدمات (الاتصالات، وشركات التأمين، والبنوك) بمساعدة مقدرة ومشكورة من العاملين و الزملاء تمكنت الدراسة من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة .

## الفصل الرابع

### إجراءات الدراسة الميدانية

يشتمل هذا الفصل على مبحثين الأول يتناول وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة وكذلك تصميم أدوات القياس المستخدمة وطرق إعدادها ، كما يتضمن هذا المبحث تقييم أدوات القياس للتأكد من صلاحيتها ومدى تطبيقها بالإضافة إلى المعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض ويشتمل المبحث الثاني على اختبار فروض الدراسة .

### المبحث الأول :تحليل بيانات الدراسة وتتمثل في الآتي :

#### 1-4 وصف مجتمع وعينة الدراسة.

#### 1-1-4 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من قطاع الخدمات (الاتصالات، وشركات التأمين، والبنوك ) داخل ولاية الخرطوم ، تم الاعتماد على أسلوب العينة لأنه من غير العملي استقصاء كل عنصر من المجتمع ، وحتى لو كان ممكناً فإن عناصر الوقت والتكلفة وغيرها من الموارد البشرية الأخرى ستحول بين الباحث والقيام بذلك (سيكاران، 2006) ، تم الاعتماد على العينة الميسرة (غير احتمالية) لأنها تتيح للباحث جمع البيانات من أعضاء المجتمع الموجودين في ظروف مريحة للباحث لجمع البيانات (سيكاران، 2006) وتعتمد على خبرة الباحث ومعرفته بأن هذه المفردة أو تلك تمثل المجتمع، وتكونت عينة الدراسة من (200) استبانة تم توزيعها كما في الجدول (0-1-4) ، من أجل زيادة التأكد من أن العينة تمثل مجتمع الدراسة مع العلم أن حجم العينة هو 10% إذا كان المجتمع كبيراً (عبيد، 2003) .

#### الجدول (0-1-4) الشركات التي تم توزيع الاستبانات لها

الشركات		الاستبيانات الموزعة		الاستبيانات المستردة		الاستبيانات الصالحة للتحليل	
العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%
80	100%	62	77.5%	59	73.75%		
60	100%	46	76.7%	45	75%		
60	100%	45	75%	43	71.6%		
200	100%	153	76.5%	147	73.5%		

#### 4-1-2 عينة الدراسة

تمّ اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن العينة الميسرة (غير الاحتمالية) حيث تم توزيع عدد (200) استمارة أفراد مجتمع الدراسة وتم استرداد (153) استمارة بنسبة استرداد بلغت (76.5%) عن طريق قانون اختيار العينة

$$N = Z^2 \cdot (P\{1-P\}) / e^2$$

$$N = (1.96) \cdot 0.05(0.05) / (0.05)$$

جدول (4-1-1) الاستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة %	العدد	البيانات
100%	200	الاستبيانات الموزعة
76.5%	153	الاستبيانات المستردة
23.5%	47	الاستبيانات التي لم تسترد
3.50%	7	الاستبيانات الغير صالحة للتحليل
73.5%	147	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017.

#### 4-1-3 وصف أداة الدراسة

اعتمد الدراس على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة واشتملت الاستبانة على قسمين:

القسم الأول:

يحتوى على عدد (6) فقرات تناولت السمات الشخصية لإفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:

1/الجنس.

2/الفئة العمرية.

3/المستوي الوظيفي.

4/ المؤهل العلمي.

5/ الخبرة الوظيفية.

6/ التخصص الاكاديمي.

7/ الدورات التدريبية .

القسم الثاني: يتكون من خمسة محاور وعدد (74) فقرة . وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (4-1-2) توزيع محاور الدراسة

المحور	محاور الدراسة	عدد الفقرات
الأول	المتطلبات الإدارية	8
الثاني	المتطلبات التقنية	6
الثالث	المتطلبات المادية	6
الرابع	المتطلبات الأمنية	5
الخامس	القيم التنظيمية	8
السادس	المعتقدات التنظيمية	8
السابع	الاعراف التنظيمية	8
الثامن	التوقعات التنظيمية	7
التاسع	الكفاءة	6
العاشر	الفعالية	6
الحادي عشر	الابداع الابتكار	6
	المجموع	74

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2017م

#### 4-1-4 مقياس الدراسة:

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) الى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) درجة واحدة

وتمثل في حقل الاجابة (لأوافق بشدة) وبينهما ثلاثة اوزان .وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابه الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح في جدول رقم (4-1-3).

#### جدول (4-1-3) مقياس درجة الموافقة

الدرجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	من 80 % فأكثر	درجة موافقة مرتفعة جدا"
أوافق	4	من 70 إلى أقل من 80%	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	50 إلى أقل من 70%	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	2	20 إلى أقل من 50 %	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جدا

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017م

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات  $(1+2+3+4+5)/$

$5 = (5/15) = 3$  وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زاد متوسط العبارة عن الوسط

الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة .

#### 4-1-5 تنظيف البيانات Cleaning data:

##### 1- البيانات المفقودة Missing data

ان فقدان العديد من البيانات أي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات أي انها تمثل في

بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد أو نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في

التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من

الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها إذا قلت عن الحد

المقبول يتم حذفها .



## 2- الاجابات المتماثلة : Unengaged responses

ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة إذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان إذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين أي ان لا يكون هنالك تجانس تام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للإجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه أي استبيان يقل الانحراف معياري عن 5. يجب حذفها .

### 4-1-6 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

الجدول رقم (4-1-4) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الديموغرافية حيث بلغت نسبة الذكور (57.8%) من العينة، بينما تشكل الإناث نسبة (42.2%) من العينة والتي تعكس ان تقارب نسبة الذكور إلى نسبة الاناث ، وكما اظهر توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية و من الجدول رقم (4-2) نجد أن الفئة العمرية من 31-40 سنة كانت بنسبة بلغت (48.3%) وهي اكبر نسبة ، بينما شكلت الفئة من 41-50 سنة نسبة (25.9%) ، والفئة أقل من 30 سنة بلغت نسبة (17%)، واخيراً الفئة اكثر من 51 سنة بلغت (8.8%) وكما يشير الجدول إلى ترتيب افراد العينة حسب المستوى الوظيفي فيوضح أن الموظفين يشكلون أكبر نسبة حيث بلغت (45.6%) من العينة ، تليها نسبة وظيفة رئيس قسم بنسبة (21.8%) ، ثم مشرف بنسبة (16.3%) ، ثم اخري بنسبة (10.9%) ثم مدير إدارة بنسبة (4.8%) واخيراً مدير عام بنسبة (0.6) ، كما كان ترتيب العينة تحت الدراسة حسب المؤهل العلمي حيث بلغت نسبة حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (40.8%) وهي اكبر فئة يليها الذين يحملون شهادة الماجستير بنسبة (30.6%) ثم حملة الدبلوم العالي بنسبة (9.5%) والدبلوم الوسيط الذي تتراوح مدته من 2- سنة كانت نسبتهم (8.2%) واخيراً حملة الدكتوراه والشهادة السودانية بنسبة (5.4%) لكل فئة ، أما بخصوص الخبرة الوظيفية فقد أوضح التحليل ان الفئة من 11-15 سنة قد بلغت نسبتهم (25.9%) وتشكل أكبر نسبة ، تليها الفئة من 5-10 سنة حيث بلغت نسبتهم (24.5%)، ثم الفئة من 16-30 سنة نسبتهم (19.7%) والذين خبرتهم أقل من 5 سنة نسبتهم (15.6%) واخيراً الفئة اكثر من 20 سنة بلغت نسبة (14.3%)، أما من حيث التخصص الاكاديمي فقد أوضح التحليل ان الذين كان تخصصهم اعمال ادارية بلغت نسبتهم (29.9%) من العينة وتشكل أكبر نسبة ، تليها فئة الذين تخصصهم محاسبة بنسبة بلغت (27.9%)، ثم الذين لهم تخصصات اخري بنسبة بلغت

(21.8%) والذين تخصصهم علوم حاسوب نسبتهم (6.1%) واخيراً الذين تخصصهم هندسة بنسبة (2.7%)، كما اظهر التحليل الدورات التي خضع لها العاملين داخل الشركة كانت نسبتهم (50.3%) ، وخارج شركة بنسبة بلغت (49.7%)، كما اظهر التحليل الدورات التي خضع لها العاملين خارج الشركة وداخل السودان كانت نسبتهم (54.4%) ، والذين لم يخضعوا لدورات خارج الشركة وداخل السودان بنسبة بلغت (45.6%)، كما اظهر التحليل الدورات التي خضع لها العاملين خارج السودان كانت نسبتهم (10.6%) ، والذين لم يخضعوا لدورات خارج السودان بنسبة بلغت (89.1%)،، كما اظهر التحليل الذين لم يلتحقوا باي دورات تدريبية كانت نسبتهم (89.1%) ، والذين خضعوا لدورات بنسبة بلغت (10.9%).

جدول رقم (4-1-4) يبين الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

النسبة	العدد	بيان	النوع
57.8	85	ذكر	الجنس
42.2	62	أنثى	
%100	147		المجموع
17.0	25	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
48.3	71	31 وأقل 40	
25.9	38	41 وأقل 50	
8.8	13	51 فأكثر	
%100	147		المجموع
.6	1	مدير عام	المستوي الوظيفي
4.8	7	مدير ادارة	
21.8	32	رئيس قسم	
16.3	24	مشرف	
45.6	67	موظف	
10.9	16	اخرى	
%100	147		المجموع
5.4	8	ثانوي عالي	المؤهل العلمي
8.2	12	دبلوم وسيت 2-3 سنة	
40.8	60	بكالوريوس	
9.5	14	دبلوم عالي	
30.6	45	ماجستير	
5.4	8	دكتوراه	
%100	147		المجموع

15.6	23	اقل من 5 سنوات	الخبرة الوظيفية
24.5	36	5سنوات و اقل من 10 سنة	
25.9	38	11-15سنة	
19.7	29	16-30سنة	
14.3	21	اكثر من 20 سنة	
<b>%100</b>	<b>147</b>		<b>المجموع</b>
29.9	44	ادارة اعمال	التخصص الاكاديمي
27.9	41	محاسبة	
11.6	17	اقتصاد	
6.1	9	حاسوب	
2.7	4	هندسة	
21.8	32	اخرى	
<b>%100</b>	<b>147</b>		<b>المجموع</b>
49.7	73	نعم	الدورات داخل الشركة
50.3	74	لا	
<b>%100</b>	<b>147</b>	<b>Total</b>	<b>المجموع</b>
54.4	80	نعم	الدورات التدريبية خارج الشركة وداخل السودان
45.6	67	لا	
<b>%100</b>	<b>147</b>	<b>Total</b>	<b>المجموع</b>
10.9	16	نعم	الدورات التدريبية خارج السودان
89.1	131	لا	
<b>%100</b>	<b>147</b>		<b>المجموع</b>
10.9	16	نعم	لم التحق باي دورة
89.1	131	لا	
<b>%100</b>	<b>147</b>		<b>المجموع</b>

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017

#### 4-1-7 التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير عروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غرابة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي :

1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.

3/ ألا تقل قيمة إختبار (t of Sphericity Bartlett's Tes) عن الواحد.

4/ أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.

5/ ألا يقل تشعب العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

**التحليل العاملي الاستكشافي للمتغيرات المستقلة :** تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)

في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت

لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-1-5) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة

المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 36 عبارة) .

الجدول (4-1-5) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (حجم العينة: 200)

Component				
1	2	3	4	
	.710			تعمل الإدارة العليا على تهيئة الموظفين نفسياً ومعنوياً على استخدام الإدارة الإلكترونية
	.789			يتم تقديم دورات تدريبية متخصصة للعاملين في الإدارة الإلكترونية
	.755			توجد خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغيرات يتطلبها استخدام الإدارة الإلكترونية
	.784			يتم مشاركة العاملين في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بالإدارة الإلكترونية بالمنظمة
	.657			هناك رقابة من قبل الإدارة العليا لضمان سير الاعمال الكترونياً
			.767	تمتلك المنشأة أجهزة حاسوب ومعدات لتقديم الخدمات الإلكترونية
			.841	تمتلك المنشأة البرمجيات المساعدة في تقديم الخدمات الكترونياً
			.769	تمتلك المنشأة قواعد البيانات الملائمة لتقديم خدماتها إلكترونياً
		.827		يتوفر الدعم المالي اللازم لشراء التقنيات الإلكترونية
		.810		يتوفر الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج وتطوير البرامج الإلكترونية
		.808		يتوفر الدعم لصيانة الاجهزة والبرامج
		.774		يتوفر الدعم اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق الية العمل الإلكتروني
.755				تضمن درجة الأمانية المتوفرة في الشبكات الإلكترونية في المنشأة سلامة التعاملات الإلكترونية
.896				توفر البرمجيات المستخدمة درجة كافية من أمن المعلومات
.870				تساعد الإجراءات والتدابير الأمانية المتخذة على المحافظة على سرية المعلومات
.689				يتم تحديد الجهات المخولة للدخول على أنظمة المعلومات (ضبط عملية الدخول ) بالشكل الذي يضمن امن المعلومات وسريتها
.569				زيادة الوعي الأمني بين كافة الأفراد العاملين.
<b>0.832</b>				Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
<b>1158.072</b>				Bartlett's Test of Sphericity
<b>64.463</b>				Total Variance Explained

المصدر :اعداد الدارس من بيانات الاستبيان

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغيرات التابعة : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-1-6) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 25 عبارة) .

الجدول (4-1-6) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (حجم العينة: 200)

Component				
1	2	3	4	
		.887		يتمتع العاملون بمهارة التواصل مع الاخرين.
		.796		يطور العاملون أدائهم بصورة مستمرة.
			.646	تسعي المنشأة إلى تسهيل تدفق المعلومات.
			.933	تتوفر لدي العاملين الجاهزية والاستعداد للعمل خارج اوقات العمل من أجل سرعة إنجاز الأعمال.
	.930			أحاول إيجاد طرق جديدة لإنجاز العمل.
	.836			اتكيف مع ظاهرة التغيير في المنشأة.
.781				لدي المنشأة استراتيجيات واضحة تساعد على الابداع والابتكار.
.847				توفر المنشأة بيئة عمل تحفز على الابداع.
.821				توجد منهجية للابداع يعرفها كافة الموظفين.
.928				يتميز العمل في المنشأة بالتحدي والمتعة والابتكار المستمر.
<b>0.877</b>	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			
<b>655.555</b>	Bartlett's Test of Sphericity			
<b>79.885</b>	Total Variance Explained			

المصدر :اعداد الدارس من بيانات الاستبيان

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغيرات الوسيطة : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-1-7) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 25 عبارة) .

الجدول (4-1-7) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط (حجم العينة: 200)

Component				
1	2	3	4	
.613				يتم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة.
.570				يتقاسم الموظفين المعلومات والمعارف التكنولوجية وهم منفتحين على الأفكار الجديدة.
.899				تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل الإلكترونية.
.837				تقوم الإدارة بإشراك الموظفين في وضع مقترحات لأشكال وأنواع الخدمات الممكن توفيرها للجمهور.
.912				تعمل الإدارة على إشراكي في عملية التخطيط للأنظمة الإلكترونية و بشكل دائم ومستمر عبر آلية إلكترونية واضحة.
.745				تدربت كموظف على أساليب تقلل من الضغوط الناتجة عن العمل الإلكتروني مثل: التأمل، والاسترخاء، والإدارة الفعالة للوقت، وإدارة نمط الحياة.
			.872	تهتم الإدارة بتعريفك بالمشاكل والتحديات التي تواجهها الوزارة وتشجعك على تنمية مداخل جديدة للتعامل معها بطريقه ابتكاريه
			.665	الخدمات الإلكترونية المقدمة للجمهور عبر موقع الويب بحاجة إلى تطوير وإضافات جديدة.
			.741	التطورات التي استحدثت على برنامج الإدارة الإلكترونية المعمول به حالياً كانت نتاج خبرات وتجارب الموظفين.
	.725			يلتزم الموظفون الأكثر خبرة وتجربة في الأعمال الإلكترونية بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبره والإشراف على تأهيلهم.
	.854			الأعراف السائدة بين الموظفين سهلت عملية الانتقال من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الإلكترونية في المنشأة.
	.564			يلتزم الموظفون بمعايير تشجع على التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل.
	.923			الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين.



	.778		الأعراف السائدة بين الموظفين تعمل على تفعيل إنجاز الأعمال إلكترونياً
		.575	تخطط الإدارة لزيادة القنوات الإلكترونية عبر صفحة الويب لتتيح حصول الجمهور على المعلومات التي يحتاجها وتمكينه من إدارتها.
		.950	إنجاز الأعمال إلكترونياً ساعد الجمهور على الاستفادة من الخدمات الموفرة له بوسائل إلكترونيه
		.669	الأعمال الإلكترونية مكنت الموظفين من استكمال إنجاز وظائفهم إلكترونياً خارج فترة الدوام الرسمي.
<b>0.832</b>	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		
<b>1158.072</b>	Bartlett's Test of Sphericity		
<b>64.463</b>	Total Variance Explained		

#### 4-1-8 تحليل الاعتمادية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لاكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب. (Bowling, 2009) ، ، والجدول رقم (4-1-8) يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد اجراء التحليل العاملي الاستكشافي.

الجدول (4-1-8) معامل الإعتدافية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان بعد التحليل الاستكشافي (حجم العينة

(200

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
مستقل	المتطلبات الادارية	5	.813
	المتطلبات التقنية	3	.745
	المتطلبات المادية	4	.840
	المتطلبات الامنية	5	.842
التابع	الكفاءة	2	.772
	الفعالية	2	.696
	الابداع	2	.747
	الابتكار	4	.892
الوسيط	القيم التنظيمية	6	.897
	المعتقدات التنظيمية	3	.667
	الاعراف التنظيمية	5	.882
	التوقعات التنظيمية	5	.787

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

#### 9-1-4 التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 25) analysis of moment structure.

#### 4-1-10 مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

#### 1- النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية The relative chi-square DF

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة

#### 2- مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

#### 3- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

#### Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات

العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irini Moustaki 2002)

George A. Marcoulides and Irini Moustaki 2002)

#### 4- مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع

بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

#### 5- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع

بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

#### 6- مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع

بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

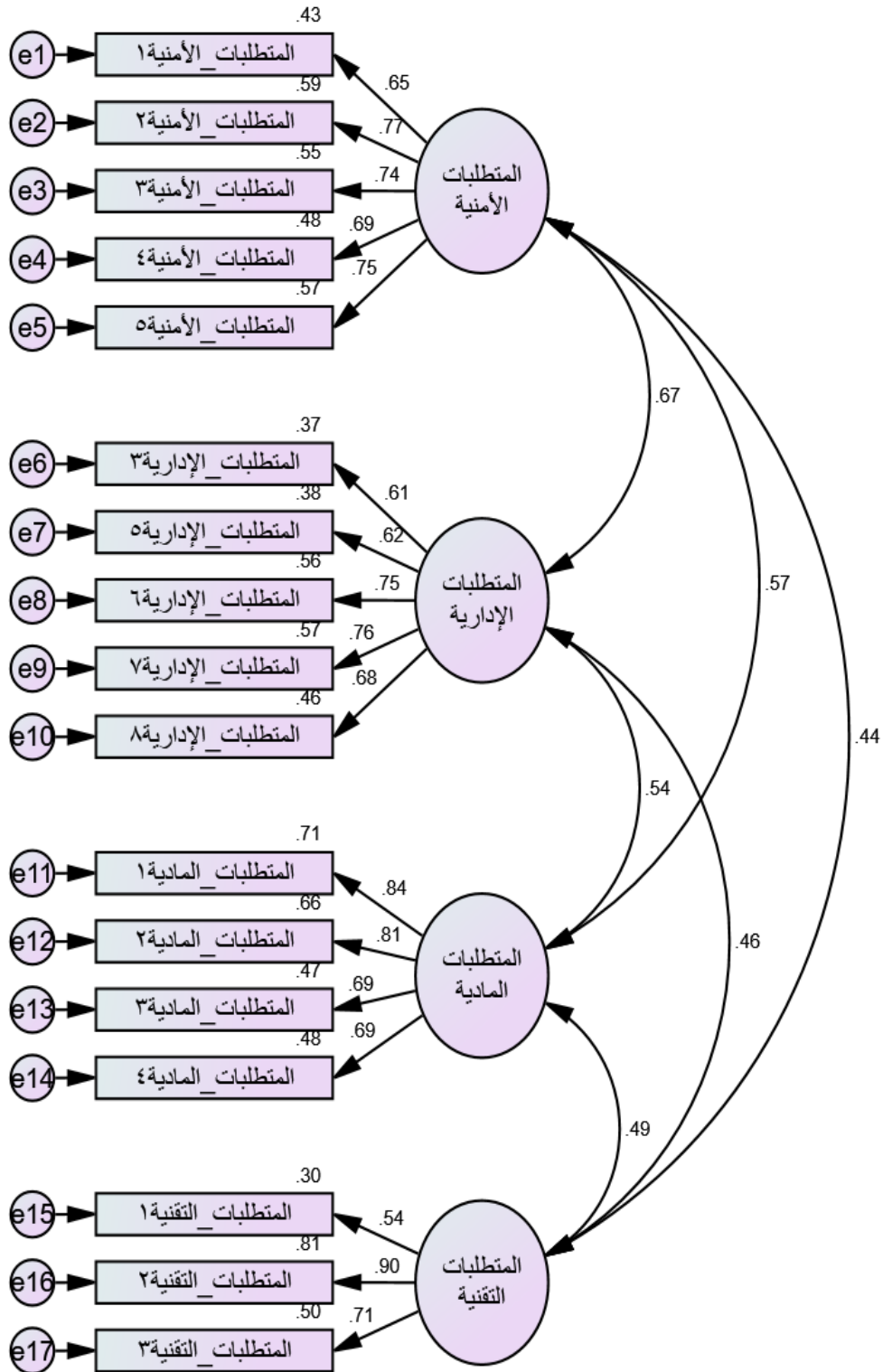
#### 7- مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع

بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995)

**التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات المستقلة :** تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

شكل (1-1-4) التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات المستقلة



## مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

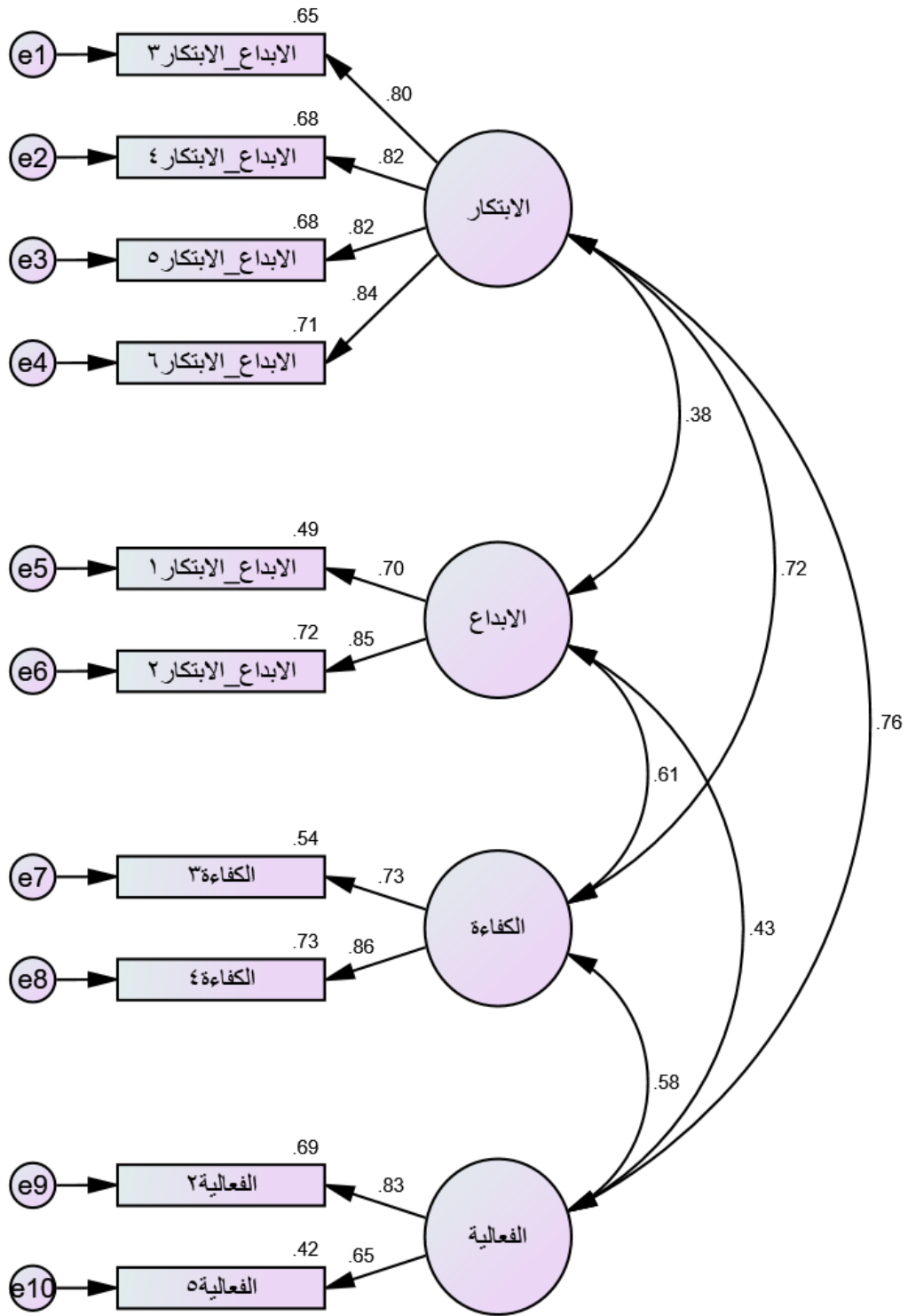
الجدول (4-1-9) مؤشرات جودة المطابقة (المتغير المستقل)

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	203.441	--	--
DF	113	--	--
CMIN/DF	1.800	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.914	>0.95	Acceptable
SRMR	0.060	<0.08	Excellent
RMSEA	0.074	<0.06	Acceptable
PClose	0.010	>0.05	Acceptable

Congratulations, your model fit is acceptable.

التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات التابعة: تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (4-1-2) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

شكل (4-1-2) التحليل العائلي التوكيدي للمتغيرات التابعة



## مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (10-1-4) مؤشرات جودة المطابقة(المتغير التابع)

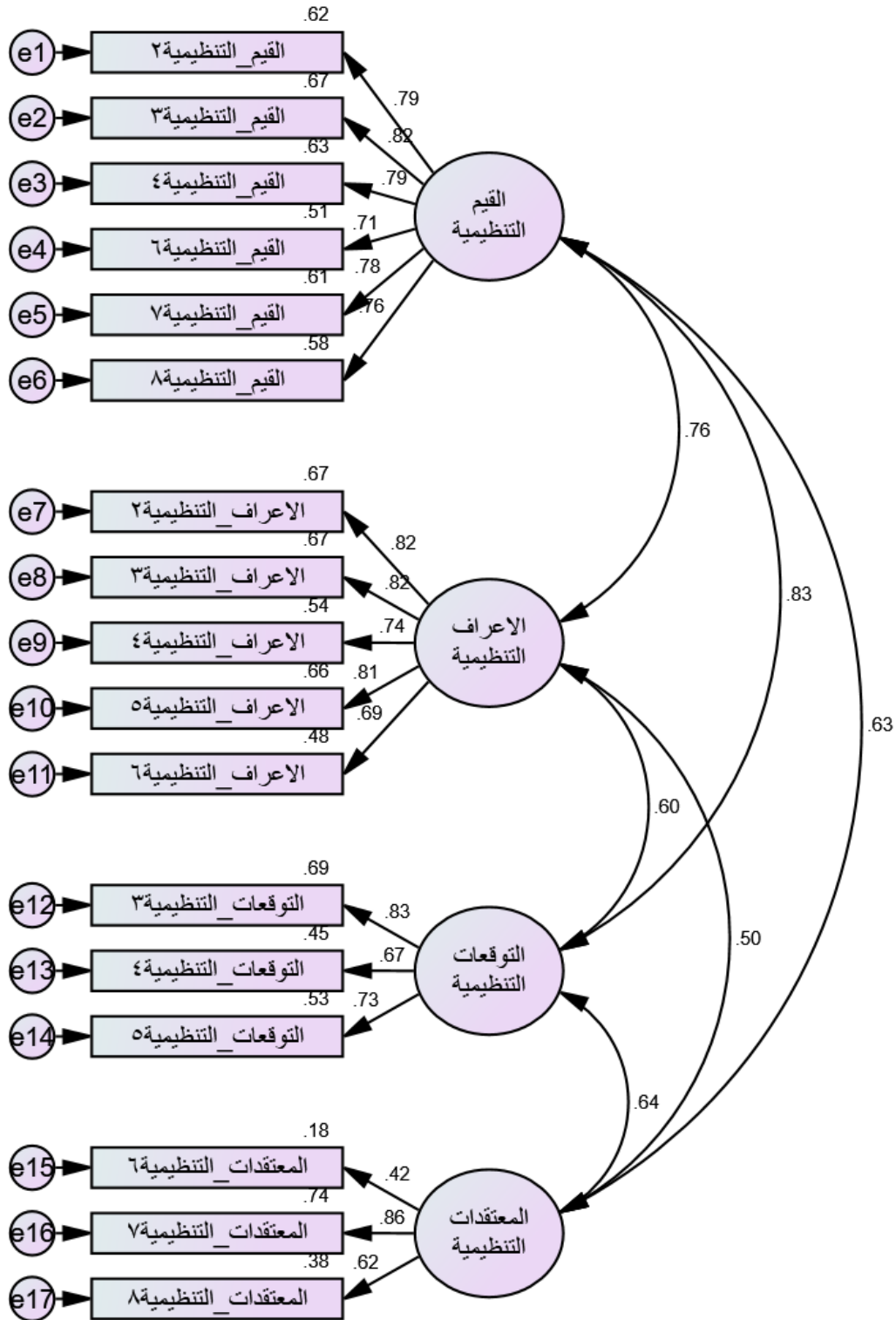
Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	64.389	--	--
DF	29	--	--
CMIN/DF	2.220	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.951	>0.95	Excellent
SRMR	0.053	<0.08	Excellent
RMSEA	0.091	<0.06	Terrible
PClose	0.015	>0.05	Acceptable

Unfortunately, your model fit could improve.

التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات الوسيطة: تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (3-1-4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.



شكل (3-1-4) التحليل العائلي التوكيدي للمتغيرات الوسيطة



## مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

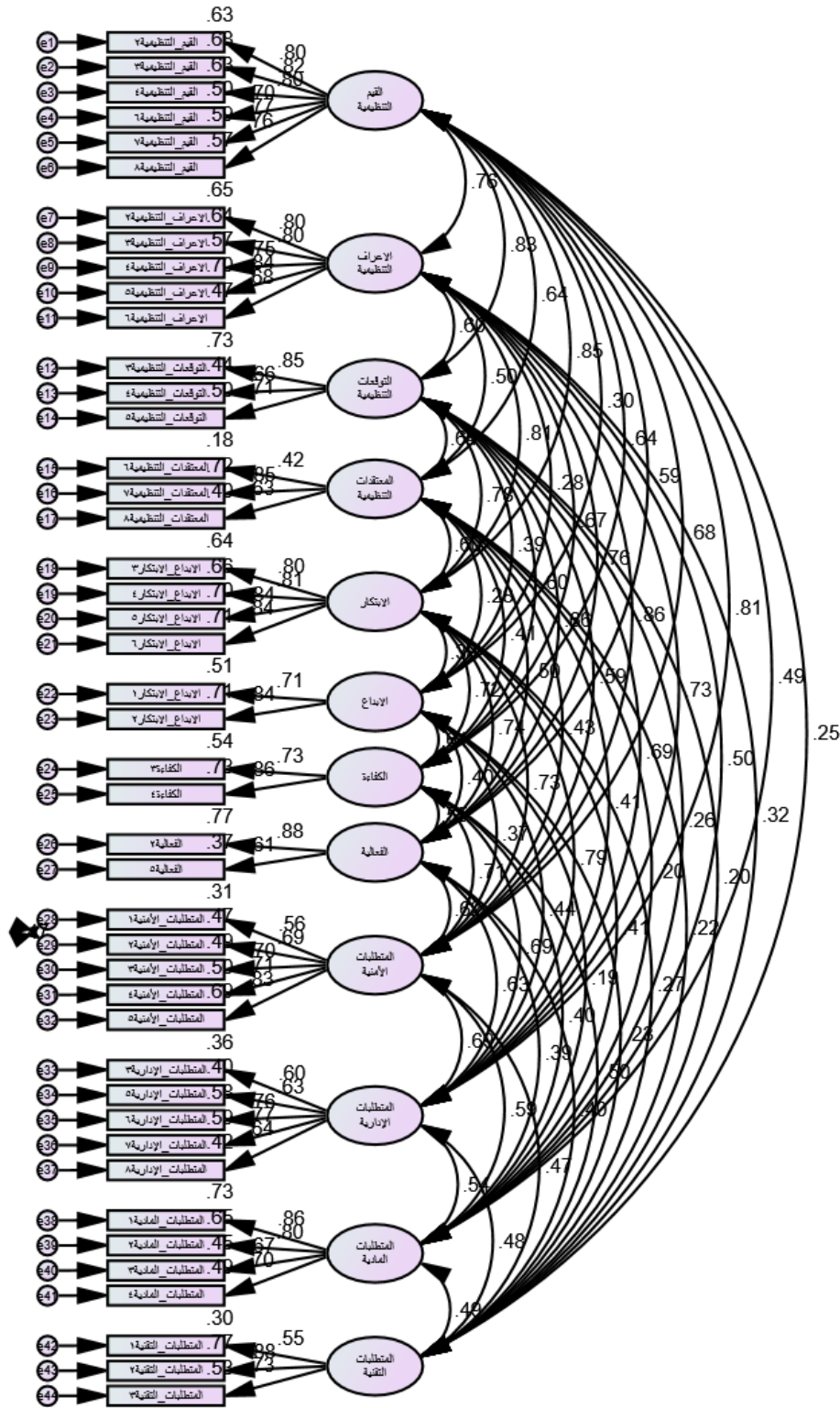
الجدول (4-1-11) مؤشرات جودة المطابقة(المتغير الوسيط)

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	163.642	--	--
DF	113	--	--
CMIN/DF	1.448	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.962	>0.95	Excellent
SRMR	0.054	<0.08	Excellent
RMSEA	0.055	<0.06	Excellent
PClose	0.306	>0.05	Excellent

Congratulations, your model fit is excellent!

**4-1-11 التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة:** تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (4-1-4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

شكل (4-1-4) التحليل العائلي التوكيدي لنموذج الدراسة



## مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (4-1-12) مؤشرات جودة المطابقة (نموذج الدراسة)

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	1292.842	--	--
DF	835	--	--
CMIN/DF	1.548	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.880	>0.95	Need More DF
SRMR	0.061	<0.08	Excellent
RMSEA	0.061	<0.06	Acceptable
PClose	0.003	>0.05	Terrible

Unfortunately, your model fit could improve

## 4-1-12 تحليل الاعتمادية والصلاحية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

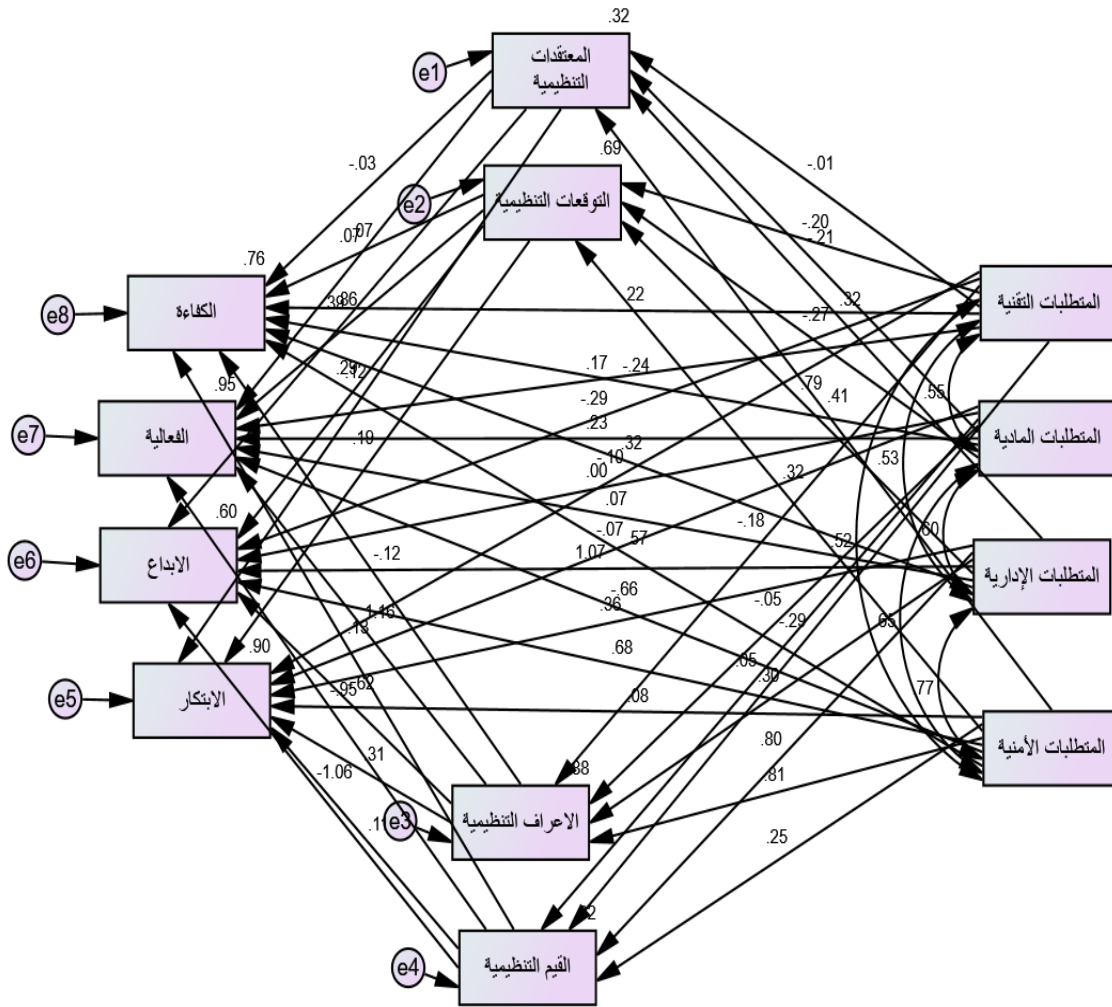
الجدول (4-1-13) معامل الإعتماذية المركبة لعبارات الإستهبان (حجم العينة 200)

الإبعاد	CR	AVE	MSV	ASV
المتطلبات المادية	0.896	0.580	0.348	0.180
القيم التنظيمية	0.889	0.600	0.729	0.424
الأعراف التنظيمية	0.911	0.605	0.734	0.416
التوقعات التنظيمية	0.804	0.557	0.689	0.359
المعتقدات التنظيمية	0.714	0.432	0.408	0.215
الابتكار	0.881	0.677	0.729	0.451
الإبداع	0.868	0.607	0.370	0.135
الكفاءة	0.855	0.636	0.523	0.363
الفعالية	0.795	0.571	0.579	0.338
المتطلبات الأمنية	0.904	0.493	0.734	0.394
المتطلبات الإدارية	0.840	0.469	0.650	0.411
المتطلبات التقنية	0.904	0.531	0.250	0.134

#### 4-1-13 نموذج الدراسة المعدل

بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للمتغيرات الدراسة يتم الاعتماد على النتائج التي يسفر عنها التحليل إذا ما كان نموذج الدراسة يستند على نظرية قوية عادة ما يطابق الواقع أما في حالة عدم الاعتماد على نظرية فإنه عادة ما يتم تعديل النموذج حتى يطابق الواقع وكذلك الاعتماد على مقياس الفا كرو نباخ للاتساق الداخلي للبيانات إذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمد فإنه يتم استبعاد البعد تماماً والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة المعدل.

شكل (5-1-4) نموذج الدراسة المعدل



## مؤشرات جودة النموذج بعد تعديل النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة.

### الجدول (4-1-14) مؤشرات جودة المطابقة (نموذج الدراسة المعدل)

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	0.059	--	--
DF	1	--	--
CMIN/DF	0.059	Between 1 and 3	Excellent
CFI	1.000	>0.95	Excellent
SRMR	0.001	<0.08	Excellent
RMSEA	0.000	<0.06	Excellent
PClose	0.839	>0.05	Excellent

Congratulations, your model fit is excellent!

#### 4-1-14 فروض الدراسة بعد التعديل:

الفرضية الرئيسية الأولى (أ): هناك علاقة ايجابية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية (الكفاءة)
الفرضيات الفرعية :
هناك علاقة ايجابية بين المتطلبات الادارية وأداء الموارد البشرية (الكفاءة)
هناك علاقة ايجابية بين المتطلبات التقنية وأداء الموارد البشرية (الكفاءة)
هناك علاقة ايجابية بين المتطلبات المادية وأداء الموارد البشرية (الكفاءة)
هناك علاقة ايجابية بين المتطلبات الامنية وأداء الموارد البشرية (الكفاءة)
الفرضية الرئيسية الاولى (ب) : هناك علاقة ايجابية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية (الفاعلية)
الفرضيات الفرعية :
هناك علاقة ايجابية بين المتطلبات الادارية وأداء الموارد البشرية (الفاعلية)
هناك علاقة ايجابية بين المتطلبات التقنية وأداء الموارد البشرية (الفاعلية)
هناك علاقة ايجابية بين المتطلبات المادية وأداء الموارد البشرية (الفاعلية)
هناك علاقة ايجابية بين المتطلبات الامنية وأداء الموارد البشرية (الفاعلية)
الفرضية الرئيسية الاولى (ج): هناك علاقة ايجابية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية (الابداع)
الفرضيات الفرعية:
هناك علاقة ايجابية بين المتطلبات الادارية وأداء الموارد البشرية (الابداع)
هناك علاقة ايجابية بين المتطلبات التقنية وأداء الموارد البشرية (الابداع)
هناك علاقة ايجابية بين المتطلبات المادية وأداء الموارد البشرية (الابداع)
هناك علاقة ايجابية بين المتطلبات الامنية وأداء الموارد البشرية (الابداع)
الفرضية الرئيسية الاولى (د): هناك علاقة ايجابية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية (الابتكار)



الفرضيات الفرعية:
هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات الادارية وأداء الموارد البشرية (الابتكار)
هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات التقنية وأداء الموارد البشرية (الابتكار)
هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات المادية وأداء الموارد البشرية (الابتكار)
هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات الامنية وأداء الموارد البشرية (الابتكار)
الفرضية الرئيسية الثانية (أ) : هنالك علاقة ايجابية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية)
الفرضيات الفرعية:
هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات الادارية والثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية)
هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات التقنية والثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية)
هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات المادية والثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية)
هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات الامنية والثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية)
الفرضية الرئيسية الثانية (ب): هنالك علاقة ايجابية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية (المعتقدات التنظيمية)
الفرضيات الفرعية:
هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات الادارية والثقافة التنظيمية (المعتقدات التنظيمية)
هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات التقنية والثقافة التنظيمية (المعتقدات التنظيمية)
هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات المادية والثقافة التنظيمية (المعتقدات التنظيمية)
هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات الامنية والثقافة التنظيمية (المعتقدات التنظيمية)
الفرضية الرئيسية الثانية (ج) : هنالك علاقة ايجابية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية (الاعراف التنظيمية)
الفرضيات الفرعية :
هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات الادارية والثقافة التنظيمية (الاعراف التنظيمية)

هناك علاقة ايجابية بين المتطلبات التقنية والثقافة التنظيمية (الاعراف التنظيمية)
هناك علاقة ايجابية بين المتطلبات المادية والثقافة التنظيمية (الاعراف التنظيمية)
هناك علاقة ايجابية بين المتطلبات الامنية والثقافة التنظيمية (الاعراف التنظيمية)
<b>الفرضية الرئيسية الثانية (د) : هناك علاقة ايجابية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية)</b>
الفرضيات الفرعية:
هناك علاقة ايجابية بين المتطلبات الادارية والثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية)
هناك علاقة ايجابية بين المتطلبات التقنية والثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية)
هناك علاقة ايجابية بين المتطلبات المادية والثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية)
هناك علاقة ايجابية بين المتطلبات الامنية والثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية)
<b>الفرضية الرئيسية الثالثة (أ) : هناك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية (الكفاءة)</b>
الفرضيات الفرعية :
هناك علاقة ايجابية بين القيم التنظيمية وأداء الموارد البشرية (الكفاءة)
هناك علاقة ايجابية بين المعتقدات التنظيمية وأداء الموارد البشرية (الكفاءة)
هناك علاقة ايجابية بين الأعراف التنظيمية وأداء الموارد البشرية (الكفاءة)
هناك علاقة ايجابية بين التوقعات التنظيمية وأداء الموارد البشرية (الكفاءة)
<b>الفرضية الرئيسية الثالثة (أ) : هناك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية (الفاعلية)</b>
الفرضيات الفرعية :
هناك علاقة ايجابية بين القيم التنظيمية وأداء الموارد البشرية (الفاعلية)
هناك علاقة ايجابية بين المعتقدات التنظيمية وأداء الموارد البشرية (الفاعلية)
هناك علاقة ايجابية بين الأعراف التنظيمية وأداء الموارد البشرية (الفاعلية)

هنالك علاقة ايجابية بين التوقعات التنظيمية وأداء الموارد البشرية (الفاعلية)

الفرضية الرئيسية الثالثة (أ) : هنالك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية (الابداع)

الفرضيات الفرعية :

هنالك علاقة ايجابية بين القيم التنظيمية وأداء الموارد البشرية (الابداع)

هنالك علاقة ايجابية بين المعتقدات التنظيمية وأداء الموارد البشرية (الابداع)

هنالك علاقة ايجابية بين الأعراف التنظيمية وأداء الموارد البشرية (الابداع)

هنالك علاقة ايجابية بين التوقعات التنظيمية وأداء الموارد البشرية (الابداع)

الفرضية الرئيسية الثالثة (أ) : هنالك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية (الابتكار)

الفرضيات الفرعية :

هنالك علاقة ايجابية بين القيم التنظيمية وأداء الموارد البشرية (الابتكار)

هنالك علاقة ايجابية بين المعتقدات التنظيمية وأداء الموارد البشرية (الابتكار)

هنالك علاقة ايجابية بين الأعراف التنظيمية وأداء الموارد البشرية (الابتكار)

هنالك علاقة ايجابية بين التوقعات التنظيمية وأداء الموارد البشرية (الابتكار)

الفرضية الرئيسية الرابعة : الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية

الفرضيات الفرعية :

القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية

المعتقدات التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية

الأعراف التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية

التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية

#### 4-1-15 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات .

الجدول (4-1-15) المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة

Mean	Std. Deviation	
.8339	.26626	المتطلبات التقنية
1.7551	.64451	المتطلبات المادية
1.5883	.49930	المتطلبات الإدارية
1.1603	.36508	المتطلبات الأمنية
1.9163	.65259	الفعالية
1.6749	.52183	الكفاءة
1.3074	.45089	الابداع
1.9700	.75230	الابتكار
.9404	.33508	المعتقدات التنظيمية
1.9292	.69978	التوقعات التنظيمية
2.0300	.73268	الاعراف التنظيمية
2.1182	.76191	القيم التنظيمية

#### 4-1-16 تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين

الجدول (4-1-16) تحليل الارتباط بين المتغيرات

#### Correlations: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
القيم_التنظيمية	<-->	0.762
القيم_التنظيمية	<-->	0.830
القيم_التنظيمية	<-->	0.638
القيم_التنظيمية	<-->	0.854
القيم_التنظيمية	<-->	0.299
القيم_التنظيمية	<-->	0.644
القيم_التنظيمية	<-->	0.589
القيم_التنظيمية	<-->	0.678
القيم_التنظيمية	<-->	0.806
القيم_التنظيمية	<-->	0.489
القيم_التنظيمية	<-->	0.248
الاعراف_التنظيمية	<-->	0.604
الاعراف_التنظيمية	<-->	0.500
الاعراف_التنظيمية	<-->	0.807
الاعراف_التنظيمية	<-->	0.276
الاعراف_التنظيمية	<-->	0.672

		Estimate	
الاعراف_التنظيمية	<-->	الفعالية	.761
الاعراف_التنظيمية	<-->	المتطلبات_الأمنية	.857
الاعراف_التنظيمية	<-->	المتطلبات_الإدارية	.731
الاعراف_التنظيمية	<-->	المتطلبات_المادية	.503
الاعراف_التنظيمية	<-->	المتطلبات_التقنية	.322
التوقعات_التنظيمية	<-->	المعتقدات_التنظيمية	.639
التوقعات_التنظيمية	<-->	الابتكار	.783
التوقعات_التنظيمية	<-->	الابداع	.387
التوقعات_التنظيمية	<-->	الكفاءة	.599
التوقعات_التنظيمية	<-->	الفعالية	.663
التوقعات_التنظيمية	<-->	المتطلبات_الأمنية	.588
التوقعات_التنظيمية	<-->	المتطلبات_الإدارية	.691
التوقعات_التنظيمية	<-->	المتطلبات_المادية	.257
التوقعات_التنظيمية	<-->	المتطلبات_التقنية	.198
المعتقدات_التنظيمية	<-->	الابتكار	.602
المعتقدات_التنظيمية	<-->	الابداع	.275
المعتقدات_التنظيمية	<-->	الكفاءة	.411
المعتقدات_التنظيمية	<-->	الفعالية	.503
المعتقدات_التنظيمية	<-->	المتطلبات_الأمنية	.435
المعتقدات_التنظيمية	<-->	المتطلبات_الإدارية	.407
المعتقدات_التنظيمية	<-->	المتطلبات_المادية	.198
المعتقدات_التنظيمية	<-->	المتطلبات_التقنية	.221
الابتكار	<-->	الابداع	.381
الابتكار	<-->	الكفاءة	.723
الابتكار	<-->	الفعالية	.736
الابتكار	<-->	المتطلبات_الأمنية	.730
الابتكار	<-->	المتطلبات_الإدارية	.794
الابتكار	<-->	المتطلبات_المادية	.407
الابتكار	<-->	المتطلبات_التقنية	.267
الابداع	<-->	الكفاءة	.608
الابداع	<-->	الفعالية	.397
الابداع	<-->	المتطلبات_الأمنية	.374
الابداع	<-->	المتطلبات_الإدارية	.438

			Estimate
الابداع	<-->	المتطلبات_المادية	.186
الابداع	<-->	المتطلبات_التقنية	.235
الكفاءة	<-->	الفعالية	.552
الكفاءة	<-->	المتطلبات_الأمنية	.712
الكفاءة	<-->	المتطلبات_الإدارية	.695
الكفاءة	<-->	المتطلبات_المادية	.400
الكفاءة	<-->	المتطلبات_التقنية	.500
الفعالية	<-->	المتطلبات_الأمنية	.619
الفعالية	<-->	المتطلبات_الإدارية	.634
الفعالية	<-->	المتطلبات_المادية	.388
الفعالية	<-->	المتطلبات_التقنية	.405
المتطلبات_الأمنية	<-->	المتطلبات_الإدارية	.687
المتطلبات_الأمنية	<-->	المتطلبات_المادية	.590
المتطلبات_الأمنية	<-->	المتطلبات_التقنية	.469
المتطلبات_الإدارية	<-->	المتطلبات_المادية	.540
المتطلبات_الإدارية	<-->	المتطلبات_التقنية	.477
المتطلبات_المادية	<-->	المتطلبات_التقنية	.486
e28	<-->	e29	.470

## المبحث الثاني

### 4-2 اختبار الفرضيات

#### 4-2-1 نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة , وبمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

#### 4-2-2 تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء

القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة ( Jeonghoon ,2002 )



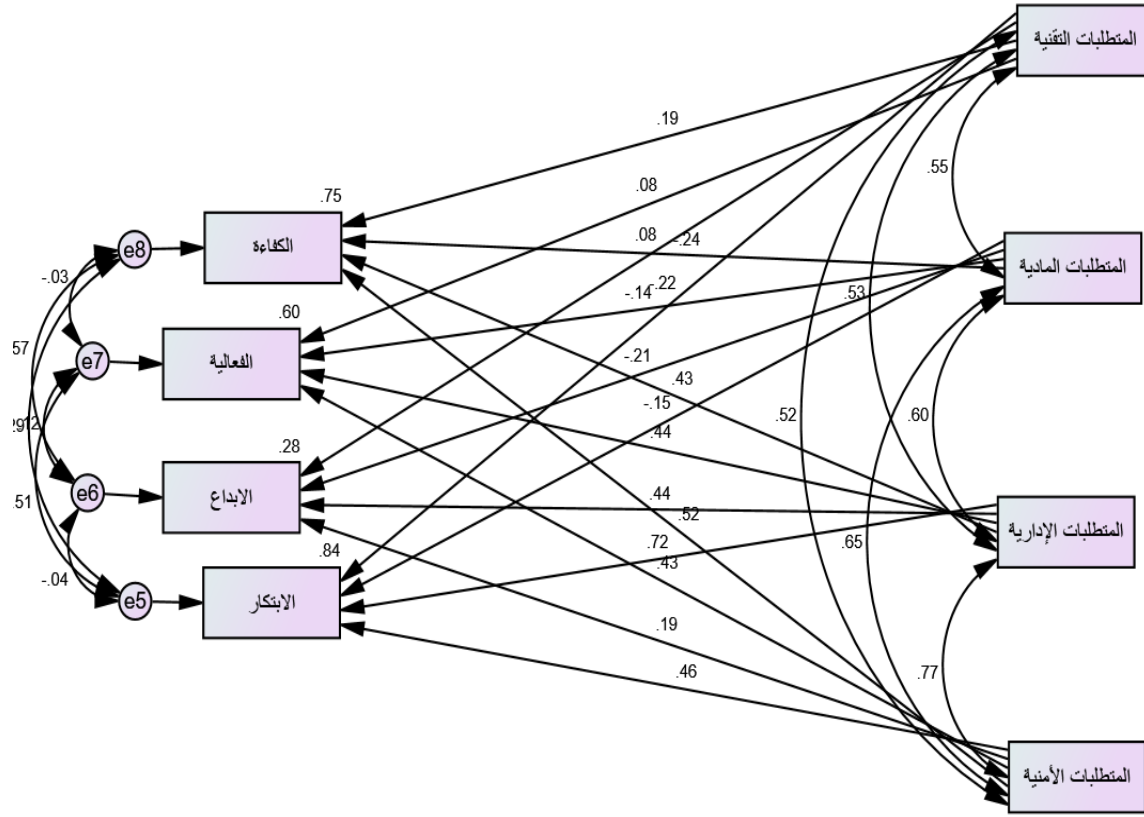
## كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي

- 1- أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
- 2- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
- 3- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
- 4- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
- 5- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .
- 6- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير
- 7- العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
- 8- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

### 4-2-3 الفرضية الرئيسية الأولى :

توجد علاقة إيجابية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية

الشكل (1-2-4) العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار.

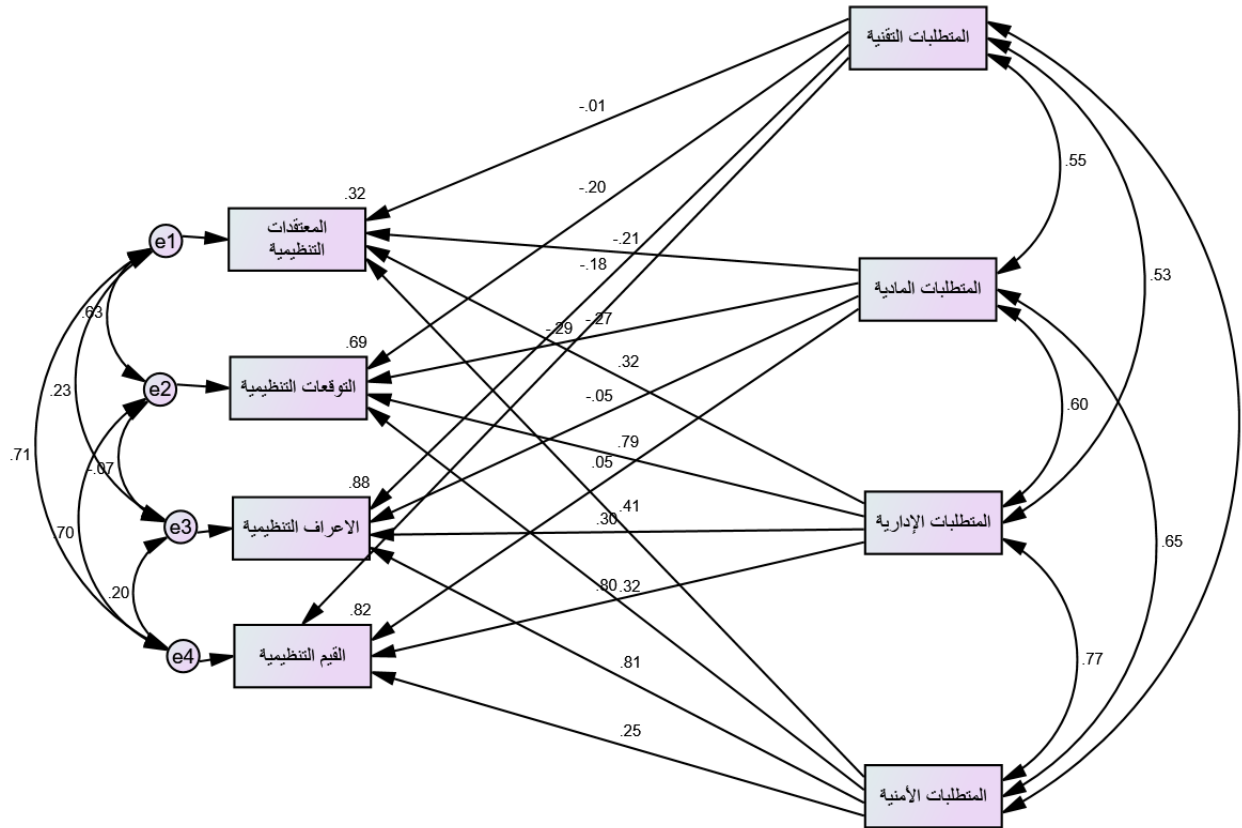
الجدول (1-2-4) العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الكفاءة	<---	المتطلبات_التقنية	.373	.102	3.659	***	par_7
الفعالية	<---	المتطلبات_التقنية	.193	.162	1.191	.234	par_8
الابداع	<---	المتطلبات_التقنية	.130	.150	.868	.385	par_9
الابتكار	<---	المتطلبات_التقنية	-.630	.118	-5.319	***	par_10
الكفاءة	<---	المتطلبات_المادية	-.195	.047	-4.138	***	par_11
الفعالية	<---	المتطلبات_المادية	-.146	.075	-1.948	.051	par_12
الابداع	<---	المتطلبات_المادية	-.146	.069	-2.110	.035	par_13
الابتكار	<---	المتطلبات_المادية	-.180	.055	-3.284	.001	par_14
الكفاءة	<---	المتطلبات_الإدارية	.453	.071	6.400	***	par_15
الفعالية	<---	المتطلبات_الإدارية	.571	.113	5.067	***	par_16
الابداع	<---	المتطلبات_الإدارية	.400	.104	3.846	***	par_17
الابتكار	<---	المتطلبات_الإدارية	1.080	.082	13.142	***	par_18
الكفاءة	<---	المتطلبات_الأمنية	.742	.101	7.363	***	par_19
الفعالية	<---	المتطلبات_الأمنية	.770	.160	4.803	***	par_20
الابداع	<---	المتطلبات_الأمنية	.229	.148	1.544	.123	par_21
الابتكار	<---	المتطلبات_الأمنية	.939	.117	8.028	***	par_22

#### 4-2-4 الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد علاقة إيجابية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية

الشكل (4-2-2) العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار.

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

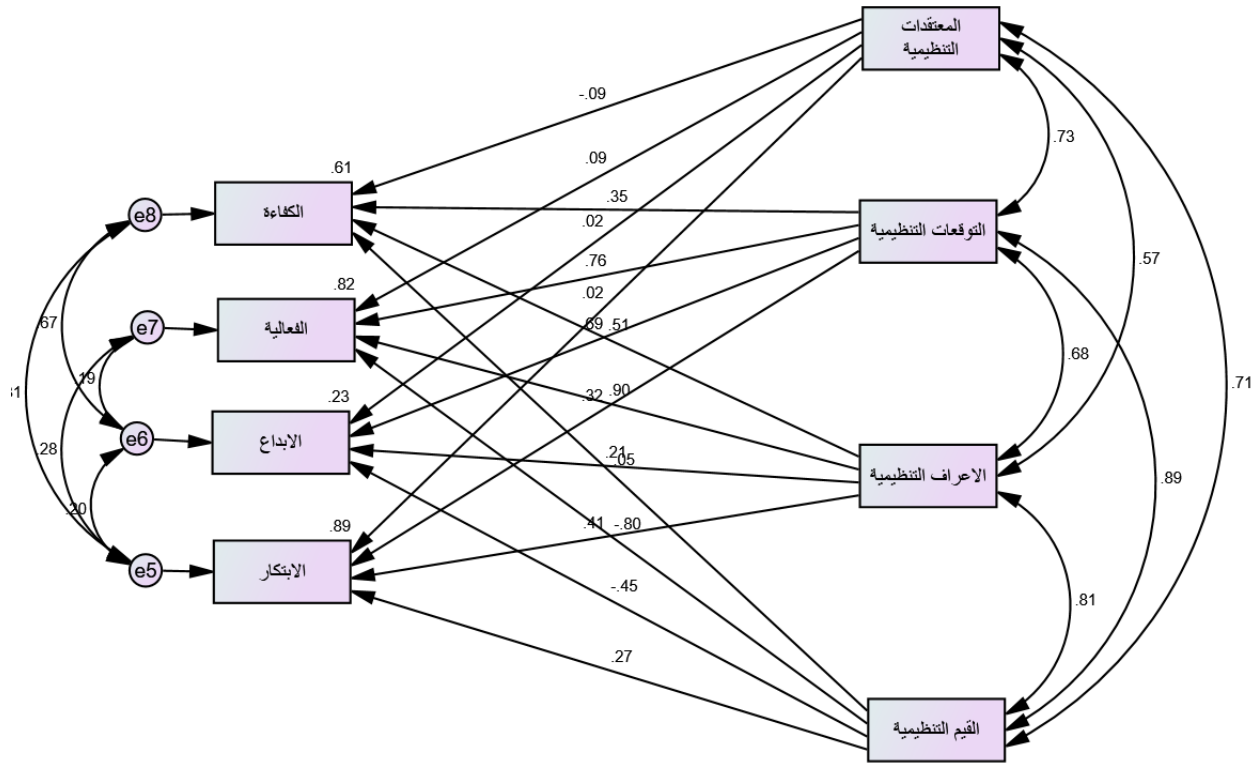
الجدول (2-2-4) العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
المعتقدات_التنظيمية	<---	المتطلبات_التقنية	-.015	.109	-.138	.890	par_1
التوقعات_التنظيمية	<---	المتطلبات_التقنية	-.523	.153	-3.412	***	par_2
المعتقدات_التنظيمية	<---	المتطلبات_المادية	-.111	.050	-2.220	.026	par_3
التوقعات_التنظيمية	<---	المتطلبات_المادية	-.298	.071	-4.202	***	par_4
المعتقدات_التنظيمية	<---	المتطلبات_الإدارية	.212	.075	2.818	.005	par_5
التوقعات_التنظيمية	<---	المتطلبات_الإدارية	1.107	.106	10.406	***	par_6
المعتقدات_التنظيمية	<---	المتطلبات_الأمنية	.379	.107	3.534	***	par_7
التوقعات_التنظيمية	<---	المتطلبات_الأمنية	.617	.152	4.074	***	par_8
الاعراف_التنظيمية	<---	المتطلبات_التقنية	-.496	.101	-4.894	***	par_9
القيم_التنظيمية	<---	المتطلبات_التقنية	-.836	.128	-6.550	***	par_10
الاعراف_التنظيمية	<---	المتطلبات_المادية	-.055	.047	-1.181	.238	par_11
القيم_التنظيمية	<---	المتطلبات_المادية	.055	.059	.930	.352	par_12
الاعراف_التنظيمية	<---	المتطلبات_الإدارية	.433	.070	6.151	***	par_13
القيم_التنظيمية	<---	المتطلبات_الإدارية	1.219	.089	13.750	***	par_14
الاعراف_التنظيمية	<---	المتطلبات_الأمنية	1.620	.100	16.159	***	par_15
القيم_التنظيمية	<---	المتطلبات_الأمنية	.518	.126	4.105	***	par_16

#### 5-2-4 الفرضية الرئيسية الثالثة :

توجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية

الشكل (3-2-4) العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار.

## Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

الجدول (3-2-4) العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الكفاءة	<---	المعتقدات_التنظيمية	-.136	.121	-1.121	.262	par_1
الفعالية	<---	المعتقدات_التنظيمية	.176	.104	1.687	.092	par_2
الابداع	<---	المعتقدات_التنظيمية	.028	.147	.189	.850	par_3
الابتكار	<---	المعتقدات_التنظيمية	.034	.093	.369	.712	par_4
الكفاءة	<---	التوقعات_التنظيمية	.264	.089	2.964	.003	par_5
الفعالية	<---	التوقعات_التنظيمية	.709	.076	9.278	***	par_6
الابداع	<---	التوقعات_التنظيمية	.445	.108	4.128	***	par_7
الابتكار	<---	التوقعات_التنظيمية	.342	.068	4.995	***	par_8
الكفاءة	<---	الاعراف_التنظيمية	.363	.063	5.727	***	par_9
الفعالية	<---	الاعراف_التنظيمية	.799	.054	14.673	***	par_10
الابداع	<---	الاعراف_التنظيمية	.130	.077	1.695	.090	par_11
الابتكار	<---	الاعراف_التنظيمية	.426	.049	8.738	***	par_12
الابتكار	<---	القيم_التنظيمية	.271	.075	3.613	***	par_13
الابداع	<---	القيم_التنظيمية	-.264	.118	-2.229	.026	par_14
الفعالية	<---	القيم_التنظيمية	-.681	.084	-8.115	***	par_15
الكفاءة	<---	القيم_التنظيمية	.033	.098	.338	.736	par_16





الجدول (4-2-4) المعتقدات التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية

	المتطلبات_الأمنية	المتطلبات_الإدارية	المتطلبات_المادية	المتطلبات_التقنية	المعتقدات_التنظيمية
المعتقدات_التنظيمية	.379	.212	-.111	-.015	.000
الكفاءة	.720	.441	-.189	.374	.058
الفعالية	.587	.468	-.092	.201	.484
الابداع	.196	.382	-.136	.132	.088
الابتكار	.711	.952	-.112	-.621	.603

ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على برنامج (AMOS v25) بغرض استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) فاذا كانت قيم الدالة المحتسب أقل من مستوى المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر ولمعرفة نتيجة التوسط يتم التركيز على معامل (بيتا) فاذا قلت قيمة بيتا في حالة الاثر غير المباشر تدل ذلك على وجود التوسط والعكس صحيح .

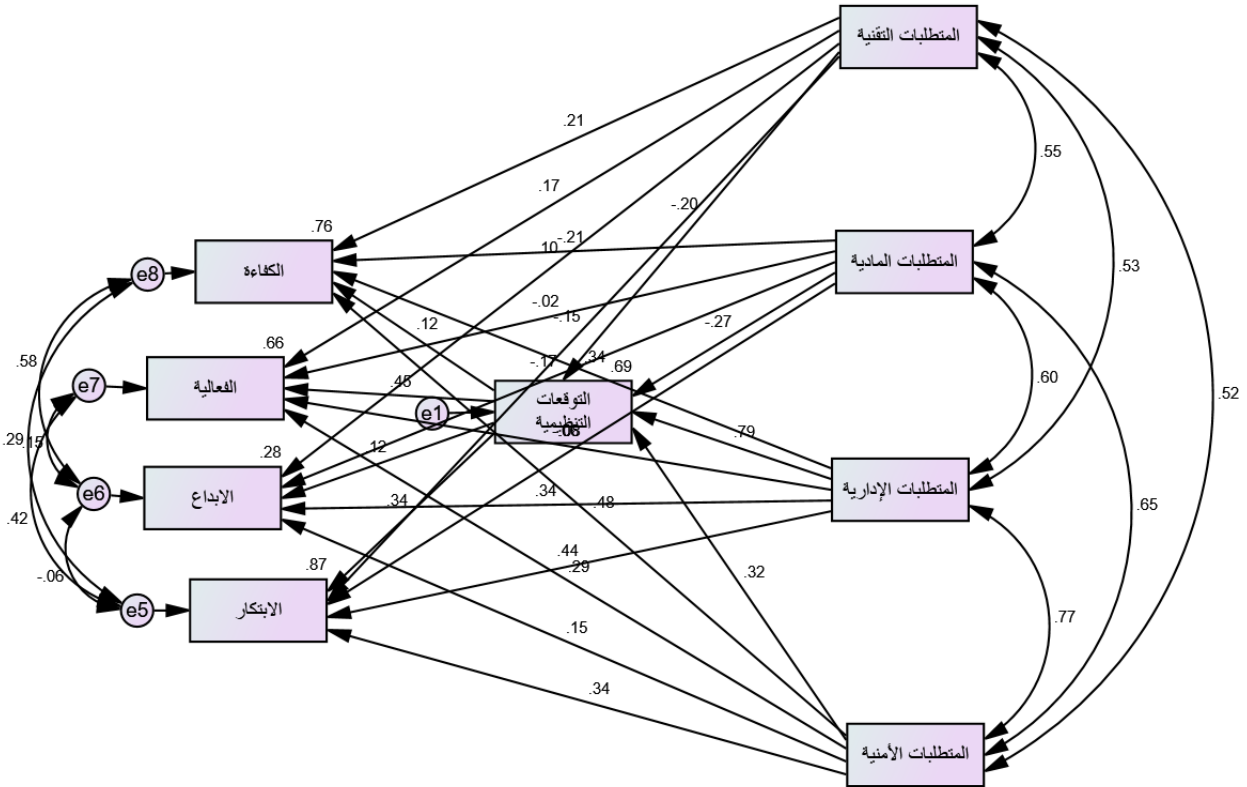
الجدول (4-2-4) Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	المتطلبات_الأمنية	المتطلبات_الإدارية	المتطلبات_المادية	المتطلبات_التقنية	المعتقدات_التنظيمية
المعتقدات_التنظيمية	.000	.000	.000	.000	.000
الكفاءة	.022	.012	-.006	-.001	.000
الفعالية	.183	.103	-.054	-.007	.000
الابداع	.033	.019	-.010	-.001	.000
الابتكار	.229	.128	-.067	-.009	.000

#### 4-2-6-2-2-4 التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد

البشرية

الشكل (4-2-5) التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة . والجدول التالي يوضح القيم المباشرة.

الجدول (4-2-5) التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية

	المتطلبات_الأمنية	المتطلبات_الإدارية	المتطلبات_المادية	المتطلبات_التقنية	التوقعات_التنظيمية
التوقعات_التنظيمية	.617	1.107	-.298	-.523	.000
الكفاءة	.687	.355	-.169	.419	.089
الفعالية	.510	.104	-.021	.414	.421
الابداع	.180	.313	-.123	.172	.079
الابتكار	.711	.671	-.070	-.436	.369

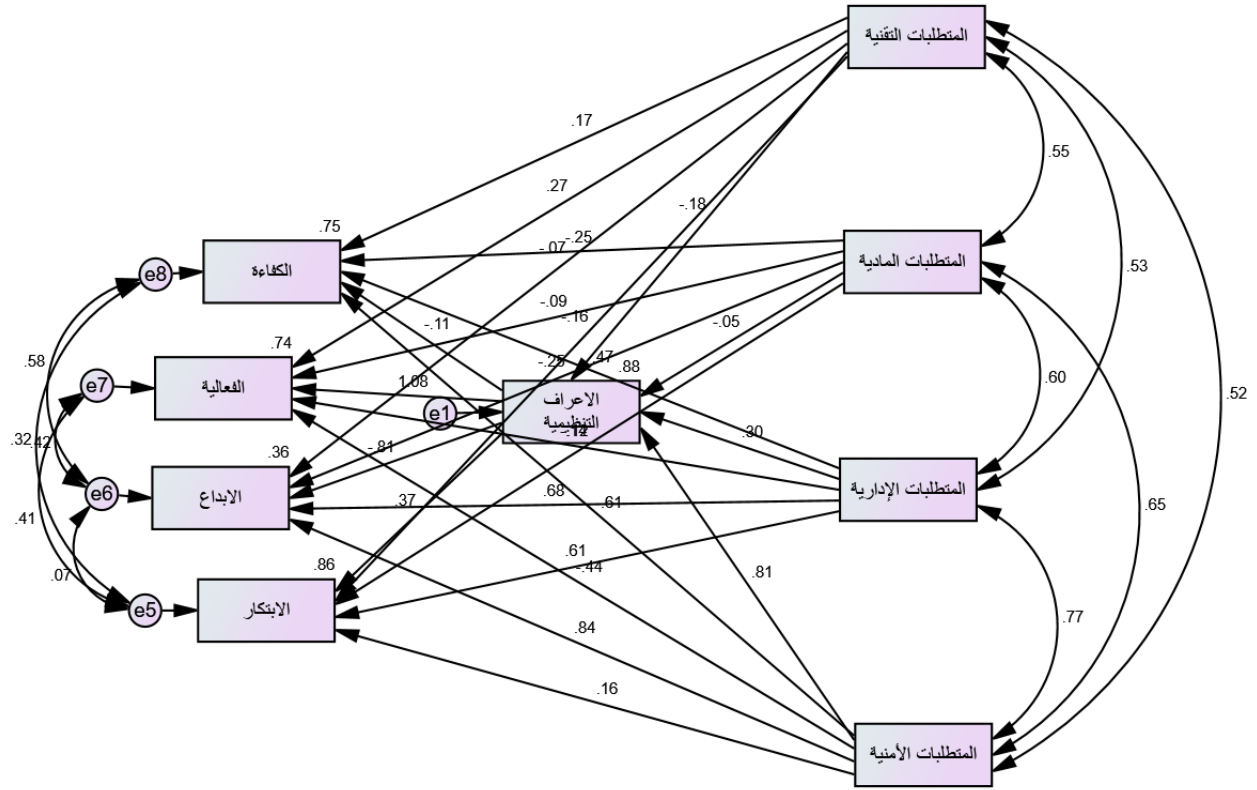
ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على برنامج (AMOS v25) بغرض استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) فاذا كانت قيم الدالة المحتسب أقل من مستوى المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر ولمعرفة نتيجة التوسط يتم التركيز على معامل (بيتا) فاذا قلت قيمة بيتا في حالة الاثر غير المباشر تدل ذلك على وجود التوسط والعكس صحيح .

**Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	المتطلبات_الأمنية	المتطلبات_الإدارية	المتطلبات_المادية	المتطلبات_التقنية	التوقعات_التنظيمية
التوقعات_التنظيمية	.000	.000	.000	.000	.000
الكفاءة	.055	.098	-.026	-.046	.000
الفعالية	.260	.466	-.125	-.220	.000
الابداع	.049	.088	-.024	-.041	.000
الابتكار	.228	.409	-.110	-.193	.000

3-6-2-4 الأعراف التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية.

الشكل رقم (6-2-4) العلاقة بين الأعراف التنظيمية ومتطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة . والجدول التالي يوضح القيم المباشرة.

الجدول (4-2-6) العلاقة بين الأعراف التنظيمية ومتطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية

	المتطلبات_الأمنية	المتطلبات_الإدارية	المتطلبات_المادية	المتطلبات_التقنية	الاعراف_التنظيمية
الاعراف_التنظيمية	1.620	.433	-.055	-.496	.000
الكفاءة	.867	.486	-.199	.335	-.077
الفعالية	-.784	.155	-.093	.669	.959
الابداع	1.031	.615	-.174	-.115	-.495
الابتكار	.320	.914	-.158	-.440	.382

ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على برنامج (AMOS v25) بغرض استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) فاذا كانت قيم الدالة المحتسب أقل من مستوى المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر ولمعرفة نتيجة التوسط يتم التركيز على معامل (بيتا) فاذا قلت قيمة بيتا في حالة الاثر غير المباشر تدل ذلك على وجود التوسط والعكس صحيح .

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	المتطلبات_الأمنية	المتطلبات_الإدارية	المتطلبات_المادية	المتطلبات_التقنية	الاعراف_التنظيمية
الاعراف_التنظيمية	.000	.000	.000	.000	.000
الكفاءة	-.125	-.034	.004	.038	.000
الفعالية	1.554	.415	-.053	-.476	.000
الابداع	-.802	-.214	.027	.246	.000
الابتكار	.619	.166	-.021	-.190	.000



الجدول (4-2-7) العلاقة بين القيم التنظيمية ومتطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية

القيم_التنظيمية	المتطلبات_التقنية	المتطلبات_المادية	المتطلبات_الإدارية	المتطلبات_الأمنية
القيم_التنظيمية	.000	-0.836	0.055	1.219
الكفاءة	.094	.452	-0.200	.693
الفعالية	.122	.296	-0.153	.707
الابداع	-.256	-.084	-.132	.362
الابتكار	.486	-.223	-.206	.688

ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على برنامج (AMOS v25) بغرض استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) فاذا كانت قيم الدالة المحتسب أقل من مستوى المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر ولمعرفة نتيجة التوسط يتم التركيز على معامل (بيتا) فاذا قلت قيمة بيتا في حالة الاثر غير المباشر تدل ذلك على وجود التوسط والعكس صحيح .

**Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

القيم_التنظيمية	المتطلبات_التقنية	المتطلبات_المادية	المتطلبات_الإدارية	المتطلبات_الأمنية
القيم_التنظيمية	.000	.000	.000	.000
الكفاءة	.000	-0.079	.005	.115
الفعالية	.000	-0.102	.007	.149
الابداع	.000	.214	-.014	-.133
الابتكار	.000	-.406	.027	.592

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يحتوي هذا الفصل على ملخص نتائج الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاختلاف والاتفاق، والتوصيات، والاسهامات النظرية، ثم مقترحات لبحوث مستقبلية ، ومحددات الدراسة .

#### 5-1 ملخص النتائج:

- 1/ المتطلبات التقنية تؤثر إيجابياً على الكفاءة ، والابتكار .
- 2/ المتطلبات التقنية لا تؤثر إيجابياً على الفعالية ، والابداع .
- 3/ المتطلبات المادية تؤثر إيجابياً على الكفاءة .
- 4/ المتطلبات المادية لا تؤثر إيجابياً على الفعالية ، والابداع ، والابتكار .
- 5/ المتطلبات الادارية تؤثر إيجابياً على الكفاءة ، والفعالية ، والابداع ، والابتكار .
- 6/ المتطلبات الامنية تؤثر إيجابياً الكفاءة ، والفعالية ، والابتكار .
- 7/ المتطلبات الامنية لا تؤثر إيجابياً على الابداع .
- 8/ المتطلبات التقنية لا تؤثر إيجابياً على المعتقدات التنظيمية .
- 9/ المتطلبات التقنية تؤثر إيجابياً على التوقعات ، والاعراف ، والقيم التنظيمية .
- 10/ المتطلبات المادية لا تؤثر إيجابياً على المعتقدات ، والاعراف ، والقيم التنظيمية .
- 11/ المتطلبات المادية تؤثر إيجابياً على التوقعات التنظيمية .
- 12/ المتطلبات الادارية لا تؤثر إيجابياً على المعتقدات التنظيمية .



- 13/ المتطلبات الادارية تؤثر إيجابياً على التوقعات ، والاعراف ، والقيم التنظيمية.
- 14/ المتطلبات الأمنية تؤثر إيجابياً على التوقعات ،المعتقدات ،والاعراف ، والقيم التنظيمية.
- 15/المعتقدات التنظيمية لا تؤثر على الكفاءة ، والفعالية ، والابداع ، والابتكار.
- 16/التوقعات التنظيمية تؤثر إيجابياً على الفعالية ، والابداع ، والابتكار، ولا تؤثر على الكفاءة .
- 17/ الأعراف التنظيمية تؤثر إيجابياً على الكفاءة ، الفعالية ، والابتكار، ولا تؤثر على الابداع .
- 18/القيم التنظيمية تؤثر إيجابياً على الفعالية ، والابتكار، ولا تؤثر على الابداع، والكفاءة .
- 19/ المعتقدات التنظيمية تتوسط العلاقة الايجابية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية .
- 20/ التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة الايجابية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية .
- 21/القيم التنظيمية تتوسط العلاقة الايجابية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية .
- 22/ الأعراف التنظيمية تتوسط جزئياً العلاقة الايجابية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية .

## 2-5 مناقشة النتائج:

يحتوي هذا الجزء على مناقشة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة :

**العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية :**

أشارت نتائج الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية من خلال التحليل للمتطلبات الإدارية الإلكترونية (الإدارية، المالية، التقنية، والأمنية) مع متغيرات أداء الموارد البشرية (الكفاءة، والفاعلية، والابداع والابتكار)، إلا أن المتطلبات التقنية لا تؤثر على الفعالية، والابداع وكذلك المتطلبات المادية لا تؤثر الفعالية، والابداع والابتكار. أما المتطلبات الإدارية تؤثر إيجابياً على أداء الموارد البشرية، حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (المسعود، 2008) الذي ذكر فيها أن من أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية هو توافر هيئة إدارية مؤهلة تأهيلاً فنياً وقادرة على استخدام تقنيات المعلومات، تناولت دراسة العامري (2003) " تناولت الدراسة التعرف على المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وفوائدها، والمعوقات التي تواجه تطبيقها في المؤسسة العامة للموانئ، وتوصلت إلى وضوح وإدراك العاملين بالمؤسسة العامة للموانئ لمفهوم الإدارة الإلكترونية، ومفاهيم العمل الإلكتروني، حيث اتفقت مع نتائج الفرضية بأن هنالك علاقة إيجابية بين المتطلبات الإدارية وأداء الموارد البشرية (الكفاءة، والفاعلية)، دراسة التمام (2007م) حيث تناولت الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطوير الإداري، (دراسة تطبيقية على الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية) على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، وهدفت إلى التعرف على مدى إسهام تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى إدارة الكليات التقنية، واتفقت بأن هنالك علاقة إيجابية بين المتطلبات المادية وأداء الموارد البشرية، ودراسة (السبيعي، 2008م)، ودراسة Msood(2006) الذين أشاروا إلى أهمية الأدوار القيادية للمدراء في ضوء إدارة التغيير، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من حمدي (2008م) وفطيح (2008م) والقحطاني (2006م) بأن عدم دعم الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية وعدم اقتناع رؤساء العمل بجودها يعتبر عقبات تواجه تطبيقها .

## العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية

أشارت نتائج الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية من خلال التحليل للمتطلبات الإدارية الإلكترونية (الإدارية، المالية، التقنية، والأمنية) مع متغيرات الثقافة التنظيمية (القيم، والمعتقدات، والاعراف، والتوقعات)، إلا أن المتطلبات المادية لا تؤثر على المعتقدات، والقيم وكذلك الإدارية لا تؤثر على المعتقدات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أيهاب، 2011م) بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية واتفقت مع نتائج الفرضية بأن هنالك علاقة بين القيم والمعتقدات والتوقعات والاعراف وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، واتفقت مع دراسة (السهلي، 2009م)، ودراسة (الدوسري 2007م) حيث أشار إلى أن هنالك اعتقاد لدي العاملين بأن التغيير في نظم العمل والياتة سوف يكون لصالحهم كذلك تتفق مع دراسة (الضافي، 2006م) حيث أشار إلى أهمية الوعي بمتطلبات الإدارة الإلكترونية ونشر ثقافة التقنية، واتفقت مع (أبومغايض، 2004م)، (ياسين، 2005م)، (رضوان، 2004م) حيث أهتموا بالجوانب الثقافية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

## العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، إلا أن المعتقدات التنظيمية لا تؤثر على الكفاءة، والفعالية، والابداع، والابتكار، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (علوية 2006م) أهمية إدارة الموارد البشرية وأهمية وزارة الثقافة السودانية ودورها الفعال في قضايا الثقافة السودانية وتفعيل العمل الثقافي وتوثيق العلاقات الخارجية في مجالات الثقافة والفنون التشكيلية والآداب والاهتمام بتوجيه السياسات الثقافية بما يحقق الغايات المنشودة، حيث اتفقت بتناولها بأن هناك علاقة إيجابية بين أداء الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، وتناولت دراسة (ناهد 2013م) مكونات الإدارة الاستراتيجية في التغيير الاستراتيجي و دور الثقافة التنظيمية بالتطبيق على قطاع الاسمنت بولاية نهر النيل واتفقت الدراسة بتناولها الثقافة التنظيمية واختلقت بتناولها الإدارة الاستراتيجية، دراسة (أدريس 2013م) تناولت أهمية أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت التي تمثل أهمية بالغة نظراً لأهميتها الوظيفية التي تقوم بها والتي تنعكس على العنصر البشري الذي يعتبر اساس عمل الاداء بالهيئة القومية للكهرباء، حيث اتفقت مع الدراسة بتناولها أداء الموارد البشرية.

وايضا اتفقت مع دراسة (أسعد، 2008م ) ، ودراسة (الياس، 2006م ) التي بين أن الثقافة التنظيمية السائدة تؤثر على أداء الموارد البشرية .

### **الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية:**

أوضحت نتائج الدراسة ان هنالك علاقة توسط ايجابية بين:

- القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية.

**ويمكن استنتاج بأن القيم التنظيمية في قطاع الخدمات:**

1- تعمل على توجيه سلوك الموظفين للتفاعل مع أنظمة العمل الإلكتروني

2- تشجيع الموظفين على تنمية افكار جديدة تناسب بيئة العمل الإلكتروني

3- توسع المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.

- المعتقدات التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية .

**ويمكن استنتاج بأن المعتقدات التنظيمية في قطاع الخدمات:**

1- مثلت وجود قنوات مشتركة للموظفين بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم

وأعمالهم ضمن بيئة العمل الإلكتروني القائم على دقة الأداء والفاعلية .

2- شعورهم بأن عملهم الإداري التقليدي الورقي قد تحول إلى نظام عمل الكتروني ، مما يعزز قنواتهم

بانتمالهم إلى أسلوب إنجاز الأعمال إلكترونياً

3- نظرة الموظفين إلى العمل الإلكتروني باعتباره خبره تعليمية يكتسبون من خلالها مهارات وظيفية

عديدة تؤهلهم بان يكونوا قادرين للعمل والنجاح في بيئة عمل إلكترونية مستقبلية .

- الأعراف التنظيمية تتوسط جزيئاً العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية .

**ويمكن استنتاج بأن الأعراف التنظيمية في قطاع الخدمات:**

1- عملت على دعم وتشجيع الموظفين على التكيف مع التطورات التكنولوجية التي استحدثت في بيئة

العمل .

2- شجعت المدراء على الاهتمام بتبسيط وتسهيل إجراءات العمل الإداري وتجنب التعقيدات من خلال العمل الإلكتروني .

3- الاهتمام بتشجيع الممارسات الإلكترونية الأفضل بين الموظفين ونشرها في ما بينهم .

- التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية .

ويمكن استنتاج بأن التوقعات التنظيمية في قطاع الخدمات :

1- التشجيع على اكمال الاعمال إلكترونياً خارج مكان العمل من خلال الانترنت .

2- عززت من ثقة الموظفين بأنفسهم وأدائهم .

3- توسيع دائرة المشاركة ضمن بيئة العمل الإلكترونية .

## 3-5 التوصيات:-

بناء على النتائج السابقة التي توصل إليها الباحث من خلال التحليل الإحصائي والدراسة الميدانية والتي كشفت عن وجود علاقة للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية في قطاع الخدمات إلا أنه وبقصد تحقيق النجاح في تطبيق الإدارة الإلكترونية وانعكاس ذلك على قطاع الخدمات بالسودان . تم صياغة مجموعة من التوصيات .

1. تحسين مستوى البنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع الخدمات
2. الاهتمام بتصميم برامج توعية متكاملة تناسب كافة العاملين والمتعاملين بقطاع الخدمات لتوضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية ومميزاتها واهدافها والخدمات المقدمة من خلالها وكيفية الحصول عليها .
3. تصميم برامج تدريبية متخصصة مخطط لها بعناية وذلك لمواجهة المشكلات أو الخلل في تطبيقاتها ،وان تأخذ صفة الاستمرارية بشكل يتواءم مع التطور القائم في التقنية الحديثة .
4. ضرورة توفير نظام احتياطي لتقديم الخدمات في حالة تلف النظام الرئيسي.
5. ضرورة توفير المتطلبات التقنية الحديثة وتطوير التشريعات والأنظمة الإدارية لتتواءم مع التعاملات الإلكترونية التي تفرضها.
6. إعادة تدريب وتأهيل العاملين بقطاع الخدمات على تقنية المعلومات وذلك لرفع مستوى الوعي لديهم ، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم من خلال الثقافة التنظيمية .
7. إنشاء قسم متخصص لتطبيقات الإدارة الإلكترونية يضم خبراء في تكنولوجيا المعلومات وخبراء في الإدارة يعملون بشكل متكامل على مراقبة تطبيق الية العمل وإيجاد الحلول للمشكلات التي تعيق عملية التطبيق.
8. تشجيع وخلق ثقافة تنظيمية راغبة في التقدم والتغيير الهادف ، وإدماج مفاهيم واليات التطوير المستمر والجودة الكاملة والابتكار والابداع في نسيج المنظمة ونظمها بما يساعدها على استثمار المعرفة والتقنيات الحديثة والمتطورة في تنمية قدراتها وتأكيد تفوقها وتميزها في مجال نشاطها وتساهم في تنمية وتطوير مستوى الاداء.
9. الاهتمام بمفاهيم الثقافة في المؤسسات الخدمية.
10. الاهتمام بالقيم التنظيمية وتوضيح مدي تأثيرها على كفاءة الموارد البشرية .

11. تقديم رؤية متكاملة تساهم في تغيير وتطوير قطاع الخدمات بالسودان.
12. المساواة في التعامل لجميع العاملين دون تحيز أو محاباة .
13. وضع نظام فعال لتحديد الكفاءات وتطويرها لجميع الوظائف و العاملين بالمؤسسة .
14. توضيح مدي التأثير الإيجابي لاستخدام الإدارة الإلكترونية في مستوى أداء العاملين .
15. توفير نظام أمني فعال لحماية البيانات والمعلومات واستخدام أحدث البرامج والطرق اللازمة لمنع التعدي على البيانات والمعلومات أو محاولة سرقتها أو تزويرها .

## 4-5 الاسهامات النظرية:

هذه الدراسة قامت باختبار علاقة متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بأداء الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط. تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة خلال معرفة الدور الذي تسهم به الإدارة الإلكترونية في أداء الموارد البشرية والتعرف على متغيرات الدراسة، والدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية، وأظهرت النتائج أن هنالك علاقة ايجابية بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية بأبعادها (الكفاءة ، والفاعلية ، والابداع والابتكار)، وتوجد علاقة ايجابية بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية ، وهنالك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية و أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية .

## 5-5 مقترحات لبحوث مستقبلية:

1. الادارة الإلكترونية واثرها على ثقافة المؤسسات بالتطبيق على قطاع الخدمات
2. ثقافة المنظمة واثرها على أداء الموارد البشرية بالتطبيق على الشركات
3. أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية بالتطبيق على القطاع العام والخاص.
4. أثر تطبيق الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالتطبيق على قطاع الخدمات
5. اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة في بيئات اخري مثل القطاع الصناعي
6. علاقة الجودة الشاملة بتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص.



## 5-6 محددات الدراسة : -

1. اجريت الدراسة قطاع الخدمات في ولاية الخرطوم
2. تناولت الدراسة الإدارة الإلكترونية من الابعاد (المتطلبات الادارية ، المتطلبات التقنية ، المتطلبات المادية ، المتطلبات الامنية ) وتناولت الدراسات السابقة ابعاد مختلفة وبعض الدراسات اتفقت مع نفس الابعاد
3. تناولت الدراسة الثقافة التنظيمية من الابعاد ( الأعراف التنظيمية ، القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، التوقعات التنظيمية) وتناولت الدراسات السابقة ابعاد مختلفة وبعض الدراسات اتفقت مع نفس الابعاد
4. تناولت الدراسة أداء الموارد البشرية من الابعاد (الكفاءة، الفاعلية، والابداع والابتكار) وتناولت الدراسات السابقة ابعاد مختلفة وبعض الدراسات اتفقت مع نفس الابعاد .

## 5-7 الخاتمة :

أهتم هذا الفصل بمناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال اختبار فروض الدراسة تم إجراء هذه الدراسة على قطاع الخدمات داخل ولاية الخرطوم ونسبة لكبر حجم القطاع تم توزيع عدد (200) استبانة على قطاعات الاتصالات ، والبنوك ، والتأمين تم أستلام عدد (147) بمساعدة مقدره ومشكورة من العاملين والزملاء بنسبة 73.5% من إجمالي الاستبيانات الموزعة .وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية ،ووجود علاقة إيجابية بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية ،وكذلك وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية ، الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية . مساهمة الدراسة بتطوير قطاع الخدمات وذلك من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية من أجل تحسين أداء الموارد البشرية ورفع كفاءة العاملين وزيادة وعيهم وتقديم خدمات افضل في أسرع وقت وبأقل تكلفة .وأهتمت الدراسة بالدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية حيث أن عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية تحتاج إلى ثقافة تنظيمية على مستوى عال من الوعي ، بين كافة الأفراد العاملين بعضهم مع البعض الاخر من ناحية ، ومعهم ومع الإدارات التنفيذية من ناحية اخري .

## المراجع والمصادر العربية:

1. القرآن الكريم - سورة طه الآية 114.
2. أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2000م.
3. أبوالنصر ، مدحت محمد .إدارة وتنمية الموارد البشرية .القاهرة :مجموعة النيل للنشر 2007م .
4. أحمد ،محمد سمير : الإدارة الإلكترونية .عمان :دار المسيرة للنشر 2009م .
5. أحمد مسعودان ، الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي ، جامعة فرحات عباس سطيف ،يومي 08-09 أبريل 2007م.
6. إدريس ، ثابت عبدالرحمن . نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة . الإسكندرية : الدار الجامعية 2005م.
7. إسماعيل ، زكي محمد ، 1982م .الأثروبولوجيا والفكر الاسلامي .جدة :عكاظ للنشر والتوزيع .
8. بربر، كامل .الإدارة عملية ونظام .ط1بيروت :المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،1996م.
9. برنوطي ،سعاد نايف ،2004م ،"إدارة الموارد البشرية "دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان :الاردن.
10. برهان ،محمد نور الدين وجعفر،غازي إبراهيم ،نظم المعلومات المحوسبة ط1، عمان :دار المناهج والتوزيع ،1998.
11. بشير الخضر واخرون، السلوك التنظيمي، الطبعة الاولى، منشورات جامعة القدس المفتوحة ،1995م .
12. التكريتي ، سعد والعلاق، بشير ، الأعمال الإلكترونية، الطبعة الاولى ،عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع ،2002م.
13. توفيق، عبدالرحمن . الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل .ط2 القاهرة :مركز الخبرات المهنية للإدارة ((بمليك ))،2005م.
14. جامعة القدس المفتوحة ،إدارة القوى البشرية ، فلسطين 1998م .

15. جرينبرج ،جيرالد ، بارون ، روبرت ،إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة : رفاعي ، إسماعيل بسيوني ، الرياض :دار المريخ للنشر 2004م .
16. جلبي ، عبدالله عبدالرازق .(1996م) .المجتمع والثقافة الشخصية الإسكندرية :دار المعرفة الجامعية .
17. الجنيبيهي ، منيرمحمد (2006م) أمن المعلومات الإلكترونية الاسكندرية :دار الفكر الجامعي.
18. جواد ، شوقي ، سلوك تنظيمي ، عمان :دار حامد للنشر والتوزيع ،2000م.
19. حريم ، حسين (2004م ) ، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعة في منظمات الاعمال ،دار الحامد للطباعة والنشر ، عمان .
20. حريم، حسين. (1997م). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للطباعة والنشر.
21. حسن ،رواية (2005م )" مدخل استراتيجي لتخطيط وتطوير الموارد البشرية "الإسكندرية :الدار الجامعية ، مصر .
- 22.الحسنية ، سليم إبراهيم ، نظم المعلومات الإدارية ط1،عمان :مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،1998م .
23. دراكر،بيتر .الادارة للمستقبل :التسعينات وما بعدها ،ترجمة :صليب بطرس (القاهرة :الدار الدولية للنشر والتوزيع ،1994م ) .
24. درة ، عبدالباري ، والصباغ ، زهير نعيم ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن الطبعة الاولى ،2008م .
25. دركر ، بيتر ترجمة الملحم ابراهيم على (تحديات الإدارة في القرن الواحد وعشرون :الرياض 2004م .
26. درويش ، عبدالكريم ، وليلي تكلا . أصول الإدارة ، (القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية ،1995م .
27. الربايعة ، على محمد، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ،2003م .
28. رفاعي، محمد رفاعي ، القيم والعادات الاجتماعية ، بيروت ،دار النهضة العربية 1990م.

29. الرماني ، زيد بن محمد.البطالة ، العمالة ، العمارة من منظور الاقتصاد الاسلامي (الرياض : دار طريق للنشر والتوزيع ،2001م .
30. الساعاتي، سامية حسن.(1998م) . الثقافة الشخصية :بحث في علم الاجتماع الثقافي .القاهرة : دار الفكر العربي .
31. السالم ، مؤيد سعيد ، وصالح ، عادل حرحوش ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، إربد ، الاردن ، الطبعة الثانية ،2006م .
32. السالمي ، علاء عبدالرازق (2001م)"نظم إدارة المعلومات "، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر .
- 33.السالمي ، علاء عبدالرزاق محمد ، والسليطي، خالد ابراهيم . الإدارة الإلكترونية.(عمان : دار وائل 2008 م )
- 34.السالمي ، علاء عبدالرزاق محمد، والسالمي ، حسين علاء عبدالرازق .شبكات الإدارة الإلكترونية (ط1) عمان : دار وائل للنشر والتوزيع 2005م .
35. شحاتة ،والنجار مراجعة عمار حامد معجم المصطلحات التربوية والنفسية (ط1) القاهرة : الدار المصرية اللبنانية .
36. شحادة ، نظمي، واخرون إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن الطبعة الاولى ،2000م .
37. شعبان ،حسن ، التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها ،دورية الإدارة العامة ، المجلد 46،العددالرابع 2006م.
- 38.شبحا، إبراهيم بن عبدالعزيز. الإدارة العامة ، (بيروت :الدار الجامعية 1983م ).
39. الصباح ،عبدالرحمن والصباغ، عماد. مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية الطبعة الاولى ،عمان ،دارالمسيرة،1995م .
40. صلاح الدين عبدالباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ،مصر (2002م ).
- 41.الصيرفي ، محمد الإدارة الإلكترونية .ط1،(الإسكندرية :دار الفكر الجامعي 2006م ).

42. الطائي، محمد عبد حسين ال فرج (2002م). الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية. عمان: دار زهران للنشر.
43. الطعامة ، محمد ، وطارق العلوش . الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي (القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 2004م .
44. الظاهر، نعيم ابراهيم ، تنمية الموارد البشرية ، عمان :عالم الكتب الحديث للنشر 2009م .
45. عامر، طارق عبدالرؤوف. الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة. (القاهرة: دار السحاب للنشر 2007م)
46. العامري ،خالد (2006م ) " الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية " تأليف بريان هوبكنز، وجميس ماركهام ، دار الفاروق للنشر والتوزيع : الرياض : المملكة العربية السعودية .
47. عباس ، سهيلة محمد ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر، عمان ، الاردن، الطبعة الاولى، 2003م .
48. عبدالعظيم ، محمد عساف، السلوك الاداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، 1994م .
49. عبدالكريم درويش، وليلي ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية (القاهرة : 1972م).
50. عبدالوهاب، علي محمد، وآخرون "إدارة الموارد البشرية "، جامعة عين شمس ، القاهرة :مصر .
51. العزواي ،نجم عبدالله، جواد ،عبدالله حسين . تطوير إدارة الموارد البشرية . عمان : دار اليازوي للنشر ، 2010م .
52. عطا الله ،سامي .الحكومة الإلكترونية : اعتبارات للدول العربية ، ترجمة :هدى يعقوب ، (الكويت : مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، 2001م).
53. عفيفي ، صديق محمد وآخرون . الإدارة في مشروعات الاعمال ، (الرياض : مكتبة الخريجي للنشر والتوزيع ، 1990م ) .
54. العلاق ، بشير عباس. الادارة الرقمية المجالات والتطبيقات (ط1) أبوظبي .مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستشارية . 2005م .
55. العلاق ، بشير عباس ،(2006م ) الاتصالات التسويقية الإلكترونية : مدخل تحليلي تطبيقي . عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
56. عليوة، السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الاولى، دار الفكر للنشر والتوزيع ، 1995م .

57. العميان، محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، عمان: دار وائل للنشر، 2002م .
58. غنيم، أحمد محمد. الإدارة الإلكترونية : أفق الحاضر وتطلعات المستقبل، (المنصورة: المكتبة العصرية، 2004م).
59. فرانسيس، دايفيد ومايك وودكوك. (1416هـ). القيم التنظيمية. (ترجمة عبد الرحمن هيجان). الرياض: معهد الإدارة العامة.
60. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الاردني، 1994م.
61. فوزي، هديات، القيم والعادات الاجتماعية ، بيروت: دار النهضة العربية، 1990م .
62. القحطاني، محمد دليم، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل (ط29) ، الرياض :العبيكان للنشر 2008م .
63. القريوتي، محمد قاسم (1989م). السلوك التنظيمي، الطبعة الاولى، عمان: مكتبة الشروق.
64. القريوتي ، محمد قاسم (2000م). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل للنشر .
65. قمبر، محمود وآخرون. (1989م). دراسات في أصول الثقافة. الدوحة: دار الثقافة.
66. قنديلجي، عامر ابراهيم ،والسامرائي، ايمان فاضل (2002م). تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها (ط1). عمان: مؤسسة الوراق للنشر .
67. قوته ، محمد بن نوري ،وعبدالحميد بن أحمد دياب. الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات ،(الرياض مطابع الشرق الأوسط 2002م).
68. كاكو ، ميشيو ، رؤي مستقبلية : كيف سيغير العلم حياتنا في القرن الواحد والعشرين . ترجمة سعدالدين خرفان ، مراجعة :محمود يونس ، سلسلة عالم المعرفة ،رقم 270،(الكويت : المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب 2001م .
69. الكبيسي، عامر . (1998م) . التطور التنظيمي وقضايا معاصرة . الدوحة : دار الشرق للطباعة والنشر .
70. كتوعة ، هشام صالح ، نظم المعلومات الادارية (ط2)، جدة، 2004م .

71. كوهين، ستيفن ، ورونالد براند .إدارة الجودة الكلية في الحكومة ، ترجمة :عبدالرحمن بن أحمد هيجان (الرياض :معهد الإدارة العامة ،1997م ).
72. كيث ،ديفيز .(1976م ) .السلوك الانساني في العمل .(ترجمة سيد عبدالحميد ومحمود إسماعيل ). القاهرة : دار النهضة العربية .
73. محمد ، شفيق ، العلوم السلوكية ، تطبيقات في السلوك الاجتماعية الشخصية ومهارات التعامل ، الإدارة ، الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث 1999م .
74. محمد ، عبدالنبي ، أخلاقيات المهنة ، الطبعة الاولى ، عمان ،مكتبة الرسالة الحديثة ،1986م .
75. محمود ، محمد فتحي .الإدارة العامة المقارنة . ط2،(الرياض : مطابع الفرزدق التجارية ، 1997م).
76. المغربي ، عبدالحميد ، "الإدارة :الأصول العلمية والتوجيهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين "المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ،2006م .
77. ناصر ، العديلي ، السلوك الانساني التنظيمي ، معهد الإدارة العامة ،الرياض ،1995م .
78. النجار ، فايز جمعة ، نظم المعلومات الإدارية MIS ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، الطبعة الثانية ،2007م .
79. النجار ، فريد راغب . الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق .الاسكندرية :الدار الجامعية للنشر 2008م .
80. نجم ، عبود . الإدارة الإلكترونية : الاستراتيجية والوظائف والمشكلات ، (الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع ،2004م) .
81. نصر الله ،حنا إدارة الموارد البشرية ،دار زهران ،عمان ،الاردن الطبعة الاولى ،2002م .
82. النمر ، مسعود بن محمد ، وآخرون ،(2006م) ، الإدارة العامة : الأسس والوظائف "،مطابع الفرزدق التجارية ، الطبعة الرابعة ،الرياض : المملكة العربية السعودية .
83. النمر، سعود بن محمد ، وآخرون الاسس والوظائف ط6(الرياض ، مكتبة الشقري ،2006م)
84. هاينز ،ماريون ،إدارة الأداء :دليل شامل للإشراف الفعال (ترجمة )مرسي ،محمود ،الصباغ ،زهير ،الرياض ،مطابع معهد الإدارة العامة ،1998م .
85. هشام ، زكي محمود (1996م ) إدارة الموارد البشرية ، الكويت : مطابع ذات السلاسل .



86. الهواري ، سيد ، الإدارة :الأصول والأسس العلمية للقرن ال21، القاهرة : مكتبة عين شمس ،2003م .
87. هوبكنز، ماركهام ، ترجمة خالد العامري (2007م) .الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (طع1). القاهرة :دار الفاروق للنشر .
88. الهيتي خالد عبدالرحيم ،إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان -الاردن ،2003م.
89. وصفي ، عاطف .(1981م) . الثقافة التنظيمية .بيروت :دار النهضة العربية .
90. ياسين ، سعد ، نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات ، الطبعة الاولى ، عمان ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،2006م .
91. ياسين ، سعد غالب . الإدارة الإلكترونية وافاق تطبيقاتها العربية .(الرياض : معهد الإدارة العامة 2005م ) .

#### الرسائل الجامعية :

92. أبو رحمة ، امل ، نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ،غزة ، فلسطين ،2005م .
93. أبو مغايز، يحيي محمد على .الحكومة الإلكترونية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية رسالة ماجستير ،الرياض: جامعة الملك سعود ،كلية العلوم الإدارية ،2004م.
94. أبوبكر شيخ على بن الشيخ أبوبكر ، نموذج مقترح لتفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نحو تطبيق ناجح للحكومة الإلكترونية في الجمهورية اليمنية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في نظم المعلومات ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2006م .
95. أبوسمورة ،أحمد موسي المهدي (2014م ) الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال ،الخرطوم :جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

96. آل حسن، عبد العزيز حسن. (1422هـ). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
97. النعمي ، أحمد مصطفى .(1418هـ). أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية :دراسة ميدانية على بعض الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية .رسالة ماجستير غير منشورة ،الرياض :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
98. باجابر، عادل .الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدي الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية ،رسالة ماجستير ،جامعة أم القرى ،مكة المكرمة ،1416هـ.
99. التمام، الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطوير الإداري "دراسة تطبيقية على الكليات التقنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، (2007م).
100. حاتم ،محمد صالح بابكر ،الحوافز وأثرها في أداء الموارد البشرية ،دراسة حالة بنك البركة السوداني الخرطوم ،رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،الخرطوم ،2014م .
101. حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية كأسلوب لإدارة المحليات بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، 2009م.
102. خالد رفعت شاكر بدوي ، أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري (دراسة حالة ) ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، كلية التجارة ، جامعة بورسعيد 2013م .
103. داليا ،عبدالرحمن داود اثر تفعيل الموارد البشرية على كفاءة وترقية الأداء ،بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال ،جامعة النيلين ،الخرطوم ، 2008م .
104. الدوسري ،جاسم بن فيحان .الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها ف تطبيق الجودة الشاملة: دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والادارة العامة للجنسية والجوازات والاقامة بوزارة

- الداخلية بمملكة البحرين . أطروحة دكتوراه ،نسخة الكترونية ،جامعة نايف للعلوم الامنية بالرياض ، السعودية ،2007م .
105. الرخيمي، ممدوح جلال. (1421هـ). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
106. رشاد خضير وحيد الدايني ، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة دراسة الحالة مصرف الرافدين ، رسالة ماجستير إدارة أعمال ، جامعة الشرق الاوسط ،2010م.
107. الرشيد ،عليان بن عبدالله .تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير (الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية 2002م).
108. السبيعي ، مناحي بن عبدالله .إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور من وجهة نظر العاملين فيها ، رسالة ماجستير (الرياض جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،2005م .
109. سميرة مطر المسعودي ، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية ، رسالة ماجستير إدارة اعمال ، الجامعة الافتراضية الدولية (المملكة المتحدة).
110. سويري ،هيفاء محمد .(1421هـ) مدي توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة :دراسة ميدانية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك ) في المملكة العربية السعودية .رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض :جامعة الملك سعود.
111. شعيب ، عبدالله أحمد .معوقات استخدام الحاسبات الالية في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير (جدة : جامعة الملك عبدالعزيز ،1997م ).
112. الشلوي ،حمد بن فرحان .الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي :دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية .رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية بالرياض ، السعودية ،2005م .
113. الضافي ، محمد بن عبدالعزيز .مدي إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير (الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 1427هـ/2006م).

114. الضو ،محمد عبدالحميد ، دور سياسات الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين ،بالتطبيق على الهيئة القومية للكهرباء ،بحث مقدم لنيل الدكتوراه في إدارة الأعمال :جامعة النيلين ،الخرطوم ،2010م .
115. العاجز ،أيهاب فاروق مصباح ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة ."رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ،غزة ،الجامعة الاسلامية ،2011م.
116. العامري (2003) ، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، رسالة ماجستير غير منشورة، (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2003م).
117. عبد الله بن سعيد ال دحوان ، دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية ' دراسة مسحية على العاملين في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع ، الرياض : جامعة الملك سعود ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة 2008م .
118. عبدالله بن سعيد ال دحوان ، دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على العاملين في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع ، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة ، جامعة الملك سعود : الرياض 2008م .
119. عبدالله عوض عبداللطيف حسن ،أثر الإدارة في تبسيط إجراءات سداد فاتورة الدفع المقدم كهرباء وسط الجزيرة ود مدني ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال ، جامعة النيلين 2011م .
120. العتيبي، بشر محمد. (1999م). علاقة الثقافة القيادية باتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
121. علوية، يس إبراهيم اثر إدارة الموارد البشرية على كفاءة أداء العاملين ،بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال ،جامعة النيلين ، الخرطوم ،2006م .
122. العمري ، سعيد بن معلا .المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، رسالة ماجستير غير منشوره ، الرياض :جامعة نايف للعلوم الامنية ،2003م).

123. الفالح ، نايف سليمان .(1422هـ). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية :دراسة تطبيقية على هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية .رسالة ماجستير غير منشورة الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
124. القحطاني ، شائع بن سعد مبارك مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون رسالة ماجستير (الرياض جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،2006م .
125. القرني ،عبدالرحمن سعد .تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الاجهزة الأمنية رسالة ماجستير (الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية 2007م .
126. كلثم محمد الكبيسي " متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر رسالة ماجستير إدارة أعمال الجامعة الافتراضية الدولية " 2008م .
127. المالك، بدر بن محمد. الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الحكومة الإلكترونية في المصارف السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،2003م.
128. محمد ،تكروري إدريس حسن ،أثر تنمية الموارد البشرية على كفاءة أداء العاملين بالمؤسسات العامة ،بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة ،جامعة النيلين ،الخرطوم ،2013م .
129. محمد أحمد الجيزواي ، الإدارة الإلكترونية وأثرها على الكفاءة الداخلية في أسواق الأوراق المالية الناشئة (سوق الأوراق المالية المصري نموذج تطبيقي )، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الاعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2007م .
130. محمد بن سعيد محمد العريشي ، امكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين )، رسالة ماجستير جامعة ام القري، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2008م.
131. محمد جمال أكرم عمار ،مدي امكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة 2009م.

132. مروان بن جابر صويلح ، دور إدارة الموارد البشرية بالارتقاء بمستوى أداء العاملين من منظور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، رسالة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم .

133. المير ، إيهاب خميس أحمد . متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، (الرياض جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2007م .

#### الدوريات والمجلات العلمية والندوات والمؤتمرات :

134. الحاج بكري ، سعيد على .المعلوماتية في خطة التنمية السعودية السابقة ، مجلة الفيصل ، ع302، 2001م، الرياض : مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية .

135. الإدريسي ، زهراء محمد سعيد .التكنولوجيا الرقمية والتنمية البشرية ،مجلة الفيصل ع296، صفر1422هـ، أبريل /مايو 2001م ،(الرياض: مركز الملك فيصل للدراسات والبحوث الإسلامية ،ص47-53.

136. الحسن ، نوبي ."منظومة الحكومة الإلكترونية" ،ندوة الحكومة الإلكترونية :الواقع والتحديات ،(سلطنة عمان :مسقط 9-11/3/1424هـ).

137. د. علاء أحمد حسن، صدام حسين علي، مدة توافر بعض متطلبات الاستعداد الاستراتيجي للتحول نحو الإدارة الإلكترونية: دراسة حالة للمديرية العامة لتربية نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، العدد 104، المجلد 33، 2013م.

138. رضوان ، رأفت عبدالباقي (الإدارة الإلكترونية : الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة ) الملتقي الإداري الثاني (الرياض :الجمعية السعودية للإدارة 16-17محرم 1425هـ).

139. د. سعيد عبدالله محمد، عبدالعزيز طيب فتحي، نموذج الإدارة الإلكترونية - مدخل لتعزيز استراتيجيات الريادة: دراسة حالة شركة الحكماء لصناعة الأدوية في مدينة الموصل، المؤتمر الدولي السنوي العاشر، الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الفترة من 26-29 نيسان، 2010م.

140. الرضوان ، هيثم ((الإدارة الإلكترونية: شبكات المؤسسات ))، مؤتمر الحكومة الإلكترونية ، (عمان ، 2003م).
141. السبيل ، عبدالله محمد ، التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية ، ((ندوة الحكومة الإلكترونية : الواقع والتحديات ))، (سلطنة عمان :مسقط، 2003م).
142. صالح مفتاح ،(إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات) ، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 9-10 مارس 2004، ص12.
143. الطويل ، محمد بن عبدالرحمن ((الحكومة الإلكترونية كأداة للنظام الحاكم في ظل ثورة تقنية المعلومات والاتصالات )) مؤتمر الحكومة الإلكترونية : الواقع والتحديات (سلطنة عمان :مسقط ، 2003م .
144. العواملة ، نائل عبد الحافظ . نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي دراسة استطلاعية مجلة الملك سعود ،مج15، ص249، 2003م.
145. العراقي ، محمد ابراهيم (2000) ، الوطن العربي وتحديات القرن الحادي والعشرين . المؤتمر الدولي الاول لمركز بحوث ودراسات التنمية التكنولوجية ، الرياض . ص34 .
146. عطية ،حامد سوادي .تأثيرات الحاسوب الألي على التنظيم والسلوك في المنظمة ، دورية الإدارة 1992م.
147. جواد ، شوقي وأبو زيد ،محمد خير "الابعاد المستقبلية للحكومة الإلكترونية في الاردن : متطلبات النجاح" المجلة الأردنية في إدارة الاعمال ، المجلد 3 ، العدد 3، 2007م.
148. عيسي ، طوني .مستوي جاهزية لبنان للوصول إلى الحكومة الإلكترونية : الإطار القانوني التشريعي ،مجلة المعلوماتي ،ع94م ، 2002م ، (لبنان).
149. غنيم ، احمد على (2006) ، دور الإدارة الكترونية في تطوير العلم الاداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم للبنين بالمدينة المنورة ، المجلة التربوية ، ع 81، مج 21، السعودية .
150. الفنتوخ ، عبدالقادر عبدالله .الحكومة الإلكترونية ، مجلة العلوم والتقنية ، س17، ع65، محرم 1424هـ مارس 2003م ، الرياض : مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية .

151. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (2004) ، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها : دراسة تطبيقية على ميناء دمياط ، المؤتمر العلمي السنوي العشرون ، صناعة الخدمات في الوطن العربي رؤية مستقبلية أبريل 2004 (جامعة المنصورة : كلية التجارة ، 2004م).
152. مكي ، شادية "التدريب من التقليدية إلى الحديث " ورقة عمل مقدمة إلى :الاجتماع الرابع عشر للشبكة العربية لإدارة تنمية الموارد البشرية ،(سلطنة عمان :مسقط ، الهيئة القومية للاتصالات ،2006م.
153. أحمد سعيد محمد طيب، ود. محمد مصطفى القصيمي، تشخيص معوقات تطبيق نماذج الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، ملحق العدد 114، المجلد 35، 2013م.
154. غنيم ، أحمد محمد . دور الإدارة الإلكترونية ففي تطوير العلم الاداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة .المجلة التربوية ،ع81،مج21،ص143، 2006م.
155. إبراهيم حسنين توفيق. الإنترنت والأمن تحديات جديدة على مشارف القرن القادم ،مجلة الفكر الشرطي ،مج7،ع2، 1419هـ (الإمارات العربية المتحدة :الشارقة )،ص177-193.
156. جبر ، محمد صدام .الموجة الإلكترونية القادمة :الحكومة الإلكترونية ، مجلة الإداري ،ع91، 2002م،(سلطنة عمان :معهد الإدارة العامة )،ص165-2010.
157. نوفل ،محمد حسن "الحكومة الإلكترونية بالمدينة العربية بين الطموحات والمحاذير "ندوة الحكومة الإلكترونية :الواقع والتحديات ،(سلطنة عمان :مسقط ،2003م).
158. هدية، سعيد (2013)، آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة- تصور مقترح لبنائها في الإمارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، الإدارة التربوية والتخطيط ،جامعة أم القرى -كلية التربية - قسم التربية والتخطيط .
159. هيجان ، عبدالرحمن أحمد .(1420هـ)أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطقتين سعوديتين :الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك .مجلة الإدارة العامة ع(74).
160. يوسف محمد يوسف ابو أمنة ، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة ، رسالة ماجستير إدارة اعمال ،الجامعة الاسلامية - غزة 2009م .



161. يوسف، درويش، إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتطبيقية، مجلة الإدارة العامة ، المجلد الأربعون العدد3 ص575-607 (2000م).

### المراجع الاجنبية :

168. Dave , G, and E.Hapin , Local Government : A Dhigital Intermediary for Information Age, London :Iso press,(2002).
169. Gary Dessler(2001):A Framework for management ,prenfice Hall,New jersey, P148.
170. Hodgette ,Richard M.&kroeck K.Galen ,personnel and Human Rosource Management ,4,Harcourt Jovanovich Publishers,p450.
171. Human Resource Management Review ,Vol.(17) , Issue(1) , pp 19-
172. Huub Ruel , Tanya Bondarouk , Jan kees Looise , **e-HRM :Innovation or Irritation** , [www.bnet.com](http://www.bnet.com) , 2004.
173. Jessup , Leonard & Valacich , Joseph (2006).Information today :managing in the digital word.
174. Joan Magretta:The power of virtual Integration : an Interview with Dell Computer Michael Dell, VoI .(76),NO.(2), March – April 1998,PP73-84.
175. Laudon , C.kenneth & Laudon Jane Price (1998).Management Information system.
176. Linautaud ,Bernard&Hammond,Mark(2001)E-Business Intellgence.
177. Matteson &Ivancevich ,organizational Behavior ,New York ,2002,Mc Graw – Hill ,Management ,p:598.
178. Ott, J. Steven .(1989).the organizational culture perspective Chicago .Dorsay press.
179. Pamela s.Lewis et .al .,(2001):management ,south , western college publishing, Austern college publishing, Australia,p401.
180. Schermerhorn ,sons,New York &John wily ,management ,1999 P:202.
181. Serrst,Hossein Rahman&Fayyazi,Marjan&Asi,Nastaran simar(2008)E-management :Barriers and challenges in Lranph .Dallameh tabatabaee Univesity.
182. Stefan Strohmeier , **Research in e-HRM: Review and implications**
183. Stephern P.Robbins ,Organizational , Controverseies ,Applaction ,Eight edition, New Jersey prentice –Hall 1998.P133.

184. Steve Foster , **An Exploratory Analysis of e-HRM in the Context of HRM Transformation** , University of Hertfordshire , <http://hdl.handle.net/2299/1405> , 2008 .
185. Stewart Mckie(2001): E-Best practices , John Wiley Sons , Inc, New York, p. ix.
186. Stone and others (2006), Effectiveness of Electronic Human Resource Factors Affecting the Acceptance System, Prentice Hall, New Jersey, USA, 9th ed, 2006.
187. Strohmeier (2007) "Research in e-HRM: Review and Implication" Review, Vol.(16), Issue(2), pp229-244.
188. Wigand F. Dianne Lux(1995). Information Technology in organization : Impact on structure , people and tasks D .P.A Arizona State University.
189. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) , 2007 .

### ثانياً : الكتب الأجنبية

#### Books:

190. Al-tamimi , Hussein A. Hassan , (2010), Factors Influencing performance of the UAE Islamic and Convention National , Global Journal of Business Research , Vol 4, No.2:1-9.
191. C. Kenneth Laudon , Jane P. Laudon , Management Information Systems, Prentice Hall, New Jersey , USA , 2006.
192. James A. O'Brine, , Management Information Systems, McGraw- Hill Irwin , New York , USA 2002.
193. Teresa Torres –Coronas, Mario Arias –Olive , Encyclopedia of Human Resource Information System : challenges in e-HRM , IGI Global , Hershey , USA, [www.book.google.com](http://www.book.google.com), 2009.

#### Periodic:

194. Huub Rule , Tanya Bondarouk, Mandy Van Der Veld , the contribution of e-HRM to HRM Effectiveness : Result from Quantitative study in a Dutch ministry , Employee Relations Vol.(29), Issue (3) , pp280-291, 2007.
195. Miguel R. Olivas –Lujan , Jacobo Ramirez , Laura Zapata Cantu e-HRM in Mexico : Adapting Innovation for Global Competitiveness , International Journal of Manpower , Vol .(28), Issue (5), pp418-434 Emerald Group Publishing Limited , 2007.

196. Paul Hawking , Andrew Stein ,Susan Foster , e-HR and Employee self Service , Journal of Issue in informing science and information Technology , Voi .(1),pp1016-1026,2004.
197. Stefan Strohmeier Research in e-HRM :Review and implications , Human Resource Management Review Vol .(17),Issue (1),pp19-37,www.sciencedirect .com.2007.

**Researcher &Reports:**

198. Emma parry ,shaun Tyson , Doone selbie , Ray Leighton ,HR and Technology : Impact and Advantages ,www.cipd .co.uk,2007.
199. Huub Ruel,Tanya Bondarouk , Jan Kees Looise ,e.HRM :Innovation or Irritaitaion,www.bnet .com,2004.
200. Jennifer schramm ,HR Technology comptetncies :New Roles for HR professionals ,HR Magazine www.shrm.org/research 2006.
201. peter Baloh , peter Trkman Influence of Internet and information Technology on Work and Human Resource Management ,www.informingscience .org.2003.
202. Steve foster ,An Exploratory Analysis of e-HRM in the context of HRM transformation , University of Hertfordshire <http://hdi.hangle.net/2299/1405.2008>.

الملاحق

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.844
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	746.705
	Df	45
	Sig.	.000

### Communalities

	Initial	Extraction
		n
3الكفاءة	1.000	.815
4الكفاءة	1.000	.823
2الفعالية	1.000	.740
5الفعالية	1.000	.854
1الابتكار_الابداع	1.000	.836
2الابتكار_الابداع	1.000	.808
3الابتكار_الابداع	1.000	.746
4الابتكار_الابداع	1.000	.775
5الابتكار_الابداع	1.000	.744
6الابتكار_الابداع	1.000	.805

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4.984	49.837	49.837	4.984	49.837	49.837	4.341
2	1.353	13.526	63.363	1.353	13.526	63.363	2.437
3	.878	8.778	72.141	.878	8.778	72.141	3.153
4	.732	7.316	79.457	.732	7.316	79.457	2.718
5	.498	4.979	84.436				
6	.423	4.232	88.668				
7	.371	3.710	92.378				
8	.333	3.330	95.708				
9	.227	2.273	97.981				
10	.202	2.019	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
3الكفاءة	.694			
4الكفاءة	.735			
2الفعالية	.715			
5الفعالية	.609		.602	
1الابتكار_الابداع	.521	.635		
2الابتكار_الابداع		.740		
3الابتكار_الابداع	.810			
4الابتكار_الابداع	.792			
5الابتكار_الابداع	.791			
6الابتكار_الابداع	.808			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

## Reproduced Correlations

	3 الابتكار - الابداع	4 الابتكار - الابداع	2 الابتكار - الابداع	5 الابتكار - الابداع	1 الابتكار - الابداع	2 الابتكار - الابداع	3 الابتكار - الابداع	4 الابتكار - الابداع	5 الابتكار - الابداع	6 الابتكار - الابداع
3 الكفاءة	.815 <sup>a</sup>	.781	.391	.442	.222	.389	.528	.404	.470	.427
4 الكفاءة	.781	.823 <sup>a</sup>	.329	.312	.357	.492	.604	.437	.512	.517
2 الفعالية	.391	.329	.740 <sup>a</sup>	.714	.302	.225	.510	.640	.578	.545
5 الفعالية	.442	.312	.714	.854 <sup>a</sup>	.312	.315	.314	.440	.377	.305
1 الابتكار_ الابداع	.222	.357	.302	.312	.836 <sup>a</sup>	.771	.330	.271	.245	.348
2 الابتكار_ الابداع	.389	.492	.225	.315	.771	.808 <sup>a</sup>	.286	.163	.173	.248
3 الابتكار_ الابداع	.528	.604	.510	.314	.330	.286	.746 <sup>a</sup>	.711	.727	.760
4 الابتكار_ الابداع	.404	.437	.640	.440	.271	.163	.711	.775 <sup>a</sup>	.748	.762
5 الابتكار_ الابداع	.470	.512	.578	.377	.245	.173	.727	.748	.744 <sup>a</sup>	.758
6 الابتكار_ الابداع	.427	.517	.545	.305	.348	.248	.760	.762	.758	.805 <sup>a</sup>
3 الكفاءة		-.153-	.033	-.068-	.084	-.055-	-.022-	-.001-	-.032-	.036
4 الكفاءة	-.153-		.027	.018	-.019-	-.014-	-.021-	.022	-.009-	-.037-
2 الفعالية	.033	.027		-.179-	.016	-.010-	-.031-	-.048-	-.045-	-.029-
5 الفعالية	-.068-	.018	-.179-		-.021-	.004	.048	-.005-	.031	.029
1 الابتكار_ الابداع	.084	-.019-	.016	-.021-		-.172-	.038	-.026-	-.025-	-.040-
2 الابتكار_ الابداع	-.055-	-.014-	-.010-	.004	-.172-		-.057-	.034	.048	.034
3 الابتكار_ الابداع	-.022-	-.021-	-.031-	.048	.038	-.057-		-.033-	-.077-	-.107-
4 الابتكار_ الابداع	-.001-	.022	-.048-	-.005-	-.026-	.034	-.033-		-.113-	-.054-
5 الابتكار_ الابداع	-.032-	-.009-	-.045-	.031	-.025-	.048	-.077-	-.113-		-.024-
6 الابتكار_ الابداع	.036	-.037-	-.029-	.029	-.040-	.034	-.107-	-.054-	-.024-	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Reproduced communalities

b. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 11 (24.0%) nonredundant residuals with absolute values greater than 0.05.

**Pattern Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
3الكفاءة			.887	
4الكفاءة			.796	
2الفعالية				.646
5الفعالية				.933
1الابتكار_الابداع		.930		
2الابتكار_الابداع		.836		
3الابتكار_الابداع	.781			
4الابتكار_الابداع	.847			
5الابتكار_الابداع	.821			
6الابتكار_الابداع	.928			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 6 iterations.

**Structure Matrix**

	Component			
	1	2	3	4
3الكفاءة			<b>.890</b>	
4الكفاءة	<b>.568</b>		<b>.892</b>	
2الفعالية	<b>.659</b>			<b>.807</b>
5الفعالية				<b>.915</b>
1الابتكار_الابداع		<b>.901</b>		
2الابتكار_الابداع		<b>.883</b>		
3الابتكار_الابداع	<b>.843</b>		<b>.585</b>	
4الابتكار_الابداع	<b>.869</b>			<b>.539</b>
5الابتكار_الابداع	<b>.858</b>			
6الابتكار_الابداع	<b>.891</b>			

**Extraction Method: Principal Component Analysis.**

**Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.**



**Component Correlation Matrix**

<b>Component</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1</b>	<b>1.000</b>	<b>.319</b>	<b>.528</b>	<b>.508</b>
<b>2</b>	<b>.319</b>	<b>1.000</b>	<b>.434</b>	<b>.295</b>
<b>3</b>	<b>.528</b>	<b>.434</b>	<b>1.000</b>	<b>.353</b>
<b>4</b>	<b>.508</b>	<b>.295</b>	<b>.353</b>	<b>1.000</b>

**Extraction Method: Principal Component Analysis.**

**Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.**

**KMO and Bartlett's Test**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>	<b>.925</b>
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>Approx. Chi-Square</b>
	<b>1394.517</b>
	<b>df</b>
	<b>136</b>
	<b>Sig.</b>
	<b>.000</b>

## Communalities

	Initial	Extraction
للإدارة بها والتقدم جديدة أفكار تنمية على الموظفين تشجيع يتم	1.000	.648
الأفكار على منفتحين وهم التكنولوجية والمعارف المعلومات الموظفين يتقاسم الجديدة	1.000	.680
الإدارية القرارات اتخاذ عملية في الموظفين مشاركة دائرة تهتم الإدارة بتوسيع الإلكترونية العمل بيئة ضمن	1.000	.731
الممكن الخدمات وأنواع لأشكال مقترحات وضع في الموظفين تقوم الإدارة بإشراك للجمهور توفيرها	1.000	.640
دائم بشكل و للأنظمة الإلكترونية التخطيط عملية في إشراكي تعمل الإدارة على واضحة إلكترونية آلية عبر ومستمر	1.000	.738
مثل الإلكتروني العمل عن الناتجة الضغوط من تقلل أساليب على كموظف تدريب الحياة نمط وإدارة للوقت، الفعالة والإدارة والاسترخاء، التأمل،	1.000	.642
تنمية على وتشجعك الوزارة تواجهها التي والتحديات بالمشاكل تهتم الإدارة بتعريفك ابتكاره بطريقه معها للتعامل جديدة مداخل	1.000	.636
وإضافات تطوير إلى بحاجة الويب موقع عبر للجمهور الخدمات الإلكترونية المقدمة جديدة	1.000	.670
كانت حاليا به برنامج الإدارة الإلكترونية المعمول على استحدثت التي التطورات الموظفين وتجارب خبرات نتاج	1.000	.615
وإرشاد الأعمال الإلكترونية بمتابعة في وتجربة خبرة الأكثر الموظفين يلتزم تأهيلهم على والإشراف خبره الأقل زملائهم	1.000	.752
إلى التقليدية الأعمال من الانتقال عملية سهلت الموظفين بين السائدة الأعراف المنشأة الأعمال الإلكترونية في	1.000	.762
جديدة أمام أساليب أفاق وفتح والمخاطرة التحدي على تشجع بمعايير الموظفين يلتزم إنجاز العمل	1.000	.613
الموظفين بين التعاون زيادة على تساعد السائدة الأعراف	1.000	.786
إلكترونيًا تفعيل إنجاز الأعمال على تعمل الموظفين بين السائدة الأعراف	1.000	.654
الجمهور حصول لتتيح الويب صفحة القنوات الإلكترونية عبر تخطط الإدارة لزيادة إدارتها من وتمكينه يحتاجها التي المعلومات على	1.000	.702
له الموفرة الخدمات من الاستفادة على الجمهور ساعد إلكترونيًا الأعمال إنجاز إلكترونيه بوسائل	1.000	.789
ج خار إلكترونيًا استكمال إنجاز وظائفهم من الموظفين الأعمال الإلكترونية مكنت الرسمي الدوام فترة	1.000	.659

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	7.979	46.936	46.936	7.979	46.936	46.936	6.944
2	1.546	9.093	56.028	1.546	9.093	56.028	5.761
3	1.258	7.398	63.426	1.258	7.398	63.426	4.674
4	.936	5.504	68.930	.936	5.504	68.930	3.515
5	.728	4.281	73.211				
6	.662	3.892	77.103				
7	.555	3.268	80.371				
8	.512	3.010	83.381				
9	.446	2.626	86.007				
10	.387	2.279	88.286				
11	.363	2.137	90.422				
12	.331	1.949	92.371				
13	.331	1.947	94.318				
14	.269	1.581	95.899				
15	.263	1.544	97.444				
16	.223	1.312	98.755				
17	.212	1.245	100.000				

**Extraction Method: Principal Component Analysis.**

**a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.**

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component			
	1	2	3	4
للإدارة بها والتقدم جديدة أفكار تنمية على الموظفين تشجيع يتم منفتحين وهم التكنولوجيا والمعارف المعلومات الموظفين يتقاسم الجديدة الأفكار على اتخاذ عملية في الموظفين مشاركة دائرة تهتم الإدارة بتوسيع الإلكترونية العمل بيئة ضمن الإدارية القرارات وأنواع لأشكال مقترحات وضع في الموظفين تقوم الإدارة بإشراك للجمهور توفيرها الممكن الخدمات للأنظمة الإلكترونية التخطيط عملية في إشراكي تعمل الإدارة على واضحة إلكترونية آلية عبر ومستمر دائم بشكل و العمل عن الناتجة الضغوط من تقلل أساليب على كموظف تدريب لوقت، الفعالة والإدارة والاسترخاء، التأمل، مثل الإلكتروني . الحياة نمط وإدارة الوزارة تواجهها التي والتحديات بالمشاكل تهتم الإدارة بتعريفك ابتكاره بطريقه معها للتعامل جديدة مداخل تنمية على وتشجعك إلى بحاجة الويب موقع عبر للجمهور الخدمات الإلكترونية المقدمة جديدة وإضافات تطوير برنامج الإدارة الإلكترونية المعمول على استحدثت التي التطورات الموظفين وتجارب خبرات نتاج كانت حاليا به الأعمال الإلكترونية في وتجربة خبرة الأكثر الموظفون يلتزم تأهيلهم على والإشراف خبره الأقل زملائهم وإرشاد بمتابعة الأعمال من الانتقال عملية سهلت الموظفين بين السائدة الأعراف المنشأة الأعمال الإلكترونية في إلى التقليدية أفاق وفتح والمخاطرة التحدي على تشجع بمعايير الموظفون يلتزم جديدة أمام أساليب إنجاز العمل	.790 .816 .769 .703 .753 .746 .625 .733 .698 .743		.667	
الموظفين بين التعاون زيادة على تساعد السائدة الأعراف تفعيل إنجاز الأعمال على تعمل الموظفين بين السائدة الأعراف إلكترونيًا لنتيح الويب صفحة القنوات الإلكترونية عبر تخطط الإدارة لزيادة من وتمكينه يحتاجها التي المعلومات على الجمهور حصول إدارتها من الاستفادة على الجمهور ساعد إلكترونيًا الأعمال إنجاز إلكترونيه بوسائل له الموفرة الخدمات استكمال إنجاز وظائفهم من الموظفين الأعمال الإلكترونية مكنت الرسمي الدوام فترة ج خار إلكترونيًا	.689 .644 .744 .579 .664			.589

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	147	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	147	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.813	5

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	147	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	147	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.745	3

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	147	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	147	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.840	4

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	147	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	147	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.842	5

**RELIABILITY**

```
/VARIABLES=الكفاءة3 الكفاءة4  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	147	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	147	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.772	2

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	147	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	147	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.696	2

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	147	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	147	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.747	2

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	147	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	147	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.892	4



### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	147	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	147	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.897	6

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	147	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	147	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.667	3

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	147	100.0
	Excluded a	0	.0
	Total	147	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.882	5

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	147	100.0
	Excluded a	0	.0
	Total	147	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.787	3

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.842
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1139.541
	df	136
	Sig.	.000

### Communalities

	Initial	Extraction
الإدارية_المطلبات3	1.000	.514
الإدارية_المطلبات5	1.000	.635
الإدارية_المطلبات6	1.000	.637
الإدارية_المطلبات7	1.000	.646
الإدارية_المطلبات8	1.000	.539
التقنية_المطلبات1	1.000	.565
التقنية_المطلبات2	1.000	.782
التقنية_المطلبات3	1.000	.682
المادية_المطلبات1	1.000	.754
المادية_المطلبات2	1.000	.723
المادية_المطلبات3	1.000	.630
المادية_المطلبات4	1.000	.645
الأمنية_المطلبات1	1.000	.579
الأمنية_المطلبات2	1.000	.731
الأمنية_المطلبات3	1.000	.688
الأمنية_المطلبات4	1.000	.569
الأمنية_المطلبات5	1.000	.618

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	6.409	37.703	37.703	6.409	37.703	37.703	4.710
2	1.693	9.961	47.664	1.693	9.961	47.664	4.688
3	1.450	8.532	56.196	1.450	8.532	56.196	4.263
4	1.385	8.150	64.346	1.385	8.150	64.346	3.232
5	.846	4.979	69.325				
6	.715	4.207	73.532				
7	.697	4.103	77.635				
8	.610	3.589	81.224				
9	.562	3.304	84.528				
10	.490	2.884	87.411				
11	.454	2.669	90.080				
12	.367	2.160	92.241				
13	.361	2.124	94.365				
14	.321	1.886	96.251				
15	.237	1.395	97.646				
16	.204	1.198	98.844				
17	.197	1.156	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
الإدارية_المتطلبات3	.565			
الإدارية_المتطلبات5	.576			-.513-
الإدارية_المتطلبات6	.675			
الإدارية_المتطلبات7	.664			
الإدارية_المتطلبات8	.619			
التقنية_المتطلبات1				
التقنية_المتطلبات2	.576		.519	
التقنية_المتطلبات3	.529		.618	
المادية_المتطلبات1	.675			
المادية_المتطلبات2	.667			
المادية_المتطلبات3	.564			
المادية_المتطلبات4	.599			
الأمنية_المتطلبات1	.596			
الأمنية_المتطلبات2	.652			
الأمنية_المتطلبات3	.629			
الأمنية_المتطلبات4	.644			
الأمنية_المتطلبات5	.740			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

**Pattern Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
الإدارية_المتطلبات3		.710		
الإدارية_المتطلبات5		.789		
الإدارية_المتطلبات6		.755		
الإدارية_المتطلبات7		.784		
الإدارية_المتطلبات8		.657		
التقنية_المتطلبات1				.767
التقنية_المتطلبات2				.841
التقنية_المتطلبات3				.769
المادية_المتطلبات1			.827	
المادية_المتطلبات2			.810	
المادية_المتطلبات3			.808	
المادية_المتطلبات4			.774	
الأمنية_المتطلبات1	.755			
الأمنية_المتطلبات2	.896			
الأمنية_المتطلبات3	.870			
الأمنية_المتطلبات4	.689			
الأمنية_المتطلبات5	.569			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 6 iterations.

### Structure Matrix

	Component			
	1	2	3	4
الإدارية_المتطلبات3		.710		
الإدارية_المتطلبات5		.747		
الإدارية_المتطلبات6		.794		
الإدارية_المتطلبات7		.801		
الإدارية_المتطلبات8		.712		
التقنية_المتطلبات1				.739
التقنية_المتطلبات2				.877
التقنية_المتطلبات3				.797
المادية_المتطلبات1			.861	
المادية_المتطلبات2			.846	
المادية_المتطلبات3			.790	
المادية_المتطلبات4			.785	
الأمنية_المتطلبات1	.751			
الأمنية_المتطلبات2	.850			
الأمنية_المتطلبات3	.826			
الأمنية_المتطلبات4	.738			
الأمنية_المتطلبات5	.742	.581		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

### Component Correlation Matrix

Component	1	2	3	4
1	1.000	.516	.435	.362
2	.516	1.000	.428	.353
3	.435	.428	1.000	.346
4	.362	.353	.346	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

FACTOR

## Descriptives

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
التقنية_المتطلبات	147	.8339	.26626
المادية_المتطلبات	147	1.7551	.64451
الإدارية_المتطلبات	147	1.5883	.49930
الأمنية_المتطلبات	147	1.1603	.36508
الفعالية	147	1.9163	.65259
الكفاءة	147	1.6749	.52183
الابداع	147	1.3074	.45089
الابتكار	147	1.9700	.75230
التنظيمية_المعتقدات	147	.9404	.33508
التنظيمية_التوقعات	147	1.9292	.69978
التنظيمية_الاعراف	147	2.0300	.73268
التنظيمية_القيم	147	2.1182	.76191
Valid N (listwise)	147		



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا



الموضوع / استبانة لقياس

**الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء  
الموارد البشرية**

((دراسة حالة قطاع الخدمات بالسودان))

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يجري الباحث دراسة ميدانية حول الموضوع اعلاه ، وذلك لاستيفاء متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. أرجو التكرم بتخصيص جزءاً من وقتكم للإجابة بكل دقة وموضوعية على بنود محور الاستبانة التي اتشرف بأن أضعها بين ايديكم. علماً بأن الإجابات لن تستخدم إلا في اغراض البحث العلمي وسيكون لها أثر كبير بإذن الله في التوصل لنتائج صادقة تخدم البحث العلمي والهدف المنشود من الدراسة .

qqq وتفضلوا بخالص شكري وتقديري qqq

الباحث / ياسر محمد صديق

تلفون: 0124380666



القسم الأول :-

### البيانات الشخصية

▪ الرجاء وضع إشارة (√) في المربع الذي ينطبق عليك :-

1- النوع :

ذكر ( ) انثي ( )

2- العمر:

اقل من 30 سنة ( ) 31-40 سنة ( ) 41-50 سنة ( ) 51 فأكثر ( )

3- المستوى الوظيفي:

مدير عام ( ) مدير إدارة عامة ( ) مدير إدارة ( )

رئيس قسم ( ) مشرف ( ) موظف ( ) أخرى ( )

4- المؤهل العلمي:

ثانوي عالي ( ) دبلوم وسيط 2-3 سنة ( ) بكالوريوس ( )

دبلوم عالي ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( ) أخرى .....

5- الخبرات العملية:

أقل من 5 سنة ( ) 5-10 سنة ( ) 11-15 سنة ( ) 16-30 سنة ( ) أكثر من 20 سنة ( )

6- التخصص الأكاديمي:-

إدارة أعمال ( ) محاسبة ( ) اقتصاد ( )

حاسوب ( ) هندسة ( ) أخرى .....

7- عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها يمكن اختيار أكثر من إجابة.

- دورات تدريبية داخل الشركة ( )
- دورات تدريبية خارج الشركة وداخل السودان ( )
- دورات تدريبية خارج السودان ( )
- لم التحق بأي دورة ( )

## القسم الثاني:

ارجو من كريم سيادتكم الإجابة على جميع الأسئلة الواردة بمحور الاستبانة باستخدام العلامة ( √ ) أمام كل ما يطابق وجهة نظركم .

المحور الاول : يهدف إلى معرفة مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات موضوع الدراسة :

م	المتطلبات الإدارية (وهي التي تساند التطوير والتغيير وتدعمه، وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية )	أوافق بشدة	أوافق	لا ادرى	لا أوافق بشدة
1	تدعم الإدارة العليا بالمنشأة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية				
2	يوجد بالمنشأة قسم منخصص للإعمال الإلكترونية				
3	تعمل الإدارة العليا على تهيئة الموظفين نفسياً ومعنوياً على استخدام الإدارة الإلكترونية				
4	توجد لدي الإدارة العليا سياسة واضحة ومحددة لحماية الخصوصية				
5	يتم تقديم دورات تدريبية متخصصة للعاملين في الإدارة الإلكترونية				
6	توجد خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغيرات يتطلبها استخدام الإدارة الإلكترونية				
7	يتم مشاركة العاملين في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بالإدارة الإلكترونية بالمنظمة				
8	هناك رقابة من قبل الإدارة العليا لضمان سير الاعمال الكترونياً				
م	المتطلبات التقنية(ضرورة ربط الإدارة الإلكترونية بجميع الأنظمة الإلكترونية الحديثة وشبكات الاتصالات والمعلومات ، لأنها تعد من العناصر المهمة والضرورية لنجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية)	أوافق بشدة	أوافق	لا ادرى	لا أوافق بشدة
1	تمتلك المنشأة أجهزة حاسوب ومعدات لتقديم الخدمات الإلكترونية				
2	تمتلك المنشأة البرمجيات المساعدة في تقديم الخدمات الكترونياً				
3	تمتلك المنشأة قواعد البيانات الملائمة لتقديم خدماتها إلكترونياً				
4	توجد بالمنشأة كوادر مدربه تمتلك كفاءات ومهارات عالية في استخدامات أسلوب الإدارة الإلكترونية .				
5	تحرص الإدارة العليا على مواكبة المستجدات التقنية في محور الحاسب الالى.				
6	يسمح لك بالدخول إلى نظام عملك الإلكتروني عبر شبكة الانترنت				

وأنت خارج مكان العمل					
م	المتطلبات المادية (توفير أموال ، لكي نضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية ، وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار)	أوافق بشدة	أوافق	لا ادري	لا أوافق بشدة
1	يتوفر الدعم المالي اللازم لشراء التقنيات الالكترونية				
2	يتوفر الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج وتطوير البرامج الالكترونية				
3	يتوفر الدعم لصيانة الاجهزة والبرامج				
4	يتوفر الدعم اللازم للاستعانة بمدرسين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق الية العمل الالكتروني				
5	يوجد نظام حوافز للمتميزين في مجال العمل الالكتروني				
6	تقوم الإدارة العليا بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في محور الإدارة الإلكترونية				
	المتطلبات الأمنية	أوافق بشدة	أوافق	لا ادري	لا أوافق بشدة
1	تضمن درجة الأمنية المتوفرة في الشبكات الإلكترونية في المنشأة سلامة التعاملات الإلكترونية				
2	توفر البرمجيات المستخدمة درجة كافية من أمن المعلومات				
3	تساعد الإجراءات والتدابير الأمنية المتخذة على المحافظة على سرية المعلومات				
4	يتم تحديد الجهات المخولة للدخول على أنظمة المعلومات (ضبط عملية الدخول ) بالشكل الذي يضمن امن المعلومات وسريتها				
5	زيادة الوعي الأمني بين كافة الأفراد العاملين .				

المحور الثاني : الثقافة التنظيمية:

م	القيم التنظيمية (وهي تمثل تفاهم مشترك في بيئة العمل على سلوكيات وتوجهات معينة متعارف)	أوافق بشدة	أوافق	لا ادرى	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	تنظر الإدارة إلى موقع الويب على أنه جوهر الحضور الإلكتروني للمنشأة.					
2	يتم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة.					
3	يتقاسم الموظفون المعلومات والمعارف التكنولوجية وهم منفتحين على الأفكار الجديدة.					
4	تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل الإلكترونية.					
5	تم تصميم برنامج العمل الإلكتروني بشكل يجعل الموظفين أكثر استمتاعا به ويشعرهم بأنهم يقومون بعمل له قيمة ومعنى.					
6	تقوم الإدارة بإشراك الموظفين في وضع مقترحات لأشكال وأنواع الخدمات الممكن توفيرها للجمهور.					
7	تعمل الإدارة على إشراكي في عملية التخطيط للأنظمة الإلكترونية و بشكل دائم ومستمر عبر آلية إلكترونية واضحة.					
8	تدربت كموظف على أساليب تقلل من الضغوط الناتجة عن العمل الإلكتروني مثل: التأمل، والاسترخاء، والإدارة الفعالة للوقت، وإدارة نمط الحياة .					
م	المعتقدات التنظيمية (وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية )	أوافق بشدة	أوافق	لا ادرى	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	يوجد قنوات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.					

					2	تمتلك كموظف المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهلك لإنجاز مهام وظيفتك ذاتيا بدون الحاجة إلى توضيح أو استفسار من الإدارة العليا.
					3	يتم ربط الحوافز والمزايا على أساس ما يتعلمه الموظف من مهارات تقنية وتكنولوجية ضرورية ونافعة لعمله
					4	تعتقد بأن نظام عملك الإداري الورقي قد تحول إلى نظام عمل إلكتروني
					5	تتناسب الصلاحيات الإدارية الممنوحة لك مع أسلوب إنجاز الأعمال الإلكترونية الذي يعتمد على سرعة الاستجابة ودقة الأداء
					6	تهتم الإدارة بتعريفك بالمشاكل والتحديات التي تواجهها الوزارة وتشجعك على تنمية مداخل جديدة للتعامل معها بطريقه ابتكاريه
					7	الخدمات الإلكترونية المقدمة للجمهور عبر موقع الويب بحاجة إلى تطوير وإضافات جديدة.
					8	التطورات التي استحدثت على برنامج الإدارة الإلكترونية المعمول به حاليا كانت نتاج خبرات وتجارب الموظفين.
					9	إنجاز الأعمال إلكترونياً تغلب على ظاهرة التكاثر الاجتماع باتكال بعض الموظفين على زملائهم في إنجاز الأعمال المكلفين بها
لا أوافق بشدة	لا أوافق	لاادري	أوافق	أوافق بشدة	م	الاعراف التنظيمية (وهي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة وليبيئة العمل )
					1	الأعراف السائدة بين الموظفين تسعي إلى التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة العمل.
					2	يلتزم الموظفون الأكثر خبرة وتجربة في الأعمال الإلكترونية بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبره والإشراف على تأهيلهم.
					3	الأعراف السائدة بين الموظفين سهلت عملية الانتقال

					من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الإلكترونية في المنشأة.
					4 يلتزم الموظفون بمعايير تشجع على التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل.
					5 الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين.
					6 الأعراف السائدة بين الموظفين تعمل على تفعيل إنجاز الأعمال إلكترونياً
					7 تلتزم الإدارة بتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
					8 تعمل الإدارة على تشجيع الممارسات الإلكترونية الأفضل بين الموظفين وتنشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به.
					9 يهتم المدراء بتبسيط وتسهيل إجراءات العمل الإداري بشكل يناسب تطبيق الإدارة الإلكترونية.
					م التوقعات التنظيمية (هي التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها)
					1 يبادر الموظفون ذاتياً بالالتحاق بدورات التأهيل التقني رغبة في استيعاب التطورات التقنية والتكنولوجية ذات الصلة بأعمالهم.
					2 الموظفون قادرون من خلال استخدام التكنولوجيا وتفويضهم بالصلاحيات الإدارية على الاستجابة السريعة لمهامهم دون اخذ تعليمات.
					3 تخطط الإدارة لزيادة القنوات الإلكترونية عبر صفحة الويب لتتيح حصول الجمهور على المعلومات التي يحتاجها وتمكينه من إدارتها.

					إنجاز الأعمال إلكترونياً ساعد الجمهور على الاستفادة من الخدمات الموفرة له بوسائل إلكترونيه وحل مشاكل الازدحام وأعباء التعامل وجها لوجه مع الموظفين	4
					الأعمال الإلكترونية مكنت الموظفين من استكمال إنجاز وظائفهم إلكترونياً خارج فترة الدوام الرسمي.	5
					تتجه الإدارة لتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل الإلكترونية.	6
					إنجاز الأعمال إلكترونياً جعل كل موظف مسئولاً عن إنجاز العمل في شكل عملية متكاملة وليس فقط عن جزء منه.	7

### المحور الثالث : أداء الموارد البشرية:

م	الكفاءة (مدي قدرة الفرد على استخدام الأدوات الخاصة بمهامه ، والاستخدام الرشيد للموارد أثناء تأدية الوظيفة )	أوافق بشدة	أوافق	لاادري	لا أوافق بشدة
1	يمتاز العاملون بسرعة تقديم الخدمات .				
2	تمتاز المنشأة بأنظمة الكترونية سهلة الاستخدام .				
3	يتمتع العاملون بمهارة التواصل مع الاخرين .				
4	يطور العاملون أدائهم بصورة مستمرة .				
5	تسعي المنشأة من خلال استخدام الأنظمة الإلكترونية إلى تقليل أخطاء العمل.				
6	تساهم المنشأة في تقديم خدمات ومنتجات حسب المطلوب في السوق .				
م	الفعالية (مدي تحقيق الفرد للأهداف المرتبطة بوظيفته وذلك من خلال الوفاء بإنجاز المهام المحددة في الوقت المطلوب .	أوافق بشدة	أوافق	لا ادري	لا أوافق بشدة
1	تعمل المنشأة على تأمين الموارد الضرورية للعمل .				
2	تسعي المنشأة إلى تسهيل تدفق المعلومات .				

					3	حققت المنشأة نجاح ملموس في حصتها السوقية.
					4	يتميز العاملون بتقديم خدمات جديدة ومتميزة للعملاء .
					5	تتوفر لدي العاملين الجاهزية والاستعداد للعمل خارج اوقات العمل من أجل سرعة إنجاز الأعمال .
					6	تم ازدياد في عدد عملاء الشركة.
لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا ادري	أوافق بشدة	أوافق بشدة	م	الابداع والابتكار(مدي قدرة الفرد على أنتاج أفكار جديدة غير مألوفة مرتبطة بأسلوب تأدية المهام الوظيفية )
					1	أحاول إيجاد طرق جديدة لإنجاز العمل .
					2	اتكيف مع ظاهرة التغيير في المنشأة .
					3	لدي المنشأة استراتيجيات واضحة تساعد على الابداع والابتكار .
					4	توفر المنشأة بيئة عمل تحفز على الابداع .
					5	توجد منهجية للإبداع يعرفها كافة الموظفين .
					6	يتميز العمل في المنشأة بالتحدي والمتعة والابتكار المستمر.



### المحكمين للاستبانة

م	الاسم	جهة العمل
1	أ.د/ علي عبدالله الحاكم	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	أ.د/ عبدالعزيز عبدالرحيم سليمان	جامعة النيلين
3	د. صديق بلل إبراهيم	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
4	د. إبراهيم العشاري	جامعة إفريقيا العالمية
5	د. العليش محمد الحسن إبراهيم	جامعة النيلين
6	د. عبدالله عبد الرحيم إدريس	جامعة النيلين
7	د. محمد عبدالرحمن محمد عثمان	جامعة قاردين سيتي
8	د. الطاهر محمد أحمد حماد	جامعة النيل الأزرق