**الأكاديمية الليبية للدراسات العليا - مصراتة**

**مدرسة العلوم الإدارية والمالية**

**قسم الإدارة**

# متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية دراسة تطبيقية على الشركة الليبية للحديد والصلب مصراتة

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية

(الماجستير) في الإدارة والتنظيم

**إعداد**

**عبدالله عبد الباري علي شنب**

**إشراف**

**الدكتور: إدريس ساسي الفقيه**

مصراتة 2015 م

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿يَرْفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مِنكُمْ وَٱلَّذِينَ أُوتُواْ ٱلْعِلْمَ دَرَجَٰتٍ ۚ وَٱللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

صدق الله العظيم

سورة المجادلة، الآية (11)

# الإهداء

إلى كل من أناروا لنا الطريق وروت دماؤهم تراب الوطن الغالي.

إلى كل طالب للعلم يحب المعرفة ويشيد بها صرح الوطن الغالي.

إلى والدتي الفاضلة أطال الله عمرها ووالدي رحمه الله.

إلى زوجتي الغالية ورفيقة دربي إلى أبنائي (جهاد ، عائشة ، أنس).

إلى إخوتي الأعزاء وأصدقائي وكل من ساعدني في إكمال هدا العمل.

# الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله عز وجل حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه على توفيقه لي انجاز هذا العمل المتواضع.

وعملاً بقول رسول الله صلّى الله عليه وسلم

( من لم يشكر الناس لم يشكر الله )

أتقدم بجزيل الشكر والاحترام إلى كل من :

الأستاذ الدكتور **إدريس ساسي علي الفقيه** على مجهوداته الجبارة التي بذلها في سبيل إنجاح هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من عميد الأكاديمية ورئيس قسم الإدارة والتنظيم بالأكاديمية الليبية فرع مصراتة وكل الطلبة الدارسين بقسم الإدارة والتنظيم وكل من مدّ يد العون لي حتى بكلمة طيبة.

# قائمة المحتويات


| العنوان | رقم الصفحة |
|---|---|
| الآية | أ |
| الإهداء | ب |
| الشكر والتقدير | ج |
| قائمة المحتويات | د |
| قائمة الجداول | ز |
| قائمة الإشكال | ح |
| مستخلص الدراسة | ط |
| **الفصل الأول: الإطار العام للدراسة** | |
| 1.1 مقدمة | 2 |
| 2.1 مشكلة الدراسة | 3 |
| 3.1 فرضيات الدراسة | 4 |
| 4.1 أهمية الدراسة | 4 |
| 5.1 أهداف الدراسة | 5 |
| 6.1 حدود الدراسة | 6 |
| 7.1 منهجية الدراسة | 6 |
| 8.1 الدراسات السابقة | 7 |
| 9.1 التعريفات الإجرائية ومصطلحات الدراسة | 22 |
| **الفصل الثاني: الإدارة الالكترونية** | |
| المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية | 25 |
| 1.1.2 الإدارة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الالكتروني | 25 |
| 2.1.2 التطورات التي مهدت لقيام الإدارة الالكترونية | 28 |
| 3.1.2 أهداف الإدارة الالكترونية | 31 |
| 4.1.2 أهمية الإدارة الالكترونية | 32 |
| 5.1.2 عناصر الإدارة الالكترونية | 34 |
| 6.1.2 وظائف الإدارة الالكترونية | 35 |
| 7.1.2 مميزات الإدارة الالكترونية | 39 |

| العنوان | رقم الصفحة |
|---|---|
| المبحث الثاني: تطبيق الإدارة الالكترونية في الشركات | 41 |
| 1.2.2 مقدمة | 41 |
| 2.2.2 دواعي التحول إلى تطبيق الإدارة الالكترونية | 41 |
| 3.2.2 مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية | 44 |
| 4.2.2 متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية | 46 |
| 5.2.2 خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية | 54 |
| 6.2.2 تجارب رائدة في تطبيق الإدارة الالكترونية | 55 |
| المبحث الثالث: التوقيع والأرشيف الالكتروني وأمن المعلومات | 58 |
| 1.3.2 التوقيع الالكتروني | 58 |
| 2.3.2 الأرشيف الالكتروني | 61 |
| 3.3.2 امن المعلومات في الإدارة الالكترونية | 64 |
| المبحث الرابع : الإدارة الالكترونية للموارد البشرية | 68 |
| 1.4.2 مقدمة | 68 |
| 2.4.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية | 69 |
| 3.4.2 أهمية إدارة الموارد البشرية | 70 |
| 4.4.2 أهداف إدارة الموارد البشرية | 71 |
| 5.4.2 الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية | 71 |
| 6.4.2 الإدارة الالكترونية للموارد البشرية (EHRM) | 73 |
| **الفصل الثالث: الجانب العملي** | |
| المبحث الأول: نبذه عن الشركة الليبية للحديد والصلب قيد الدراسة | 91 |
| المبحث الثاني: عرض خصائص عينة الدراسة | 96 |
| المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة واختبار الفرضيات | 99 |
| 1.3.3 الاستبيان | 99 |
| 2.3.3 مقياس ليكرت الخماسي | 101 |
| 3.3.3 صدق الاستبيان | 101 |
| 4.3.3 اختبار الفرضيات | 102 |
| المبحث الرابع: نتائج وتوصيات ومقترحات الدراسة | 113 |
| 1.4.3 النتائج | 113 |

| العنوان | رقم الصفحة |
| --- | --- |
| 2.4.3 التوصيات | 116 |
| 3.4.3 نموذج تطبيقي مقترح | 117 |
| المراجع | 128 |
| الملاحق | 137 |

## قائمة الجداول


| رقم الجدول | عنوان الجدول | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| 1.3 | التكرار والتكرار النسبي للمؤهل العلمي لعينة الدراسة | 96 |
| 2.3 | التكرار النسبي لمجال التخصص لعينة الدراسة | 97 |
| 3.3 | النتائج التوزيع التكراري والنسبي لسنوات الخبرة | 98 |
| 4.3 | يبين عدد الاستمارات الموزعة والمتحصل عليها ونسبة الفاقد منها | 100 |
| 5.3 | نتائج اختبار ألفا كرومباخ | 102 |
| 6.3 | رموز مقياس لكرت للعبارات | 103 |
| 7.3 | نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الأولى | 104 |
| 8.3 | نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الثانية | 106 |
| 9.3 | نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الثالثة | 108 |
| 10.3 | نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الرابعة | 109 |
| 11.3 | نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الخامسة | 111 |

## قائمة الأشكال


| رقم الشكل | عنوان الشكل | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| 1.2 | يوضح عناصر الإدارة الإلكترونية | 35 |
| 2.2 | يوضح أوجه المقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني | 36 |
| 3.2 | يوضح الاختلاف بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية | 39 |
| 4.2 | يوضح العلاقة التكاملية بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والفرص المواتية | 53 |
| 5.2 | يوضح خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية | 55 |
| 6.2 | مكونات نظام أمن المعلومات | 67 |
| 7.2 | يوضح دوافع دمج التكنولوجيا مع HR | 75 |
| 8.2 | مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية | 77 |
| 1.3 | النظام الجاري العمل على تطبيقه في الشركة الليبية للحديد والصلب | 93 |
| 2.3 | التمثيل البياني التوزيع التكرار للمؤهلات العلمية لعينة الدراسة | 96 |
| 3.3 | التمثيل البياني للتوزيع التكراري لمجال التخصص لعينة الدراسة | 97 |
| 4.3 | التمثيل البياني للتوزيع التكراري لسنوات الخبرة لعينة الدراسة | 97 |
| 5.3 | نسبة الاستمارات الصالحة وغير الصالحة ونسبة الفاقد منها | 100 |
| 6.3 | نتائج الدراسة الميدانية لمحاور الاستبانة وعلاقتها بنجاح تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية | 118 |
| 7.3 | نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية | 119 |
| 8.3 | التعديل الهيكلي لإدارة الموارد البشرية | 124 |

**مستخلص الدراسة:**

تسعى أغلب منظمات القرن الواحد والعشرون إلى اللحاق بركب التكنولوجيا وتبني مشروع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية (EHRM) والذي أصبح بمثابة المعيار أو المقياس الذي تقاس به كفاءة وفعالية وريادة المنظمات ولا استثني من ذلك إدخال التكنولوجيا في مجال الإدارة ، حيث أصبحت جل الأعمال الإدارية تتم بطريقة الكترونية بدلاً من استخدام الطريقة التقليدية ولا يخفى على المتخصصين والمهتمين بعلم الإدارة ما حققته المنظمات المتبنية لهدا المشروع من مزايا كالسرعة في انجاز الأعمال ودقتها وخفضها للتكاليف، وفي إطار سعي الشركة الليبية للحديد والصلب قيد الدراسة إدخال مشروع الإدارة الالكترونية على أعمالها والجهود التي بدلت في سبيل وضع الترتيبات اللازمة لإنجاح هذا المشروع **إلا أن مشكلة الدراسة تمحورت حول تركيز الشركة واهتمامها بالمتطلبات التقنية والمالية دون الاهتمام بالمتطلبات الإدارية والتنظيمية والقانونية والتشريعية وهذا يقلل من فرص تطبيقها بالشكل الصحيح** ، كما تكمن أهمية هده الدراسة في وضع إطار يضم أهم المتطلبات اللازمة للتطبيق وأخذها في الاعتبار عند التحول للإدارة الالكترونية، بما يضمن تحقيق عملية الانتقال السليم بما يتوافق مع التوجه العلمي لتوظيف التكنولوجيا في وظائف الإدارة، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الخطوات والإجراءات التي تتبعها الشركة لوضع الإطار القانوني وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتغيير الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة وتحديث الأوصاف الوظيفية ووضع الخطط والبرامج لمن يتوقع أن تتضرر وظائفهم نتيجة التحول للإدارة الالكترونية للموارد البشرية، تم تقسيم هذه الدراسة الى ثلاث فصول علمية احتوى الفصل الأول على الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة وجاء الفصل الثاني متضمناً الجانب النظري، أما الفصل الثالث فتضمن الجانب العملي للدراسة، كما اعتمدت الدراسة في منهجيتها على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وكان حجم العينة (150) مفردة تم استخدام برنامج (MINITAB) لمعالجة البيانات وكانت أهم النتائج على النحو التالي:

- عدم وجود غطاء قانوني لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.
- قلة الاهتمام بالمتطلبات الإدارية والتنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

ومن خلال النتائج التي تم الوصول إليها تم اقتراح بعض التوصيات أهمها:

- العمل على التواصل مع الجهات ذات العلاقة لاستصدار القوانين والتشريعات اللازمة للتطبيق.
- التأكيد على زيادة الاهتمام بالمتطلبات الإدارية والتنظيمية لضمان تسهيل عملية الانتقال وبالشكل الصحيح.

## Abstract

Recently, most organizations seeking to catch up with the technology and the adoption of the electronic government for human resources management (EHRM). This is considered a standard or measure, which is measured the efficiency, effectiveness and leadership of organizations. We do not exclude the introduction of technology in the field of management, where the most of the administrative work is conducted electronically instead of using the traditional methods.

It is of no secret to specialists and those interested in the science of management of the achievements of organizations that have adopted this project in term of advantages such as speeding the completion of the work, accuracy and reduction of costs.

Libyan Iron and Steel Company (LISCO) is seeking the introduction of electronic management to its different admirations. The focus of this study will be on the actions and requirements to the success of this electronics government project. The focus will also be on the company's interest on the technical and financial requirements without paying attention to the administrative and regulatory, legal and legislative requirements.

The significance of this study is to develop a framework which includes the most necessary arrangements for the electronics government application taking into account the effect of switching requirements to electronic. This is to insure a proper transition process in line with the scientific approach to employ technology in management.

The study also aimed to identify the steps and procedures followed by LISCO to develop a legal framework and to review the organizational structure and change the organizational culture prevailing in the company. It also aims to update job descriptions and develop plans and programs for

those who expected to be affected by their jobs as a result of the transition to electronic management of human resources administration.

This study was divided into three chapters. The first chapter considers the general framework for the study and previous studies the content. The second quarter, included the theoretical side, the third chapter is about the practical side of the study,

The methodology adopted the descriptive approach and questionnaire as a tool for data collection. A sample size of 150 and the program (MINITAB) for data processing were used.

The most important results were as follow:

- The lack of a legal cover for the application of electronic management of human resources.
- Lack of attention to administrative and regulatory requirements necessary to implement the electronic management of human resources.
- Through the results that have been accessed, some recommendations have been proposed which include:
- The necessity to communicate with the relevant authorities to issue the laws for the legislation of electronics applications.
- Emphasize the increased attention to administrative and regulatory requirements to ensure ease the transition and in the correct format.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## 1.1 مقدمة:

يحتل التطوير الإداري أولوية خاصة في خطط التنمية الإدارية في معظم الدول العربية، ومما يعزز هذا التوجه قناعة الحكومات العربية بضرورة استغلال وتوظيف تكنولوجيا المعلومات ونظم الاتصالات في مجال الإدارة ، لتعزيز فعالية وكفاءة تقديم الخدمات الحكومية، لضمان سرعة استجابتها للاحتياجات والمتطلبات المحلية والأجنبية، إضافة إلى قناعاتها بأن التطوير الإداري هو أحد المحددات الرئيسية لمناخ الاستثمار. **(الطعامنه، 2004)**

لذلك كان لابد للمنظمات الحكومية من الاستفادة من استخدام الأساليب الإلكترونية في تقديم خدماتها وأنشطتها وأعمالها الإدارية، بما يمكنها من تحقيق الكفاءة والفعالية والانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات واتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن. **(السلمي، 1992)**

وفي ظل هذه الحقائق قد شرعت العديد من المنظمات في تطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع أنحاء العالم سواء في البلدان المتقدمة أو النامية، لاسيما الشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة قيد الدراسة والتي بدلت جهود مضنية في سبيل إدخال مشروع الإدارة الالكترونية على أعمالها والتي ركزت في جل اهتمامها على الجوانب التقنية والمالية دون الالتفات للجوانب القانونية والتنظيمية والدي قد يؤدي إلى عدم القدرة على التطبيق ، لدا كان الهدف الرئيسي من إجراء هده الدراسة التعريف بأهمية المتطلبات القانونية والتنظيمية ودورها في تسهيل عملية الانتقال إلى الإدارة الالكترونية وحيث أن الباحث مطلع على الجوانب الإدارية والتنظيمية والقانونية للشركة قيد الدراسة والتي تحتاج إلى زيادة الاهتمام بها كونها ركيزة أساسية لإنجاح هدا المشروع والتي تعتبر الدافع الرئيسي لإجراء هذه الدراسة التطبيقية، تم استخدم المنهج الوصفي

لوصف الحالة كما هي في والوقع وشمل مجتمع الدراسة كل العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب وعددهم (6200) موظف، وقسمت الدراسة إلى ثلاث فصول علمية كالآتي:

- الفصل الأول واحتوى على الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة.
- الفصل الثاني وتناول الجانب النظري واحتوى على أربع مباحث.
- الفصل الثالث تضمن الدراسة الميدانية واحتوى أيضاً على أربع مباحث.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تعتبر الإدارة الإلكترونية ثمرة التطور التقني والتكنولوجي في مجال أعمال وأنشطة المنظمات، كما أن الاهتمام بمتطلبات تطبيق مثل هذا النظام يعتبر وسيلة أو خطوة في طريق النجاح لمثل هذا المشاريع من قبل صانعي القرار ،ونظراً لحداثة تطبيق برنامج الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الحكومية في الدول العربية عموماً وفي ليبيا خصوصاً، تتفاوت نتائج تطبيقاتها من حيث النجاح والفشل في اعتمادها على مدى توفر المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وحيث أن الشركة الليبية للحديد والصلب تعتبر حالياً في صدد إطلاق المرحلة الأولى من مشروع (الإدارة الالكترونية)، إلا أنها تولي اهتمام كبير بالمتطلبات التقنية والمالية مهملة المتطلبات الإدارية والقانونية، حيث لوحظ عدم إعطاء الجوانب الإدارية والتنظيمية والمتمثلة في العمل على تغير الثقافة السائدة في الشركة من خلال عقد الندوات والمحاضرات التثقيفية فيما يخص الإدارة الالكترونية وتوضيح الجوانب الايجابية الناتجة عن تطبيق هذا النظام وكذلك الهيكل التنظيمي غير المرن الذي تكثر فيه التقسيمات التنظيمية ذات الطبيعة المتشابهة وكثرة المستويات التنظيمية وزيادة درجة المركزية الإدارية، كما أن الشركة عملت على تغيير الملاك الوظيفي أكثر من مرة دون النظر إلى الأوصاف الوظيفية والتي تعتبر ذات أهمية كبرى في تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة وتحديد الوظائف التي تتناسب مع هذا النظام ،بالإضافة إلى ذلك ضعف الاهتمام بالمتطلبات

القانونية والتشريعية والتي تعتبر العمود الفقري لإنجاح هذا المشروع في الشركة، في حين كان جل اهتمام القائمين على هذا المشروع يصب في زيادة التركيز على الجوانب التقنية والمالية واعتبارها هي الأساس في نجاح تطبيقه وتفعيله بالصورة الصحيحة، ونتيجة لذلك، يمكن للباحث أن يلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: **(هل يوجد اهتمام بالمتطلبات الإدارية والتنظيمية والتشريعية والقانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة الليبية للحديد والصلب).**

## 3.1 فرضيات الدراسة:

1. لا يوجد غطاء قانوني وتشريعي لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بالشركة الليبية للحديد والصلب.
2. لا توجد إجراءات وخطوات تتبعها الشركة الليبية للحديد والصلب للعمل على تغيير ثقافة العاملين من العمل اليدوي التقليدي إلى العمل الإلكتروني.
3. لا توجد إجراءات وتدابير تتبعها الشركة الليبية للحديد والصلب لجعل الهيكل التنظيمي يتمتع بالمرونة للاستجابة للتغييرات الإلكترونية.
4. لا تأخذ الشركة في الحسبان من خلال تبنيها لمشروع الإدارة الإلكترونية فقدان عدد من العاملين لوظائفهم وفي كل المستويات التنظيمية.
5. لا يتوفر لذا الشركة الليبية للحديد والصلب وصف وظيفي حديث يتم من خلاله وضع الخطط والبرامج التدريبية للعاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية لمختلف التقسيمات التنظيمية.

## 4.1 أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي يتناول (متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة).

وتكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- الأهمية للمنظمة: تبرز أهمية الدراسة بالنسبة للمنظمة في وضع الأطر السليمة لعملية التطبيق ودلك من خلال إعطاء قدر كافي من الاهتمام لكل المتطلبات اللازمة للتطبيق لما لها الأثر الكبير في إنجاح هذا المشروع والمساعدة على تفعيله بسهولة ويسر وتجاوز كل العقبات التي قد تواجهها في عملية التطبيق، وذلك من خلال توفير الوقت والجهد وتحسين العمل والإجراءات وتطويرها بما يتوافق مع التوجه العلمي نحو توظيف التقنيات الرقمية في وظائف الإدارة.
- الأهمية للباحث:اكتساب مهارات البحث العلمي والتعرف على أدبياته وتنمية قدرات الباحث من خلال الاطلاع على الكتب والبحوث والمجلات العلمية التي تناولت موضوع الدراسة .
- الأهمية العلمية : فإن متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تحتاج إلى توفر خبرات وقدرات فنية وإدارية مدربة تدريباً جيداً من حيث الإلمام بكافة التطبيقات التي تمكنها من التعامل مع أدوات الإدارة الإلكترونية.

## 5.1 أهداف الدراسة:

تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد أهم التوجهات المعاصرة في مجال الإدارة الحديثة التي أفرزتها ثورة المعلومات والاتصالات وزيادة حرص الدول على الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة في تنفيذ أعمالها بكل دقة ويسر ومرونة وسرعة ويمكن حصر أهداف البحث في الآتي:

1. التعرف على الإجراءات والخطوات التي تتبعها المنظمة لإيجاد الغطاء القانوني والتشريعي لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بالشركة الليبية للحديد والصلب.
2. التعرف على الخطوات التي تتبعها المنظمة لتغيير ثقافة العاملين من العمل اليدوي التقليدي للعمل الإلكتروني.
3. التعرف على الإجراءات التي تتبعها المنظمة لجعل الهيكل التنظيمي يتمتع بالمرونة الكافية للاستجابة لمثل هذه التغيرات.

4. التعرف على الإجراءات والتدابير التي تتبعها المنظمة لإعادة تأهيل العاملين الذين قد تتضرر وظائفهم من خلال تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.
5. التعرف على ما إذا كانت الشركة تمتلك وصفاً وظيفياً حديثاً يتم الاعتماد عليه في وضع الخطط والبرامج التدريبية للعاملين.

## 6.1 حدود الدراسة:

### 1.6.1 الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة في التعرف على المتطلبات الإدارية والتنظيمية والقانونية والتشريعية لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة، كما أن الدراسة لا تشتمل على الجانب التقني في تطبيقات الإدارة الإلكترونية، لأن ذلك من صميم عمل المتخصصين في هذا المجال.

### 2.6.1 الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على الشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة باعتبارها إحدى أكبر الشركات الصناعية في ليبيا والتي ترغب في إدخال مشروع الإدارة الالكترونية في الأعمال الإدارية "الإدارة الإلكترونية" ولها باع طويل في تدريب وتطوير الموارد البشرية.

### 3.6.1 الحدود الزمنية:

يحدد المجال الزمني لهذه الدراسة بالفترة الزمنية مابين سنة (2013م – 2015 م).

## 7.1 منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة في منهجيتها على التالي:

### 1.7.1 منهج الدراسة :

حيث سيتيح الباحث المنهج الوصفي للتعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية، وكيفية تبني مشروع الإدارة الإلكترونية، وطرق التحول إليها، وما هي معوقات تطبيقها من خلال استعراض بعض تجارب الشركات الأخرى في هذا المجال.

**2.7.1 أداة جمع البيانات:**

وذلك من خلال إعداد استمارة استبيان، صممت بحيث توجه إلى الأشخاص المستقصى منهم بطريقتين طريقة تقليدية يدوية وأخرى بطريقة الكترونية من خلال الشبكة الداخلية للشركة تقدم للعاملين في الإدارتين المستهدفتين في الشركة قيد الدراسة بمختلف مستوياتهم الإدارية (العليا والوسطى والدنيا) لاستطلاع آرائهم حول مشكلة الدراسة.

**3.7.1 مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب وعددهم (6200) موظف في مختلف التقسيمات التنظيمية بالشركة.

**4.7.1 عينة الدراسة:**

أما عينة الدراسة فتتكون من كل العاملين بإدارتي الموارد البشرية والحاسبات والنظم والاتصالات وعددهم (150) مفردة من مجتمع الدراسة، حيث تم اختيار هذا النوع من العينات (عينة الخبراء) وهي إحدى أنواع العينة القصدية التي يرى الباحث أنها أفضل الطرق لاستنباط أراء أشخاص دوي خبرة في هدين المجالين والتي يمكن أن تعطي أفضل النتائج نظراً لحداثة الموضوع وتطبيقه في البيئة الليبية.

**5.7.1 الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة:**

تم استخدام برنامج (MINITAB) لمعالجة البيانات ، حيث تم استخدام اختبار الإشارة (Sign Test) وهو احد الاختبارات الإحصائية ألا معلمية والدي يستخدم عندما تكون البيانات ترتيبية.

## 8.1 الدراسات السابقة:

**1.8.1 الدراسات العربية:**

**1. دراسة (الرشيد 2007)،بعنوان "تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تنمية الموارد البشرية ومعايير نجاحها وأثرها على الإدارة الإلكترونية، ومعوقات نجاحها وجهودها في نجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية.

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1. تخصيص ميزانية كافية لتطبيق وتفعيل الإدارة الإلكترونية.
2. توفير أدوات تدريبية متخصصة في استخدام الحاسوب والإنترنت للعاملين.
3. تدريس مناهج جديدة تتلاءم مع التقدم العلمي والتطور التقني.
4. نشر ثقافة الإنترنت والحاسوب بين العاملين.
5. نشر الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية من خلال الحملات الإعلامية.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

1. إزالة المعوقات التي تحد من تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
2. استقطاب الكوادر المؤهلة والمتخصصة في مجال الإدارة الإلكترونية.
3. تهيئة بيئة عمل صالحة وسن اللوائح والنظم التي تدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية.
4. توفير فرص تدريب للعاملين وإتباع سياسات تحفيزية وتشجيعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
5. تخصيص ميزانية كافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتوفير خدمة الاتصال عبر شبكة الإنترنت.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث تناولها جانب تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، وهذا كونه يمثل أحد المتطلبات اللازمة لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، والذي بدلت فيه الشركة قيد الدراسة جهود كبيرة في تدريب العاملين وتهيئتهم لتبني هذا المشروع ، كما اتفقت أيضاً في منهج الدراسة حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي واستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات واختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية كونها ركزت على المورد البشري في حين أن الدراسة الحالية تمحورت حول المتطلبات الإدارية والقانونية.

2. **دراسة (الصافي، 2006)، "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض".**

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم المزايا التي تترتب على تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحديد مدى وعي العاملين بخصائص الإدارة الإلكترونية ومعرفة أهم المبررات والمعوقات للتحول للإدارة الإلكترونية.

وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

1. وجود وعي مرتفع بخصائص الإدارة الإلكترونية.
2. من أهم مبررات تطبيق الإدارة الإلكترونية الاستجابة للتقدم التقني والعمل بنظام الجواز بالجديد.
3. من أهم المعوقات هو عدم توفر الدورات التدريبية وضعف البنية التحتية وانتشار الأمية الحاسوبية بين المواطنين.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها:

1. تزويد المديرية العامة للجوازات بالبنية التحتية اللازمة للإدارة الإلكترونية.
2. استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة من مدربين ومستشارين وخبراء في مجال الإدارة الإلكترونية، والتهيئة النفسية للعاملين للتعامل مع الإدارة الإلكترونية.
3. توفير هياكل تنظيمية مرنة تعطى مساحة واسعة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضعها، وتفويض السلطة، مع تبسيط الإجراءات الإدارية لتسهيل تطبيقها من خلال الإدارة الإلكترونية.
4. تخصيص الموارد المالية المناسبة ووضع نظام للحوافز للمتميزين والاهتمام بتطوير التشريعات والأنظمة الإدارية للتواكب مع المعاملات الإلكترونية.
4. اتفقت هذه الدارسة مع الدارسة الحالية من حيث أن الباحث حاول من خلالها التعرف على

الإمكانيات المتاحة لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض وكذلك المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية وحيث ان المعوقات هي في الواقع متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية، والتي توصل فيها الباحث إلى نتائج تتفق مع الدراسة الحالية مثل توفر هياكل تنظيمية مرنه وتبسيط الإجراءات وتوفير البنية التحتية، وهذا يعتبر من المتطلبات الإدارية والتنظيمية لتطبيق مثل هذا المشروع كما تتفق هذه الدارسة في كونها أن الباحث استخدم المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات كما اختلفت هده الدراسة مع الدراسة الحالية من خلال ما توصلت إليه من نتائج في عدم توفر الدورات التدريبية وضعف البنية التحتية وانتشار الأمية الحاسوبية بين المواطنين والدي يعتبر مصدر قوة بالنسبة للشركة قيد الدراسة والتي أعطتها جانب كبير من اهتماماتهامقارنة بباقي المتطلبات.

3. **دراسة (عرابي 2003)، بعنوان "تطبيق النظام الالكتروني في إدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأداء الوظيفي".**

هدفت الدراسة إلى دراسة تطبيقات وحالات إدارة الموارد البشرية في الدوائر الحكومية بإمارة دبي، وتقييم علاقة هذا البرنامج بالأداء الوظيفي، وتقديم بعض المقترحات لتسهم في عملية تطوير البرنامج.

وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها:

1. إن معظم مجالات الموارد البشرية الإلكترونية تم تطبيقها بشكل متوسط في جميع الدوائر الحكومية بدبي.
2. وجود بعض المعوقات في عملية تطبيق البرنامج إلا أن معظم الموظفين في الدوائر الحكومية بدبي لديهم الدراية الكاملة بأهمية البرنامج.

3. إن تطبيق النظام الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية يؤثر بشكل إيجابي في الأداء الوظيفي والأداء العام للدائرة.

4. إن معظم الدوائر الحكومية في دبي تمتلك الإمكانيات الكافية لتطبيق البرنامج كاملاً.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث أن الباحث سعى من خلال هذه الدراسة للتعرف على مدى قدرة الدوائر الحكومية في دبي لتطبيق النظام الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية، والتوصل إلى نتائج أهمها أن معظم الدوائر الحكومية تمتلك القدرة والإمكانيات الكافية لتطبيق هذا المشروع وهذا يعد هدف تسعى الدراسة الحالية للوصول إليه وهو التعرف على مدى توفر المتطلبات الإدارية والتنظيمية والقانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية ،

**4. دراسة (التونسي، 2002)، بعنوان "تنمية الموارد البشرية في ضوء استخدام الأساليب والتقنيات المتطورة".**

هدفت الدارسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في كفاءة برنامج تنمية الموارد البشرية والتعرف على مدى توفر الأساليب والتقنيات المستخدمة لتنمية الموارد البشرية والتعرف على المعوقات التي تحول دون استخدام الأساليب والتقنيات المتطورة بتنمية الموارد البشرية.

وقد توصلت الدراسة إلى:

1. ضرورة توفير المدرسين القادرين على التعامل مع التقنيات الحديثة، وضرورة توفير الأجهزة الحديثة.

2. ضرورة توفير إمكانية صيانة الأجهزة المستخدمة في الوقت المناسب.

3. ضرورة توافق البرامج التدريبية المنفذة مع الاحتياجات التدريبية.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث أن الباحث قد توصل إلى توصيات أهمها ضرورة توافق البرامج التدريبية المنفذة مع الاحتياجات التدريبية، وهذا ما سعت الدراسة الحالية

إلى الوصول إليه، وذلك من حيث توفر وصفً وظيفي حديثٍ يتم الاعتماد عليه في وضع الخطط والبرامج التدريبية وتفادي الوقوع في أخطاء التدريب والتي تؤدي إلى زيادة التكاليف ، كما اتفقت أيضاً من حيث استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات واختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية كونها ركزت على تنمية المورد البشري وهذا الجانب يعتبر من المتطلبات البشرية والدي لم يتم التطرق إليه في الدراسة الحالية .

**5. دراسة (الحازمي، 2002)، بعنوان "معوقات استخدام الحاسب الالكتروني في العمل الإداري".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات الإدارية والإنسانية والفنية التي تحد من استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري بإمارة المدينة المنورة.

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

1. إن أهم المعوقات الإدارية التي تحد من استخدام الحاسب الآلي في العمل الإلكتروني عدم إتاحة الهيكل التنظيمي فرص للنمو والترقي لمستخدمي الحاسب الإلكتروني بنسبة 85%.
2. كما أظهرت الدراسة وجود معوقات فنية تحد من استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري، وعدم منح دورات متخصصة في الحاسب الآلي بنسبة 63%.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية كون الباحث حاول فيها التعرف على المعوقات الإدارية التي تحد من استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري وقد توصل إلى نتيجة مفادها عدم إتاحة الهيكل التنظيمي فرص للنمو والترقي لمستخدمي الحاسب الآلي بنسبة 85% وهذا ما تهدف الدراسة الحالية للتوصل إليه وذلك من خلال التعرف على الإجراءات والخطوات التي تتخذها الشركة لجعل الهيكل التنظيمي يتمتع بالمرونة لتسهيل عملية تطبيق الإدارة الالكترونية،كما اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث استخدام المنهج الوصفي

والاستبانة كأداة لجمع البيانات، واختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث ان هده الدراسة تناولت الجانب الفني والذي يعتبر أحد نقاط القوة في الشركة قيد الدراسة.

6. **دراسة (العريشي، 2008)، بعنوان "إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية، وأهم العوامل التي تساعد على إمكانية التطبيق، والتعرف على أبرز المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعلم بالعاصمة المقدسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك أهمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
2. إن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك عوامل مساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية.
3. أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك معوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

وكانت أهم توصيات الدراسة:

أ. ضرورة توفير خدمة الإنترنت لكافة الإدارات والأقسام التابعة للإدارة.

ب. التخطيط الجيد لإعداد العاملين وتهيئتهم للتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية من خلال عقد الدورات التدريبية اللازمة لتثقيفهم.

ج. تشجيع العاملين في مجال الإدارة وتهيئتهم للتحول إلى الإدارة الإلكترونية من خلال رصد أنظمة جيدة للحوافز.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن الباحث أوصى بالتخطيط الجيد لإعداد العاملين وتهيئتهم للتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية من خلال عقد الدورات

التدريبية لتثقيفهم، وهذا ما تسعى الدراسة الحالية للوصول إليه وهو التعرف على الإجراءات اللازمة لتغيير ثقافة العاملين من العمل التقليدي إلى العمل الإلكتروني كما اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث أتباعها المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها هدفت للتعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الالكترونية.

7. **(المسعودي، 2010)، بعنوان "معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية"**.

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية وتتمثل هذه المعوقات في (المعوقات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية) وكذلك التعرف على أبرز الآليات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. وجود معوقات إدارية تتمثل في الإجراءات الروتينية والتي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية ونقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.
2. وجود معوقات تقنية تتمثل في نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة.
3. وجود معوقات بشرية تتمثل في قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية.

وكانت أهم توصيات الدراسة:

1. تبسيط الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
2. زيادة الاهتمام بتدريب العاملين لرفع مستوى وعيهم بأهمية الإدارة الإلكترونية وتدعيم ثقتهم بها.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن الباحث أوصى برفع كفاءة العاملين في الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية وهذا يعتبر من متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية كما اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي وكذلك استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية كونها تناولت معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية.

**8. العاجز، (2011)، "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي – محافظات غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية القيم التنظيمية، المعتقدات، الأعراف، التوقعات وبين تفعيل الإدارة الإلكترونية.
2. لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني.
3. لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء العمل الإلكتروني ونشره بالوزارة ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة.
4. لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم وآليات العمل بالبرنامج الإلكتروني.

وكان من أهم توصيات الدارسة ما يلي:

1. تشجيع الموظفين على إبداء رأيهم في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المعمول بها داخل الوزارة لتطويرها بما يلاءم بيئة العمل الإلكتروني.
2. إشباع حاجات التقدير لدى الموظفين وربط الحوافز المادية والمعنوية بإنجازاتهم الوظيفية إلكترونياً وتهيئة مناخ مناسب يساعد على لإبداع والابتكار والتعلم.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن الباحث تناول جزءاً من متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ألا وهو المتطلبات التنظيمية متمثلاً في الثقافة التنظيمية وهذا ما تسعى الدراسة الحالية في الوصول إليه من خلال التعرف على الإجراءات والخطوات التي تتبعها الشركة للعمل على تغيير ثقافة العاملين ، كما اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في استخدام الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات .

### 2.8.1 الدراسات الأجنبية:

1. **Rawash & Saydam's Study (2012):** Impact of Electronic Human Resource Management on Organization's Market Share: An Empirical Study on the Housing Bank for Trade and Finance in Jordan. International Journal of Business and Social Science.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E – HRM) على حصتها في السوق: دراسة تطبيقية على بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الأردن.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. من خلال استعراض الأدب الإداري يتضح أن هناك غياب للنموذج النظري الذي يصف الإدارة الإلكترونية(EM) في التفاصيل. كما أنه أيضا من خلال مراجعة الأدب المعياري يتضح أن هناك غياب للنموذج النظري الذي يصف إدارة الموارد البشرية (HRM) بالتفصيل.
2. هناك نقص في البحوث التجريبية حول الدمج بين (EM) وإدارة الموارد البشرية (HRM) لتحسين أداء المنظمة.

لذا فقد خلصت هذه الدراسة إلى توصية مفادها اقتراح التكامل بين الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية بالمنظمة، لغرض العمل على تقليل الفجوات بينهما.

2. **Ahmadi's Study (2014):**Investigation The Effect of Electronic Human Resource Management on The Successful Implementation of succession planning

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E – HRM) على التنفيذ الناجح للتخطيط، نظرا للتطور المتزايد والمشهود لإدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بصفة خاصة، والدور المهم لإدارة التخطيط في المنظمات،يتضح أن أدبيات إدارة الموارد البشرية ترى الكترونية الإدارة لا تزال موضوعا متخلفاً في عملية التخطيط، بهذا فقد شملت هذه الدراسة عينة من الخبراء وكبار الخبراء والمدراء التنفيذيين لشركة شيراز للبتروكيماويات لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة، كما تم استخدام اختبار ارتباط سبيرمان لتحليل البيانات واختبار الفرضيات أيضا،**بناءً على ذلك فقد خلصت هذه الدراسة** إلى نتيجة مفادها أن البنية التحتية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية أثرت على التنفيذ الناجح للتخطيط. **وبالتالي أوصت الدراسة** الباحثين في الدراسات المستقبلية بهذا المجال بضرورة النظر إلى آثار التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية والالتزام بالتنفيذ الناجح للتخطيط.

3. **Swarrop's Study (2012):**E-HRM and How it Will Reduce the Cost in Organization. Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review.

تهدف هذه الدراسة إلى كيفية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والحد من التكاليف في المنظمة. وقد توصلت إلى أهم النتائج الآتية:

1. E – HRM هي استخدام لتكنولوجيا المعلومات وقد ساعدت الشبكة العنكبوتية على تعديل العديد من عمليات الموارد البشرية بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والاختيار وإدارة الأداء وتدفق العمل والتعويض، وقد مكنت هذه النظم الجديدة خبراء الموارد البشرية من

تقديم خدمة أفضل لجميع أصحاب المصلحة فيها (على سبيل المثال، المتقدمين والموظفين والمديرين)، وكما أنها يمكن أن تقلل من العبء الإداري في هذا المجال وأداء فعال جدا لتقليل التكلفة في المنظمات.

2. توفر تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بوابة تمكن المديرين والموظفين وخبراء الموارد البشرية من عرض مقتطف أو تغيير المعلومات الضرورية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم.

**4. Abzari, Radehr & Shalikar's Study (N.D):** Analyzing the Effects of Human Resource Management on The Talent Management Strategies

تهدف هذه الدراسة إلى عرفة آثار تنفيذ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على النظم الفرعية واستراتيجيات إدارة المواهب في كلية الطب بجامعة أصفهان. وقد تم اختيار عينة عشوائية من 70 موظفاً استنادا إلى المعلومات الأولية.وقد تم الاعتماد على وسيلة الاستبيان من أجل جمع البيانات وكذلك استخدام معامل ألفا كرونباخ لفحص درجة موثوقية المعلومات المستقاة من استمارة الاستبيان.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها كما يأتي:

1. استخدام استراتيجيات إدارة المواهب يتطلب الاعتراف بتقنيات البنية التحتية وتحديد جاهزية البنية التحتية في التنفيذ من النظم الفرعية الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية.
2. إن النموذج المقترح لهذه الدراسة يعتبر مناسباً لدراسة الآثار البشرية للأنظمة الفرعية الإلكترونية وإدارة الموارد على استراتيجيات إدارة المواهب.

كما توصلت إلى مجموعة من التوصيات مفادها كما يأتي:

1. على الجامعات تحسين البنية التحتية الخاصة بها من حيث الموارد البشرية الإلكترونية الخاصة.

2. على الجامعات تحسين بنيتها التحتية من خلال القيام باختبارات التوظيف إلكترونيا.

3. على الجامعات تحسين مستوى الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية.

5. **Al-Dmour & Shannak's Study (N.D):**Determinants of The Implementation Level of Electronic Human Resource Management (E-HRM) in Jordanian Shareholding Companies

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد المحددات الرئيسية لمستوى تنفيذ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM في الشركات المساهمة الأردنية،ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم وضع إطار مفاهيمي وأجريت الدراسة بحيث تم جمع عينات من قاعدة بيانات البورصة لسوق عمان. كان العدد المستهدف قيد التحقيق جميع الشركات المساهمة، وغطت العينة العشوائية 50٪ فقط من إجمالي عدد هذه الشركات التي كانت (257) شركة في المجموع، واستهدفت الدراسة مديري الموارد البشرية في الشركات المساهمة، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان منظم ذاتيا.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. يعتبر مستوى تنفيذ E – HRM في الشركات المساهمة الأردنية معتدلاً، حوالي 60٪ من الاختلافات في مستوى تنفيذ E – HRM يمكن إرجاعه إلى عوامل داخلية في حين أن حوالي 14٪ من الاختلافات يمكن تفسيرها من خلال العوامل الخارجية.
2. تبين الدراسة أهم عوامل المحددات الداخلية التي ترتبط مع مستوى التنفيذ من الناحية العملية E – HRMمن أعلى إلى أدنى مستوى وهي: الفوائد المتصورة من تطبيقات E – HRM، الحواجز المتصورة لاستخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الخصائص الديموغرافية والخصائص الهيكلية لتكنولوجيا المعلومات لإدارة الموارد البشرية وتنظيم تبادل الثقافة.

3. تبين هذه الدراسة أن حوالي 27٪ من الشركات المساهم الأردنية لا تزال تمارس إدارة الموارد البشرية التقليدية بالمقارنة مع E – HRM العوائق الرئيسية في تنفيذ E – HRM بين الشركات هي نقص الخبرة والمتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات.
4. تظهر الدراسة أن العوامل الخارجية الهامة التي تحدد مستوى التنفيذ من الناحية العملية E – HRM المرتبة من أعلى وحده هي: عوامل الاقتصاد الكلي، وخصائص الصناعة، والسياسات الحكومية والدعم.

كما توصلت إلى مجموعة من التوصيات مفادها كما يأتي:

1. يمكن يتطلب تحسين مستوى التنفيذ من الناحية العملية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية من خلال التركيز بشكل خاص على عدد من الخصائص الداخلية للشركة،فعلى سبيل المثال ينبغي على الإدارة العليا تكريس المزيد من الموارد البشرية والمالية، لتحسين مستوى المشاركة في E – HRM الممارسة.
2. بالنسبة للدور في مستقبل إدارة الموارد البشرية الإلكترونيةE – HRM، هو الأداة التي يمكن أن تسهل عملية الانتقال من دور إداري إلى دور أكثر استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، مما يمكنها من تحسين جودة خدماتها.
3. لتعزيز التحول من الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية E – HRM، تلعب الحكومة دوراً هامـاًفي تشجيع الشركات من خلال تقديم المساعدة المالية، ومرافق البنية التحتية والخدمات المساندة من قبل الحكومة.

6. **Davoudi & Radehr's Study** (2012): Electronic Human Resource Management: New Avenues Which Leads to Organizational Success. Journal of Multidisciplinary Research

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشريةE –HRM في

المنظمات، ونتيجة لذلك أولا وقبل كل شيء، استعرضت هذه الدراسة الأدبيات ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية E–HRM، في الخطوة التالية وصفت أهداف – HRME في المنظمات، كما أوضحت ثلاثة أنواع من E – HRM، بعد ذلك تم وصف تطبيقات وفوائد E – HRM، وعلاوة على ذلك حددت هذه الدراسة بعض العوامل التي تساهم في التنفيذ الناجح لإدارة الموارد البشرية الإلكترونيةE–HRM في المنظمات. فقد تم اقتراح نموذج للدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها كما يلي:

1. تزايد أهمية دور تكنولوجيا المعلومات في المنظمات في دعم ممارسات الموارد البشرية.
2. يبدو أن إدخال إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E – HRM في المنظمات يرافقه انخفاض في مستويات موظفي الموارد البشرية، وخاصة من حيث الموظفين الإداريين ، كما يوفر تطبيق جيد لإدارات الموارد البشرية للحصول على لمحة أكثر وضوحا.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

استعرضت الدراسة العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة، حيث يختلف بعضها عن الأخر فهناك دراسات تناولت تقنية المعلومات وتطبيقاتها في لإدارة وأخرى تناولت الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها ومعوقاتها بينما تناولت بعض الدراسات موضوع الإدارة الإلكترونية للمواد البشرية (E – HRM).

ومما سبق يتضح أن هناك ندرة لمثل هذه الدراسات في بيئة المنظمات الحكومية الليبية بصفة عامة وأن ما يميز الدراسة الحالية عن بقية الدراسات الأخرى ما يأتي:

- بعض الدراسات التي تناولت متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في بيئة المنظمات الحكومية كانت معظمها مختلفة الظروف والإمكانيات عن بيئة الشركة قيد الدراسة.

- بعض الدراسات تنظر إلى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية نظرة جزئية حيث ركزت على بعض أبعاد متطلبات التطبيق على اعتبار أن هذه الابعاد أكثر أهمية من غيرها في التأثير على فعالية المنظمة، وهذا ما أثار فكر الباحث لصياغة مشكلة البحث قيد الدراسة.
- بعض الدراسات لم تأخذ في الحسبان طبيعة أهداف المنظمة باعتبارها محور دافعيتها وأساس بناء السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية واعتبرت أن كل المنظمات متفقة تماماً على نوعية الأهداف.

وبناءاً على ذلك ومن خلال الاطلاع على هذه الدراسات تم التوصل إلى نظرة شاملة لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وضرورة تحقيق التكامل بين الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية والعمل على تقليل الفجوات فيما بينها لتحسين وتطوير أداء الشركة.

## 9.1 التعريفات الإجرائية ومصطلحات الدراسة:

### 1.9.1 التعريفات الإجرائية:

- **الإدارة الإلكترونية:** هي تحويل العمل الإداري التقليدي إلى إدارة باستخدام الحاسب الآلي بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد على اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وأقل تكاليف.
- **الثقافة التنظيمية:** مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات والطقوس والتي يشترك فيها أعضاء المنظمة أو المؤسسة.
- **نطاق الإشراف:** هو عدد العاملين الذين يتولاهم ويشرف عليهم شخص واحد بكفاءة وفعالية.
- **الملكية الفكرية:** هي حق الإنسان في إنتاجه العلمي والأدبي والفني والتقني والاستفادة من ثماره وآثاره المادية والمعنوية.
- **التوقيع الإلكتروني:** هو ما يوضع على مستند إلكتروني ويتخذ شكل حروف وأرقام أو إشارات ويكون له طابع منفرد يسمح بتحديد شخص الموقّع والتعرف عليه.

### 2.9.1 مصطلحات الدراسة:

| ت | المصطلح | التعريف |
|---|---|---|
| 1 | EHRM | الإدارة الالكترونية للموارد البشرية |
| 2 | ICT | نظم معلومات الموارد البشرية |
| 3 | CPM | أنظمة مراقبة الأداء المحوسبة |
| 4 | HR | الموارد البشرية |
| 5 | HRMIS | أنظمة معلومات الموارد البشرية |
| 6 | IT | إدارة التكنولوجيا |
|  | HRM | إدارة الموارد البشرية |

# الفصل الثاني

## الإدارة الإلكترونية

## المبحث الأول ماهية الإدارة الإلكترونية:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات إحدى أساسيات النشاط الإداري المعاصر، وأن ما صاحب التطور التقني المتواصل والتقدم المذهل في وسائط تكنولوجيا الاتصالات، جعل من الصعوبة بمكان العمل بمعزل عن المعلومة، حيث تحول المجتمع الإنساني في هذا القرن من مجتمع صناعي يعيش في ظل المخترعات الصناعية إلى مجتمع معلوماتي يقدم باستمرار حلولاً متطورة وبدائل لحل المشاكل المختلفة وأداء الأعمال بصورة أفضل وهذا ما يعرف الآن بثورة المعلومات **(طه، 2000)**.

وفي ظل الأوضاع الجديدة التي أوجدتها تقنيات المعلومات وتأثيراتها على الإدارة بدأ تيار فكري جديد يروج للإدارة الإلكترونية باعتبارها النموذج المعاصر للإدارة في عصر التقنية والمعلوماتية من أجل تحقيق الفعالية للمنظمات الحالية، والاتجاه نحو تحقيق المضمون الشامل للإدارة الإلكترونية، كان لابد من تجديد المنظمات وتحسين الأداء حتى تستطيع الارتقاء بمستوى أدائها من حيث الدقة والسرعة المطلوبتين، بمواكبة التطورات المتلاحقة في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي أصبحت إما عامل تدعيم أو عامل تهديد لميزتها التنافسية **(البكرى، 2004)**.

وبالرغم من أن هناك اتفاقا بين جميع المفكرين والباحثين والممارسين حول أهمية الإدارة الإلكترونية وضرورتها إلا أنه في نفسه الوقت هناك خلاف قائم بينهم حول مفهوم الإدارة الإلكترونية ومجالاتها وأنواع المنظمات التي تغطيها.

لذا تناولت الدراسة في هذا الفصل عدداً من الموضوعات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإدارة الإلكترونية.

### 1.1.2 الإدارة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الإلكتروني

#### 1.1.1.2 المفهوم التقليدي للإدارة

تعددت الكتابات العلمية التي اهتمت بتعريف الإدارة، حيث عرفها بعضهم بأنها ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية **(إدريس، 2005)**.

وعرفها آخرون بأنها من وإنجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية(**السالمي والسليطي، 2008**).

**2.1.1.2 مفهوم الإدارة الإلكترونية:**

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة، والتي ظهرت نتيجة للثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات، والذي أحدث تحولاً هاماً في أداء المنظمات بتحسين إنتاجيتها وسرعة أدائها وجودة خدماتها.

ولقد تناول الكثير من الباحثين مفهوم الإدارة الإلكترونية وعرفها بعض الكتاب بأنها تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلاً من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية كوسائل الاتصال المباشر (**غنيم، 2004**)، وعرفها كاتب آخر بأنها استخدام البيانات والمعلومات المتكاملة في توجيه سياسات وإجراءات عمل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة داخلياً وخارجياً(**رضوان،2004**)، كما عرفها كاتب آخر على أنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في توجيه وتخطيط ورقابة على الموارد المتاحة والجوهرية للشركة من اجل تحقيق أهدافها (**نجم ،2004م**)، ومما تقدم يمكن للباحث تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها اعتماد المنظمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عند تقديم خدماتها وممارسة أنشطتها وعملياتها الإدارية وصولاً إلى فعالية أكثر وبأقل جهد ووقت.

**3.1.1.2 مقارنة بين المفهومين التقليدي والإلكتروني للإدارة:**

تختلف الإدارة التقليدية عن الإدارة الإلكترونية من حيث:(**غنيم، 2004**)

**أ. طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف:**

فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل

المختلفة، بينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية.

**ب. طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل:**

فالإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقاتها بين أطراف التعامل مباشرة، بينما الإدارة الإلكترونية تشير إلى انتفاء وجود العلاقة المباشرة بين الأطراف، حيث توجد أطراف التعامل معاً وفي الوقت نفسه على شبكات الاتصالات الإلكترونية.

**ج. طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل:**

تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي، بينما في الإدارة الإلكترونية يتسم بالسرعة، كما يتحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ما و مجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.

**د. نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات:**

تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية وثائق رسمية.

**هـ. مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية:**

توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل المكونات العملية، بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية.

**و. نطاق خدمة العملاء:**

توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وخدمات للأفراد لمدة خمسة أيام في الأسبوع وذلك وفقاً لمواعيد عمل المنظمات، بينما يستمر العمل لمدة سبعة أيام وعلى مدار الأربعة وعشرين ساعة يومياً في الإدارة الإلكترونية.

**ز. مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية:**

تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال للإمكانيات المادية والبشرية

المتاحة للاستغلال الأمثل، بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي.

### 2.1.2 التطورات التي مهدت لقيام الإدارة الإلكترونية

وقد حدثت الكثير من التطورات التي مهدت لقيام الإدارة الإلكترونية وجعلتها مطلباً أساسياً لأغلب المنظمات والحكومات في العالم، سواء في الدول النامية أو المتقدمة، ومن هذا المنطلق يمكن أن تنحصر التطورات الداعية لقيام لإدارة الإلكترونية في الآتي:**(رضوان، 2004)**

#### 1.2.1.2 التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته:

أدى التطور في تقنية الحاسب الآلي الذي بدأت بداياته في منتصف القرن العشرين وسميت بأجيال الحاسب الآلي حيث كان الجيل الأول من الحاسبات الآلية في بداية الخمسينات والجيل الثاني في بداية الستينات والجيل الثالث في بداية السبعينات أما الجيل الرابع من الحاسبات فقد كان في الثمانينات والذي يتمتع بسعة تخزينية لترانزستور الواحد حوالي مائة ألف معلومة، وجاءت بعد ذلك حاسبات الجيل الخامس والتي تتمتع بقدرة تخزينية بلغت مليون معلومة وسرعة معالجة البيانات تفوق سرعة حاسبات الجيل الرابع مئات المرات وأصغر حجماً.

إن هذا التطور السريع والهائل في تقنية الحاسبات انعكس على كثير من التطبيقات التي لم تكن ميسرة من قبل مثل التعليم والتدريب وتنمية الموارد البشرية وتصميم أنظمة الرواتب والفواتير وتقديم الخدمات الحكومية وغيرها **(محمود، 1997)**.

#### 2.2.1.2 التقدم السريع في شبكة الاتصالات والإنترنت:

لقد أدت التطورات الكبيرة في تقنية الاتصالات إلى تغيرات مهمة في الإدارة وخصوصاً الإدارة الحكومية، والتجارة العالمية فالاتصالات الإلكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء من داخل المنظمة أو خارجها عبر دول العالم كافة بسرعة ودقة فائقة وبتكاليف زهيدة.

إذ أن تقنية المعلومات (IT) عززت من القدرات الإستراتيجية لنظم الاتصالات والإدارة فضلاً عن تحقيق عدد من الفوائد منها (**الطعامنة وآخرون، 2004**).

**أ. الفوائد الملموسة:**

وهي التي تزيد الإنتاجية عن طريق زيادة المخرجات بالإمكانات نفسها مثلاً (زيادة عدد الوثائق التي يمكن لمكتب الشهر العقاري توثيقها) أو تقليل وقت وتكاليف السفر والانتقالات والاتصالات، لإنجاز المعاملات وحذف الأعمال الروتينية التي لاتهم في إنجاز المعاملات وأداء الخدمات، وبالتالي توفير العمالة وتقليل وسائط نقل وحفظ المعلومات.

**ب. الفوائد غير الملموسة:**

قد تكون غير واضحة وصعبة القياس ولكنها موجودة مثل الرقابة الأفضل على الأعمال والوقت، والتحسين المستمر في ظروف العمل وأوضاع ومعنويات العاملين وإحساسهم بالفخر والرضا عن العمل، وتقليل الاحتكاك مع المراجعين وسائر المتعاملين مع المنظمة، ويطلق البعض على هذه التقنية الجديدة للاتصالات (التقنية الرقمية) والتي تمكن الإدارة من الملاحظة في بحر هائل من المعلومات وهو ما يقودنا سريعاً إلى الإدارة عبر شاشة الحاسب الآلي وليس الإدارة الورقية(**الشربيني، 1999**).

**ج. العولمة:**

بدأ الحديث عن العولمة حتى قبل انهيار الاتحاد السوفيتي، فلقد أسهمت التطورات السريعة في مجال الحاسب والاتصالات وشبكة الإنترنت في جعل العالم قرية صغيرة، وأصبح من الممكن إتمام الصفقات التجارية بسرعة فائقة بين أثنين من المتعاملين إحداهما في أقصى العالم والأخرة في الطرف الآخر.

فالعولمة تعنى الإيمان بالتخصص الدولي وحرية التجارة بين الدول وحرية انتقال السلع والخدمات والأفكار من دولة لأخرى وكأن العالم سوق واحدة تذوب فيه الحواجز والفوارق وانبثقت عن ذلك ما يعرف بحوارات الشراكة الاوروبية لتدليل الصعاب في سبيل العولمة وحرية التجارة

وانتقال رؤوس الأموال والخدمات من دولة لأخرى مما اقتضى الأمر توحيد المقاييس والمعايير والمواصفات ورفض التعامل مع المؤسسات التي لا تخضع للمعايير الدولية لضمان توفر مستوى معين ومحدد من المواصفات التي تتناسب وجمعي الأسواق العالمية(**جبر، 2002**).

لذا يمكن القول أن العولمة ساعدت على دفع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية إلى محاولة الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة المتمثلة في الحاسب الآلي والإنترنت والاتصالات من أجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف وهذا بدوره مهد لقيام الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.

**د. تزايد شح الموارد والاتجاه نحو الخصخصة:**

قدمت التجربة البريطانية ثم التجربة السوفيتية بعد انهيار النظام الاشتراكي، والألمانية بعد توحد الألمانيين مثلاً يحتذى به للدول التي بدأت التوجه في التسعينات نحو الخصخصة، وقد أتاح هذا التوجه للمواطن في الدول النامية المقارنة بين السلع والخدمات التي يقدمها القطاع الخاص وبين تلك التي تقدمها الحكومات والقطاع العام.

ونظراً للتكلفة العالية التي تتحملها الحكومات للاتفاق على تقديم الخدمات العامة من خلال أجهزتها المختلفة والمعقدة، اتجهت نحو التفكير باقتصاديات تقديم الخدمة من خلال التركيز على عنصري الجودة والكلفة، وعلى سبيل المثال فإن الولايات المتحدة الأمريكية توفر الكثير بالتحول للإدارة والحكومة الإلكترونية(**جبر، 2002**).

**هـ. انتشار الثقافة الإلكترونية:**

هناك فجوة بين الأجيال واضحة في مجال الثقافة الإلكترونية، فالأجيال الجديدة تتعامل بسهولة مع الثقافة الإلكترونية ويقول أحد الكتاب "إن الحديث عن الثقافة الإلكترونية يتبسط في المصطلحات التي شاعت بين الشباب، والمتعلقة بالإنترنت والثقافة الرقمية" ولم يعد الأمر يتطلب شهادة جامعية متخصصة في الحاسب لكي يمكن التعامل مع التقنية الرقمية، فقد انتشرت وسائل

التعليم عن بعد ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية الإعلامية، ومقاهي الإنترنت وغيرها من سبل نقل الثقافة الإلكترونية، ولذلك فإن المواطنين في كثير من الدول النامية تزايد لديهم الوعي عالمياً وأصبحوا أكثر تطلعاً نحو خدمات أفضل وأسهل وأسرع وخصوصاً بعد سهولة التنقل بين دولة وأخرى وسهولة معرفة ما يدور في العالم المتقدم من خلال وسائل الاتصال الفضائية المتقدمة(**العواملة، 2002**).

ولعل ظهور الحاسب الشخصي (PC) وانتشاره في معظم البيوت، وهو ما أدى إلى إضفاء الطابع الشخصي على مفهوم الخدمات العامة والمعلومات، والتي يتعلق جزء مهم منها بحق كل مواطن في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي الحكومي وهو ما عبر عنه أحد الكتاب بالديمقراطية الإلكترونية وانتشار ثقافة الانفتاح والحرية والمشاركة، وارتفاع التوقعات الاجتماعية بما في ذلك ظهور رؤى جديدة للقطاع الحكومي فأصبح هناك ميل كبير من المواطن في الدول المتقدمة والنامية نحو الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية (**النمر وآخرون، 2006**).

### 3.1.2أهداف الإدارة الإلكترونية:

إذا كان تحقيق عوامل النجاح لأية شركة يتم في بداية المشروع، فإن الأهداف هي الثمرة التي يجنيها المسؤولون في الشركة في نهاية المشروع .

ويمكن حصرها في الآتي: (**سعد الدين، 2007م**).

أ. اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، والدقة والوضوح في العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.

ب. توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية وتجميع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار.

ج. تسهيل إجراء الاتصالات بين إدارات المنظمة والمنظمات الأخرى، وزيادة الترابط بين

العاملين والإدارة العليا.

د. متابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية وإعطاء دعم أكبر في مراقبتها.

هـ. تقليل استخدام الورق وبالتالي تجنب المعاناة المترتبة على عمليات حفظ وتخزين الوثائق.

و. توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم الثقافة التنظيمية لدى العاملين كافة وزيادة التكامل والترابط بين مختلف التقسيمات التنظيمية من أجل دعم وبناء ثقافة إيجابية للمنظمة لدى كافة العاملين.

ز. إلغاء العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات.

ح. القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.

ط. خفض المصاريف أو التكاليف وإنجاز الأعمال في الوقت المناسب والجودة المطلوبة.

ي. تحسين الوضع التنافسي للمنظمة **(كريم، 2008)**.

### 4.1.2 أهمية الإدارة الإلكترونية:

تعد الإدارة الإلكترونية عصب حياة المجتمعات المدنية الحديثة التي كانت مسيرة حياتها اليومية تواجه أزمات خانقة في ظل إداراتها التقليدية حتى استطاعت أن تخطوا خطوات لافتةفي سبيل تجاوز هذه الأزمات بفعل التقنية، بينما لا تزال مجتمعات أخرى تحبوا في بداية الطريق الذي يتسابق الآخرون في مراحله النهائية وينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب التطور الذي اعترى حياة الإنسان على سطح الأرض، ويلبي مطالبه الإدارية، ويرضى طموحه في الحصول على قدرات أعلى وأيسر في إدارة شؤون حياته وتفاصيلها**(الحسن، 2009م)**.

ويمكن حصر أهمية الإدارة الإلكترونية في الجوانب الآتية: **(آل دحوان، 2008)**

#### 1.4.1.2 أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للشركات:

يمكن حصر أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للشركات في النقاط الآتية:

أ. انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة، حيث تؤدي الإلكترونية إلى تخفيض تكاليف المباني والأجهزة ورواتب العاملين والإجراءات الإدارية نتيجة لاختلاف شكل المنظمات من التقليدي إلى الإلكتروني.

ب. اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة، حيث تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمة من دخول أسواق جديدة، سواء على مستوى الأسواق المحلية أو العالمية نتيجة إزالة الحواجز الجغرافية التي توفرها شبكات الاتصالات الإلكترونية.

ج. توجيه الإنتاج وفقاً لرغبات المستهلكين بناء على ما توفره الإدارة الإلكترونية من معلومات دقيقة عن احتياجاتهم ورغباتهم.

د. تحسين وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال ما توفره الإدارة الإلكترونية للمنظمة من فرصة التواجد عن قرب في الأسواق ومعرفة نوع وشكل المنتج المستهدف من قبل العملاء، والعمل على إشباع رغباتهم من خلال تحسين جودة المنتج.

هـ. تساهم الإدارة الإلكترونية في التخفيف والحد من الاعتماد على التعامل بالورق وآثارهالسلبية، والتي من أبرزها تبديد الجهد والوقت وزيادة التكاليف وصعوبة البحث عن المعلومة عند الحاجة لها من خلال استخدام الحاسب الآلي وتطبيقاته المختلفة.

**2.4.1.2 أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي:**

يمكن حصر أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي في النقاط الآتية:

أ. تساعد الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمات الحكومية والعمل على تبسيط وتسهيل الإجراءات ونماذج العمل والخدمات المقدمة للمواطن، وتحقيق الشفافية والوضوح للمواطن والمستثمر.

ب. تتيح الإدارة الإلكترونية تشجيع الاستثمار في المجال التقني من خلال إنشاء وتشغيل صناعات محلية تعمل في مجالات تكنولوجيا المعلومات، وهذا من شأنه أن يسهم في إيجاد الكوادر الوطنية المتخصصة في هذا المجال.

ج. تساهم الإدارة الإلكترونية في حل الكثير من العقبات التي تعترض حركة الصادرات في الدولة، خاصة فيما يتعلق بسهولة وسرعة النفاذ للأسواق العالمية، في ظل التنافس الشديد وتحديات السوق العالمية التي تفرضها منظمة التجارة العالمية وحرية التجارة.

د. دعم جانب الواردات من خلال تحقيق الشفافية في الحصول على المنتجات من الأسواق العالمية بأقل الأسعار، بعيداً عن الوسطاء.

### 5.1.2 عناصر الإدارة الإلكترونية:

تشمل عناصر الإدارة الإلكترونية على ثلاثة مكونات أساسية هي:(**عبدالكريم، 2010**).

#### 1.5.1.2 عتاد الحاسوب (Hard Ware):

ويضم المكونات المادية للحاسوب، ومختلف نظمه وملحقاته.

#### 2.5.1.2 البرمجيات (Software):

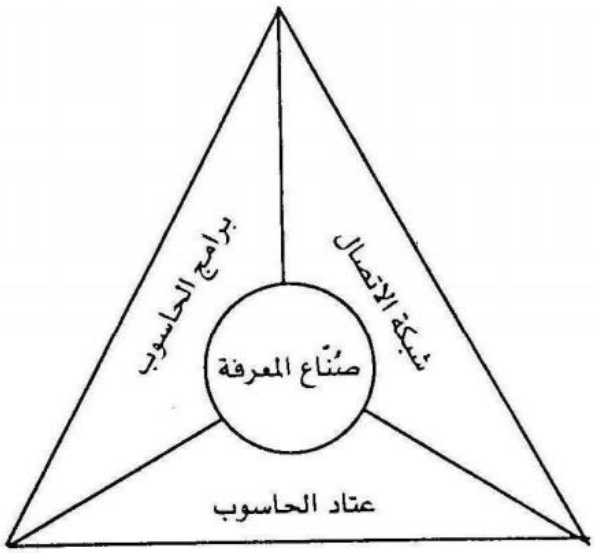
تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل (Operating) ونظم إدارة الشبكة، الجداول الإلكترونية، أدوات تدقيق البرمجة، كما تضم برامج التطبيقات، مثل برامج البريد الإلكتروني، برامج التجارة، قواعد البيانات، وبرامج إدارة المشروعات، إضافة إلى مختلف الشبكات (الإنترنت، الاكسترانت، الإنترانت).

#### 3.5.1.2 صناع المعرفة:

إذ تمثل القيادة الرقمية (Digital Leaderships) في كل من رأس المال الفكري والمديرون والمحللون للموارد المعرفية فدور صناع المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية عن طريق تغيير طرق التفكير، وترقية أساليب العمل الإداري وفق ما يتمتعون به من خبرات ومعارف في مجال المعلوماتية.

ويجب التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الإلكترونية، عن طريق إعطاء الأولوية لتكامل العمليات، التي تمثل وسيلة تتحد من خلالها

أنظمة المعلومات ومناهج العمل وهذا بهدف تجزئة المصالح مما يسمح للمستخدمين بالتوجه نحو شباك واحد.




**شكل (1.2) عناصر الإدارة الإلكترونية**

**المصدر: (عاشور ، 2010،ص29)**

### 6.1.2 وظائف الإدارة الإلكترونية:

إن استخدام التقنيات الحديثة في العمل الإداري ساهم بشكل كبير في تغيير مضمون الوظائف العملية الإدارية التقليدية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرارات، فلم تعد وظيفة التخطيط نشاطاً رسمياً روتينياً يسبق التنفيذ ويتم تنفيذه من الأعلى إلى الأسفل.

ويمكن إيضاح ذلك من خلال الآتي:

#### 1.6.1.2 التخطيط الإلكتروني:

يعرف التخطيط الإلكتروني بأنه عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة، وعادة ما يكون تغيير الأهداف ذا تأثير سلبي على كفاءة التخطيط **(المدهون، 2009)**.

حيث يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في الجوانب الآتية:

أ. إن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية

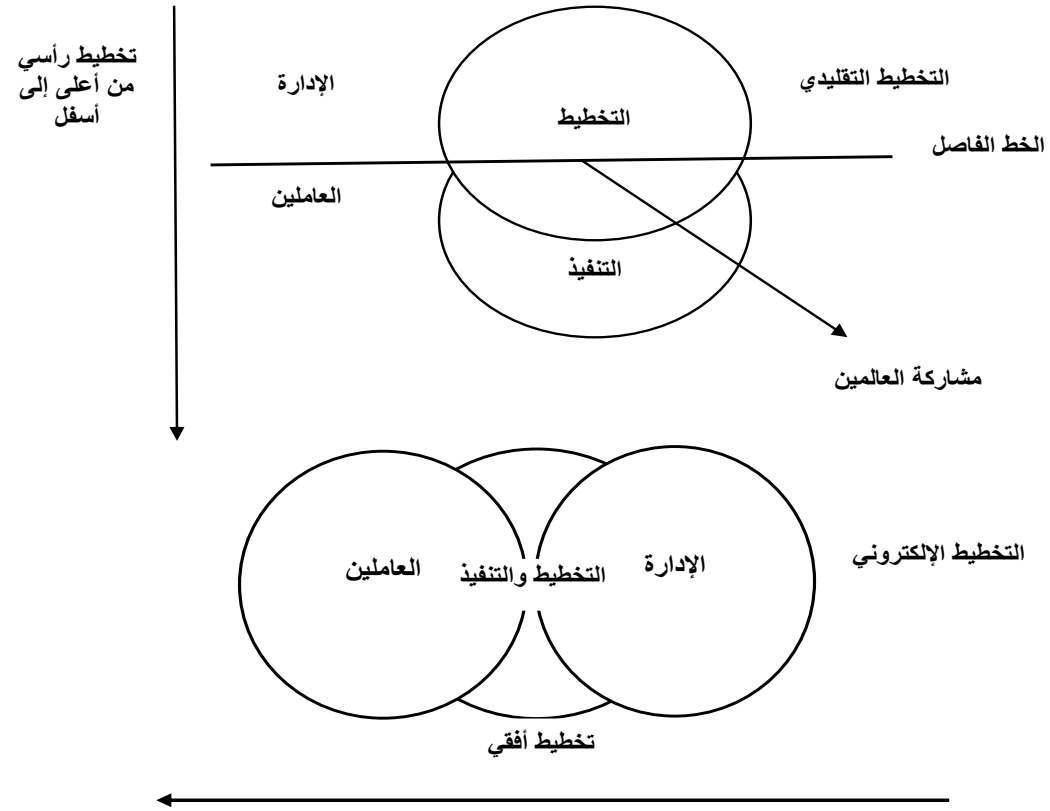
وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل.

ب. إنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.

ج. أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان، أي أن التخطيط التقليدي هو تخطيط رأسي أو عمودي من أعلى إلى أسفل بينما التخطيط الإلكتروني هو تخطيط مصفوفي أو أفقي (**عبدالكريم، 2010**).

د. المخاطرة في العمل تأتي من تجاوز الخطط التقليدية، أما في التخطيط الإلكتروني فإن المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة ولهذا فإن الخطة الإلكترونية ذات مرونة عالية(**العريشي، 2008**).

والشكل الآتي يوضح أحد أوجه المقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني.




**شكل (2.2) أوجه المقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني**

**المصدر( نجم، 2004، ص 238).**

حيث أنه في التخطيط التقليدي، يتم وضع الخطط الطويلة والمتوسطة والقصيرة من أجل المحافظة على إطالة عمر المنظمة ونموها، ومن ثم تحدد الوسائل وتخصص الموارد من أجل تنفيذ تلك الخطة، وكان هذا أساسياً في مجال التخطيط.

**2.6.1.2 التنظيم الإلكتروني:**

يعرف التنظيم الإلكتروني على أنه الإطار الافتراضي لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية الذي يحقق التنسيق الآلي في كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك بين أطراف التنظيم، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة ومستودع البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل المنظمة وإدارة العلاقات الزبونية المتعلقة بالزائرين إلكترونياً (**أحمد، 2009**).

ومما لا شك فيه عند التحول إلى النظام الإلكتروني سيحدث تغيير جدري في مكونات التنظيم بصفته يعطي المنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية لذا فإن هناك عدة عناصر تدخل ضمن هذه الوظيفة ستتأثر بالجانب التقني لتطبيقات الإدارة الإلكترونية ومنها ما يلي:

أ. التصميم التنظيمي أو هيكل المنظمة لن يبقى على وضعه الحالي بل سيكون هناك تغيير في بنائه وتصميمه وفق متطلبات الوضع الجديد الذي يعتمد فيه على التبادل المعلوماتي الإلكتروني، وهذه التغيرات ستطال كلالمستويات الإدارية في المنظمة.

ب. التقسيمات الأفقية للمنظمة ستتعرض أيضاً للتغيير وفق نظرية إعادة الهيكلة فسيكون هناك ولادة جديدة، واندثار لبعض الوحدات الإدارية وقد يكون هناك تفتيت أو دمج لوحدات إدارية أخرى.

ج. حجم الوظائف في التقسيمات التنظيمية ذات الطابع التقليدي الورقي سينقص أو سيتوسع في جانب الوظائف ذات البعد التقني المعلوماتي.

د. زيادة الحجم الافتراضي للتنظيم الذي يمثل شكل المنظمة التصوري والذي تدخلفيه عناصر لا ترتبط بالعنصر المكاني والزماني للمنظمة نتيجة لتوفر وسائل أداء العمل عن بعد.

هـ. تقليل حدة المركزية والبيروقراطية في الأعمال نتيجة تعدد مراكز السلطة من خلال العمل في وحدات مستقلة وفرق عمل(**العريشي، 2008**).

**3.6.1.2 القيادة الإلكترونية:(عاشور، 2010)**

أدى التغيير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول من المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية والتي تنقسم إلى الأنواع الآتية:

**أ. القيادة التقنية العملية:**

وهي التي ترتكز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا المعلومات الإنترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة والبرمجيات، وتُمْكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات والشبكات كما أنها تجعل القائد الإلكتروني يتصف بسرعة الحركة والاستجابة والمبادرة واتخاذ القرارات.

**ب. القيادة البشرية:**

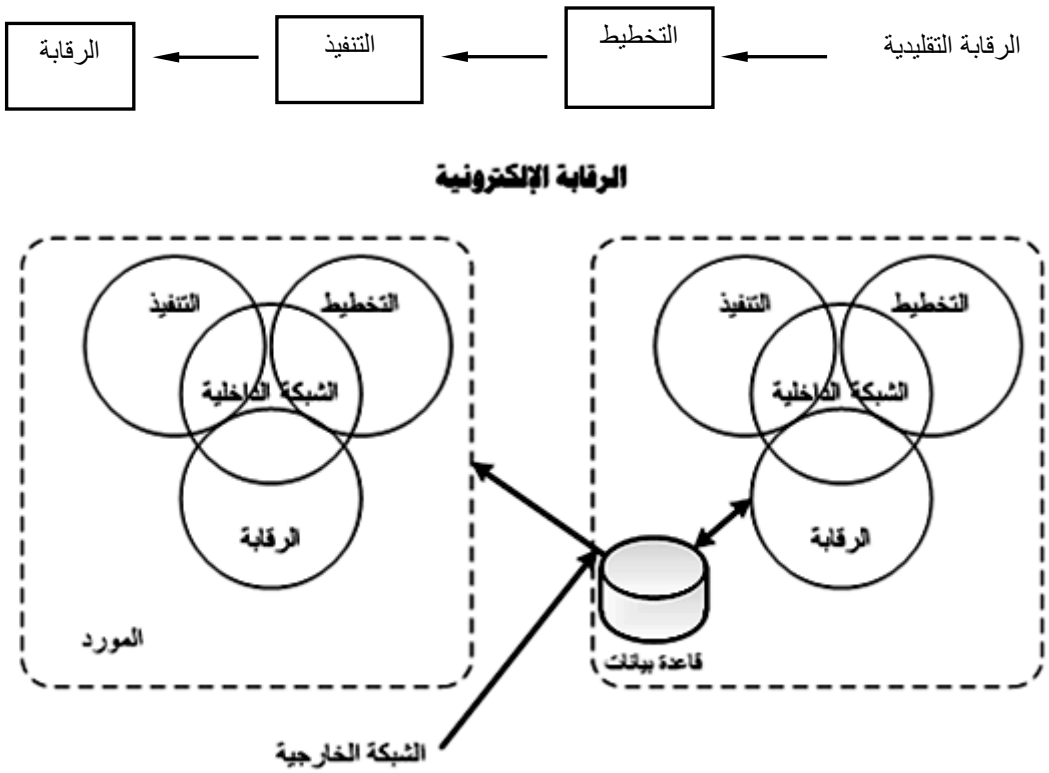
ويقصد بها توفر الشخص الذي يتمتع بصفات القيادة الحرفية والرصيد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

**ج. القيادة الذاتية:**

ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الإنترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة إضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

### 4.6.1.2 الرقابة الإلكترونية:

تتسم الرقابة التقليدية بأنها رقابة موجهة للماضي، وهذا ما يظهر واضحاً في تراتُبيتها بعد التخطيط والتنظيم، حيث يتم تصحيح الانحراف بين ما هو مخطط وما هو فعلي بعد أن يتم إنجاز ما هو فعلي، وذلك نتيجة لأن هذا النوع من الرقابة يعتمد اعتماداً كلياً على نظام التقارير القائمة على جمع البيانات والمعلومات من جهات متعددة، أما الرقابة الإلكترونية فهي تسمح بالرقابة الآنية أو الفورية من خلال شبكة المؤسسة أو الشبكة الداخلية، مما يعطيها ميزة تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه، كما تتصف الرقابة الإلكترونية بالاستمرارية والتجديد وكشف الانحرافات أولاً بأول(**الصافي، 2006**).




**شكل (3.2) الاختلاف بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية**

**المصدر:( نجم ، 2004، ص275).**

### 7.1.2مميزات الإدارة الإلكترونية:

ويمكن استعراض مميزات الإدارة الإلكترونية في المنظمات كما يلي:(**الحسن، 2009**).

**1.7.1.2 السرعة والوضوح:**

إن كثيراً من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية، يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضياً بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية.

**2.7.1.2 عدم التقيد بالزمان والمكان:**

من مميزات الإدارة الإلكترونية، إذا ما تم تطبيقها وانتشارها في مختلف التقسيمات التنظيمية إنه بالإمكان إتاحتها ومراجعتها طوال ساعات اليوم فهي غير مقيدة بزمن معين، عادة ما تكون متاحة على الموقع.

**3.7.1.2 إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها:**

لا تعتمد الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة، ومن ضمن تلك البرامج ما يتيح للمراجع إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية، كما تهتم بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكديسها على أرفرف أرشيف الإدارة، وهذا لا يعني أن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالبيانات والمعلومات، بل تضمن لها وسائل الحفظ الآمنة وسهولة الحصول عليها عند الحاجة.

**4.7.1.2 المرونة:**

حيث أن الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبداً في الإدارات التقليدية.

**5.7.1.2 الرقابة الأمنية:**

من مميزات الإدارة الإلكترونية أيضاً أنه أصبح بإمكانها أن تتابع أعمالها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.

**6.7.1.2 السرية والخصوصية:**

أيضاً من مميزات الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوى الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاذ إلى تلك المعلومات.

## المبحث الثاني تطبيق الإدارة الإلكترونية في الشركات:

### 1.2.2 مقدمة:

لقد شهد العقد الأخير من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين تقدماً هائلاً في مجال التكنولوجيا عامة وتكنولوجيا المعلومات بخاصة وما زال ينمو حتى يومنا هذا، ويتسارع بخطى واسعة وسريعة، ولقد أدى هذا التقدم المذهل في كافة المجالات إلى أن يصبح التغير الإداري أهم سمات الوقت الحاضر والذي ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءة عالية، لأنه أصبح ضرورة حتمية، وقد كان ذلك بمثابة تنبيه لمديري المنظمات بأهمية الاستجابة للمستجدات من حولهم حتى يستطيع المدير تفهم بيئة التغيير ومن تم حسن إدارتها والتعامل معها بإيجابية، ونتيجة لهذا التغيير فقد انتقلت الأعمال الإدارية مستفيدة من تقنية المعلومات الإدارية ومن الأساليب اليدوية التقليدية إلى استخدام الإدارة الإلكترونية التي تعد من الركائز الأساسية لتطوير الدول في شتى المجالات لما لها من دور إيجابي في زيادة الإنتاجية وتسهيل إجراءات العمل، وتقديم خدمات تتجاوز توقعات المستفيدين، وزيادة فاعلية القرارات (**غنيم، 2006**).

### 2.2.2 دواعي التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الشركات:

أصبح لزاماً على إدارة الشركات كأحد مجالات الإدارة، أن تواكب تلك التطورات والتقنيات التي شملت مجال الإدارة وأن تستفيد الاستفادة القصوى منها، ولكي يتم ذلك لابد من تحويل الأعمال اليدوية التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية التي يتم تداولها يدوياً والإجراءات الروتينية إلى إدارة إلكترونية تعتمد اعتماد كلي على تكنولوجيا المعلومات كعنصر أساسي في

إنجـاز أعمالهـا، وتسـتخدم التقنيـات الحديثـة فـي عمليـات تـداول وأرشـفة وتـأمين المعـاملات والإجراءات الإدارية من أجل الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وذلك بتطوير وتبسيط خطوات العمل الإداري بالمنظمة وخفض معدل تداول المعاملات الورقية من ملفات ووثائق إلى أقل حد ممكن والتي تمثل عبئاً سواء في أرشفتها أو توفير أماكن لأرشفتها أو في البحث عنها واستعادتها بالطرق اليدوية وما تحتويه من معلومات متكررة ونسخ متعددة منها مخزنة في أماكن مختلفة وغير ذلك، ولا شك أن هذا ينعكس إيجاباً على تبسيط الإجراءات وتقليل الكلفة والسرعة والدقة في الإنجاز، كما أن تبني مثل هذا النموذج يمكن إدارة منظماتنا من أداء عملها بشكل أفضل **(المسعود، 2003)**.

ويمكن إجمال دواعي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في الشركات إلى النقاط الآتية:

**1.2.2.2 أسباب تتعلق بالبيئة الخارجية للشركة، وتمثل في الآتي:(الحسنات، 2011)**

**أ. ترابط المجتمعات الإنسانية في ظل توجهات العولمة:**

أسهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة في نشوء ما يعرف اليوم بظاهرة العولمة، وهي عبارة عن جعل العالم قرية واحدة مترابطة عن طريق شبكات عالمية موحدة في جميع المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية ويمكن أن نوجز الخدمات التي تقدمها العولمة فيما يأتي:

1. حرية تبادل الخبرات بين الدول وحرية انتقال الخدمات والأفكار من دولة لأخرى وإزالة الحواجز فيما بينها وتدليل الصعاب في سبيل العولمة وحرية انتقال الأفراد.
2. توحيد المعايير والمواصفات العالمية للخدمات فلا يمكن الحديث عن العولمة وحرية التبادل في ظل خلافات عالمية واسعة المدى.

ب. **تسارع التقدم العلمي والتطور التكنولوجي:**

أدت الثورة العلمية والتكنولوجيا إلى ظهور مزايا لم تكن موجودة مسبقاً في كيفية التعاملات الإلكترونية وخصوصاً في مجال تقنية الحاسب الآلي، حيث تطورت هذه التقنية تطوراً سريعاً منذ منتصف القرن العشرين فظهرت على شكل أجيال متعاقبة ومراحل متعاقبة، بحيث أن كل جيل من الأجيال يتميز مواصفات لم تكن موجودة في الجيل الذي يسبقه، إن هذا التطور الهائل والسريع انعكس على كثير من التطبيقات والأعمال الإدارية، كما يؤكد ذلك التطور السريع لتقنية الحاسب الآلي الذي انعكس على نظريات الإدارة فأصبحت تحلل الكثير من القرارات المبرمجة مكان الإنسان.

ج. **الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتّكيف معها:**

أدى انتشار وسائل الاتصال والمعلومات وتطبيق مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية في كثير من الدول، إلى فرض تطبيق هذه التقنية في مختلف الدول الأخرى بدلاً من بقائها معزولة عن بقية العالم، لأننا نعيش في عصر السرعة والتنافس الحر في العالم من حيث تقديم الخدمات والسلع المطلوبة بناء على معايير السهولة والفعالية والكفاية النوعية والكمية الملائمة.

د. **التحولات الديمقراطية والتغيير في التوقعات:**

قد أسهمت حركة التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح في البناء المجتمعي عموماً وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية على وجه خاص، وقد رافق تلك التغيرات ارتفاعاً في مستوى الوعي والتوقعات المجتمعية، بما في ذلك نشوء رؤى جديدة للقطاع العام بكافة أبعاده ومن بين تلك الرؤى ضرورة تحسين أداء القطاع العام وتفعيل الرقابة على أعمال الحكومة وترسيخ مبدأ الشفافية والمساءلة وغيرها، لذا تمثل الإدارة الإلكترونية فرصة متميزة للارتقاء بالأداء في القطاع العام والخاص.

**هـ. انتشار الثقافة الإلكترونية:**

فـي عصـر انتشـرت فيـه وسـائل التعلـيم عـن بعـد ووسـائل الإعـلام والقنـوات الفضـائية الإعلامية ومقاهي الإنترنت والهواتف الذكية أصبح من السهولة التعامل مع التقنية الرقمية حيث لـم يعد الأمـر يتطلـب حصـول المتعامـل مـع تلـك التقنيـة علـى شـهادة جامعيـة متخصصـة فـي الحاسب الآلي وبالتالي أصبح هناك ميل كبير من المواطنين في الدول المتقدمة والنامية نحو الإدارة الإلكترونية.

**2.2.2.2 أسباب تتعلق بالبيئة الداخلية للشركة وتتمثل في:(شحاته، 2002).**

أ. الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.

ب. القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث ضعف التوازن في التطبيق.

ج. العجز في توحيد البيانات على مستوى المنظمات صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.

د. صعوبة توفر البيانات المتداولة للعاملين في المنظمة الواحدة.

## 3.2.2 مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

أصبحت الإدارة الإلكترونية تطبق في العديد من المجالات في المنظمات على اختلافها، كما أن تأثير تكنولوجيا المعلومات على المنظمات والمجتمعات يزداد بتطور التكنولوجيا وانتشارها فالتعاون والترابط بين الإنسان والآلة ينمو بسرعة ليشمل معظم النشاطات، كما أن تكنولوجيا المعلومات غيرت كل شيء في حياة الإنسان حتى أصبح من غير الممكن تصور وجود أي نشاط وظيفي إنساني أو أي عمل جماعي منظم من دون وجود أدوات وتقنيات الحاسوب، كما تعد تقنية المعلومات والاتصالات نهجاً أو طريقاً يوصل إلى مجالات ناشئة وحديثة للقدرات والإبداعات التقنية، ففي وقتنا الحالي تعتبر تقنية المعلومات جزءاً لا يتجزأ من السياسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (**السالمي ،السليطي، 2008**).

لذا يمكن القول أنه يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية في كافة المنظمات ودون استثناء وذلك بعد وضع كافة الأنظمة الإدارية التي تحكم تعاملات تلك المنظمات والخدمات التي تقدمها على شبكة محلية أو شبكة الإنترنت على موقع موحد وذلك بوضعها على قواعد بيانات مترابطة تسهل عملية تنفيذ المعاملات بشكل إلكتروني ومترابط بين إدارات المنظمة الواحدة وفق اختصاصاتها، ومن أهم تلك المجالات التي يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها:

**1.3.2.2 مجال الأعمال الإدارية:**

أ. تبادل الوثائق والمعلومات والأنظمة والتعليمات إلكترونياً، وحفظ الصور والوثائق الإلكترونية في الأرشيف الإلكتروني.

ب. تسجيل كافة أعمال الاتصالات الإدارية من صادر ووارد المعاملات وتصويرها رقمياً بشكل منظم ومفهرس ومبوب.

**2.3.2.2 مجال الأعمال المالية:**

أ. وضع نظام الأعمال المالية على قاعدة بيانات مرتبطة بشبكة أو موقع المنظمة، وإجراء كافة المعاملات المالية من توثيق وتعاقد وصرف وغيره عن طريق الشبكة.

ب. التخطيط للميزانية وإعدادها ومناقشتها إلكترونياً، وعمل الحصر والارتباط على الميزانية إلكترونياً.

**3.3.2.2 مجال الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية والقوى العاملة:**

إدارة القوى العاملة على مختلف وظائفها وتمكينهم من الرجوع والاطلاع على بياناتهم وتنفيذ الأعمال الخاصة بهم إلكترونياً مثل الإعلان عن الوظائف، الاختيار، التعيين، والإجازات، الترقيات، المكافآت، الفصل، وغيرها و الترشيح للتدريب والتأهيل.

**4.3.2.2 مجال أعمال المشتريات والتمويل:**

أ. تحديد احتياجات الشركة من المستلزمات والإعلان عن المناقصات والمشاريع.

ب. إدارة المـوارد المتاحـة والـتحكم فيهـا والتوزيـع وفـق الاحتيـاج والأهميـة ومراقبـة المخـزون والحصول على بيانات بصفة فورية ودائمة.

**5.3.2.2 مجال المؤتمرات الإلكترونية:**

حيث تعقد الاجتماعات عن بعد محلياً ودولياً دون انتقال المجتمعين من مقارهم.

**6.3.2.2 مجال الرقابة الإلكترونية:**

حيث تتم المراقبة والمتابعة عن بعد واكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ وهذا ما يوفر التوجيه أو المعالجة الفورية للأخطاء(**القحطاني، 2006**).

## 4.2.2 متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونيـة تقدم خدماتها للعـاملين بهـا وكافـة المتعـاملين معهـا عبـر موقعهـا علـى شبكة المعلومات العالمية وتقدم لهم كل ما يحتاجون إليه من خدمات ومعلومات وتسهيلات وهم في منـازلهم أو فـي مكـانهم ليس ذلك فحسب بل وهم فـي أي قطـر مـن أقطـار العـالم وشـأنها شـأن أي مشروع يمكن إقامته أو أي هدف يمكن الوصول إليه، لابد من توفير وتهيئة العديد من المتطلبات لتطبيق هذا المشروع، حيث تحتاج لجعل تطبيقاتها على أرض الواقع توفير متطلباتها الأساسية.

إن الإدارة الإلكترونيـة تمثـل تحـولاً شـاملاً فـي المفـاهيم والنظريـات والأسـاليب والممارسـات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة العامة، فهي نظام متكامل من المكونات البشرية والتقنية والمعلوماتيـة والماليـة والتشـريعية والبيئيـة وغيرهـا وبالتـالي لابـد مـن تـوفير متطلبـات عديـدة ومتكاملـة لإخراج مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى حيز الواقع العملي (**الريامي، 2003**).

ويمكن حصر تلك المتطلبات في الآتي:

**1.4.2.2 المتطلبات التنظيمية والإدارية:**

يحتاج تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية إلى وجود رؤية استراتيجية مشتركة حول مشروع التحول للعمل الإلكتروني، بما في ذلك من رؤية وأهداف ومهام تتناسب مع النظرة العامة المنبثقة

من رسالة المنظمة على المستويين الداخلي والخارجي فإن وضوح الرؤية من الأمور المهمة لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، والتي سيكون عليها مشروع الإدارة الإلكترونية في فترة مستقبلية وأبعاده ومنطلقاته من حيث الرسالة والأهداف، حيث يعد وضوح الرؤية بمثابة الخطوة الأولى في بناء الإستراتيجية التي تعد بمثابة المرجعية التي تحكم التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية **(الصفيه، 2002)**.

ولكي تتم عملية التطبيق بصورة صحيحة لابد من السعي نحو تحولات جذرية متمثلة في الآتي:

أ. إعادة هيكلة المنظمة بشكل يلبي متطلبات التغيير، بإعادة تشكيل الهرم الإداري وإعادة تخطيط القوى العاملة، وتقسيم الأعمال وتوزيع المسؤوليات والسلطات بشكل متوازن وتشجيع تفويض الصلاحيات وبيان حدود السلطات والمسؤوليات والواجبات.

ب. استحداث إدارات جديدة بالمنظمة أو إلغاء أو دمج إدارات قائمة بها، وإعادة هندسة الإجراءات وتبسيطها كي تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية خصوصاً بعد إدخال التقنية الرقمية.

ج. تحديد أساليب عمل الإدارة الإلكترونية ومهامها على نحو شامل ودقيق وتوضح آليات التنفيذ بمختلف مراحله وكل ذلك يتطلب الدعم والمساندة من قبل المستويات الإدارية العليا، فتبنى مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى دعم حقيقي ومؤثر **(الريامي، 2003)**.

ومن هنا يمكن صياغة بعض الأبعاد الأساسية للمتطلبات التنظيمية والإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الحكومية والتي تتمثل في الآتي:

1. وضوح الرؤية المستقبلية للمنظمة نحو مشروع الإدارة الإلكترونية من خلال أنشطة عمل محددة.
2. أن تكون السياسات العامة وسياسات الإدارات شاملة لكل مجالات الأنشطة المختلفة ومتماشية مع بعضها البعض ومترابطة لتنظيم العمل الإلكتروني لتحقيق أهداف محددة.

3. إعادة تصميم آلية العمل باستخدام التقنيات التكنولوجية، وتبسيط الإجراءات للخطوات التي يتم بها تنفيذ الأعمال إلكترونياً.
4. وضع خطط سليمة للموارد البشرية بالمنظمة، لمن يتوقع أن تتضرر وظائفهم من تطبيق الإدارة الإلكترونية وتوفير نظام معلومات إدارية متكامل مع ضرورة التحديث المستمر.
5. إعادة بناء الهياكل التنظيمية بحيث تضمن تدفق المعلومات بين التقسيمات التنظيمية بشكل سلس.
6. تصميم الوظائف بما يتناسب مع طبيعة العمل الإلكتروني وتحديث الأوصاف الوظيفية بشكل مستمر.
7. تفويض السلطة وتوزيع المسؤوليات بشكل متوازن بين المستويات الإدارية والاتجاه نحو اللامركزية.
8. توجيه العاملين نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفق خطط محددة.
9. التوجه نحو نظام الرقابة الفورية والوقائية الذي يساعد على التنبؤ بالأخطاء ومحاولة إصلاحها قبل حدوثها.
10. دعم الإدارة العليا لتنفيذ الأعمال والوظائف إلكترونياً على مستوى الإدارات وأقسامها المختلفة.

**2.4.2.2 المتطلبات البشرية:**

تتمثل عملية تنمية الموارد البشرية كغرض أساسي في تعظيم العائد من الاستثمار البشري والتي تتمثل في مجموعة من الدعائم التي يجب على إدارة الموارد البشرية أن تضعها نصب أعينها عند الاطلاع على مهامها المختلفة عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحكومية **(حنفي، 2002)**.

ولكي يتم تحقيق تغييرات في الثقافة التنظيمية في المنظمات الحكومية لابد من استيعاب مفردات العمل الإلكتروني حتى تصبح العمليات الإلكترونية ومعطياتها أحدى مكونات ثقافة تلك

المنظمات لتلافي القوى المقاومة للتغيير، ولابد من إحداث تغيرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة للإدارة الإلكترونية، وهذا يعني إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني، وللمساعدة في تحقيق ذلك لابد من إتباع خطوات أساسية تنحصر في الآتي: **(العجيزي، 2002)**

أ. عقد المحاضرات والندوات عن تقنية المعلومات والاتصالات لجميع أفراد المنظمة لتنمية الأنماط السلوكية والعصرية في جانب العاملين وذلك لتوفير كادر بشري مدرب على استخدام التقنيات الحديثة.

ب. إجراء ودعم البحوث والدراسات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات للاستفادة من التقنيات المعلوماتية وإتقان مهارات العمل وتهيئة العاملين بالمنظمة للتعامل مع تلك المستجدات من التقنيات والوسائل من خلال توفير فرص التدريب وإعادة التأهيل والتطوير وتحسين أدائهم لكي يكون لدى العاملين المعرفة والإلمام والرغبة للتعامل مع الإدارة الإلكترونية.

ج. إطلاق برامج إعلامية لتثقيف جميع أفراد المجتمع فالثقافة الاجتماعية بما يتم في عالم الإدارة الإلكترونية تسهم في توضيح فوائد التحول نحو المجتمع الرقمي.

د. المشاركة الجدية للأطراف المستفيدة من المشروع (الجمهور، والموظفين الحكوميين والقطاع الخاص) تعطي دعماً للمشروع وتساعد على نجاحه.

هـ. تطوير نظم التعليم والتدريب بما يتلاءم والتحول نحو الإدارة الإلكترونية.

ومما تقدم يمكن صياغة بعض الأبعاد الأساسية للمتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالشركات الحكومية تمثل في الآتي:

1. أن يكون شرط اختيار العاملين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة إجادة التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

2. ضرورة تطبيق المنظمات لمعيار إجادة استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نظام تقارير الأداء (الكفاءة) لتقييم أداء العاملين بها.

3. إنشاء هيكل متوازن للأجور والحوافز للوظائف التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

4. تدريب كافة المستويات الإدارية على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

5. إعداد البرامج التدريبية اللازمة لبرامج التدريب الإلكتروني.

6. نشر ثقافة التعامل مع الحاسبات الإلكترونية.

7. العمل بروح الفريق لزيادة قدرات العاملين على تطبيق آلية العمل الإلكتروني.

**3.4.2.2 المتطلبات التشريعية والقانونية:(المسعودي، 2010).**

يحتم على أية دولة أو منظمة وقبل أن تدخل التعاملات الإلكترونية على أعمالها أن تراعي ضرورة خلق بيئة تشريعية ملائمة ومناخ قانوني يستجيب لمتطلبات الإدارة الإلكترونية ويسهل معاملاتها ويضعها موضع لاعتراف القانوني والقومي والدولي، إضافة إلى القضايا الخاصة بتدابير الأمن والحماية والسرية للمعلومات، وأن تتجه النظم القانونية المختلفة لمعالجة الآثار التي خلقتها التقنية العالية وأدوات العصر الرقمي عبر حركة تشريعية تعكس استجابة التشريع للجديد والمستجد في هذا الحقل وذلك لتحقيق الأهداف الآتية: **(الروابده، 2004)**

أ. إعطاء المشروعية للأعمال الإلكترونية الخاصة بالإدارة الإلكترونية، وبتحديد المباح والمحرم منها والعقوبات المفروضة.

ب. تحقيق سهولة الوصول إلى المعلومات، ووضوح الإجراءات التي تحكم هذه العملية.

ج. تحقيق الأمن الوثائقي وخصوصية وسرية المعلومات وتحديد معايير ثابتة وشفافة لجميع التطبيقات الإلكترونية.

د. إعطاء مشروعية لاستعمال الوثائق الإلكترونية كإثبات الشخصية الإلكتروني واستخدام التوقيع الإلكتروني والبصمة الإلكترونية وما إلى ذلك.

هـ. تسهيل التعاملات الإلكترونية كالمعاملات المالية الإلكترونية وعمليات البيع والشراء الإلكتروني.

و. وضع الأطر التشريعية اللازمة للإدارة الإلكترونية وتحديثها وفقاً للمستجدات.

ومما تقدم يمكن صياغة بعض الأبعاد الأساسية للمتطلبات التشريعية والقانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الحكومية وتمثل في الآتي:

1. ضمان حجية البريد الإلكتروني في المراسلات الوظيفية لحماية المستخدم الرقمي.
2. موثوقية التوقيعات الإلكترونية وضمان حجيتها وقوتها القانونية في الإثبات.
3. تأمين البرمجيات وقواعد البيانات لحماية المصنفات الرقمية.
4. تضييق صور جرائم الكمبيوتر والإنترنت ووضع القواعد الإجرائية لمكافحتها.
5. وضع تشريعات لحماية المعلومات الخاصة من مخاطر المعالجة الإلكترونية، لضمان السرية والخصوصية.
6. التنظيم القانوني للنماذج والوثائق الإلكترونية، لضمان حجية الإثبات بالوسائل الإلكترونية.
7. تشريعات قانونية لحجية التعاقد بالطرق الإلكترونية وأخرى لتنظيم أنشطة التعليم عن بعد.

**4.4.2.2 المتطلبات التقنية:**

الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية والتي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبينة تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين التقسيمات التنظيمية (**المدهون، الغوطي، 2008**).

ومن أهم عناصر البنية التحتية التي لا يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية دون توافرها في

المنظمات ما يأتي: (**عبدالرحمن، 2004**).

أ. **الحاسبات الآلية:** وهي أجهزة إلكترونية تستقبل البيانات وتخزنها وتقوم بمعالجتها وتحويلها إلى معلومات.

ب. **شبكات الحاسب الآلي:** وقد أتاحت الشبكات الربط بين عدة أجهزة أو مراكز للحاسب الآلي مما يتيح تبادل المعلومات فيما بينها وهناك أنواع من الشبكات مثل (الإنترنت) والتي تسمح لموظفيها بالحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها داخل المنظمة مع فتح قنوات اتصال جديدة بين الموظفين وتحقق هذه الشبكة إمكانية الإرسال والاستقبال للمراسلات والتعليمات، شبكة (الاكسترانت) والتي تسمح لبعض المستفيدين فقط بالدخول عليها من أي مكان وفي أي وقت وعن طريق شبكة الإنترنت وفق قيود وصلاحيات محددة، لتلبية متطلبات أنشطة المنظمات على اختلاف أنواعها، شبكة (الإنترنت) وتقدم شبكة الإنترنت خدمات متنوعة تشكل بيئة مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ويمكن تحديدها في خدمة الاتصال عن بعد مثل خدمة البريد الإلكتروني، خدمة تبادل الملفات وغيرها من الخدمات الأخرى.

ومما تقدم يكمن صياغة بعض الأبعاد الأساسية للمتطلبات التقنية واللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل في الآتي:

أ. توفير حاسبات إلكترونية متطورة لتنفيذ الأعمال الإدارية إلكترونياً.

ب. توفير بنية تحتية قوية وسريعة وآمنة لتطبيق آلية العمل الإلكتروني.

ج. ربط كافة التقسيمات التنظيمية إلكترونياً بشبكات الحاسب لإدارة الأعمال عن بعد.

د. اتصال كافة الإدارات بشبكة الإنترنت لتقديم الخدمات إلكترونياً.

هـ. حفظ الوثائق والأعمال بشكل إلكتروني.

و. التشغيل الآلي للأعمال الإدارية واستخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات.

ز. موقع إلكتروني على شبكة الإنترنت لتقديم الخدمة في كل وقت وفي أي مكان.

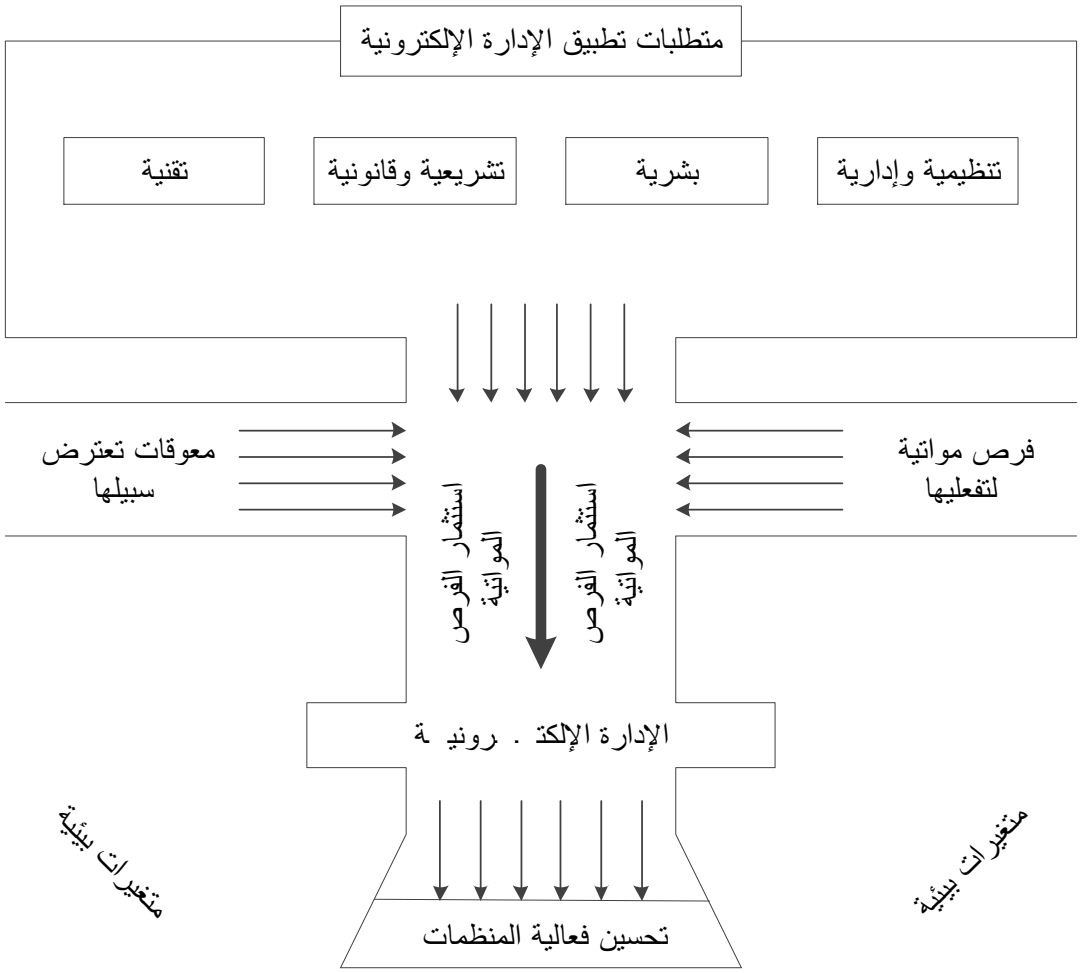
ح. نظم معلومات قوية ومتوافقة لتدعيم الإدارة في العملية الإدارية.

ط. استخدام نظم التعاملات الإلكتروني لتسهيل إجراءات الخدمات المصرفية.

ي. استخدام النظم الخبيرة المبنية على المعرفة بما يحقق جودة صنع القرار.

ك. وضع المطبوعات الإدارية في صورة إلكترونية لتكامل البيانات والمعلومات بين التقسيمات التنظيمية.

والشكل الآتي يوضح العلاقة التكاملية بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والفرص المواتية لتفعيل تلك المتطلبات وكذلك المعوقات التي تعترض سبيل الأخذ بها من ناحية ومدى الإسهام في تحسين فعالية المنظمات من ناحية أخرى.




**شكل (4.2) العلاقة التكاملية بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والفرص المواتية**

**المصدر:(سعد الدين، 2007، ص 63).**

### 5.2.2 خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى العديد من الخطوات كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، وحتى تتمكن كافة المنظمات والمؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة واستغلالها الاستغلال الأمثل، وتحويل تلك المنظمات إلى منظمات رقمية، تتم فيها كل الأعمال الإدارية من خلال استخدام التكنولوجيا المتطورة.

وهناك مجموعة من الخطوات يجب تنفيذها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية وتمثل في الآتي:

#### 1.5.2.2 إعداد الدراسة الأولية:

لإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية، لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية والإدارية.

#### 2.5.2.2 وضع خطة التنفيذ:

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

#### 3.5.2.2 تحديد المصادر:

أي تحديد المصادر التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، وكذلك الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، وكذلك الأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه المنظمة.

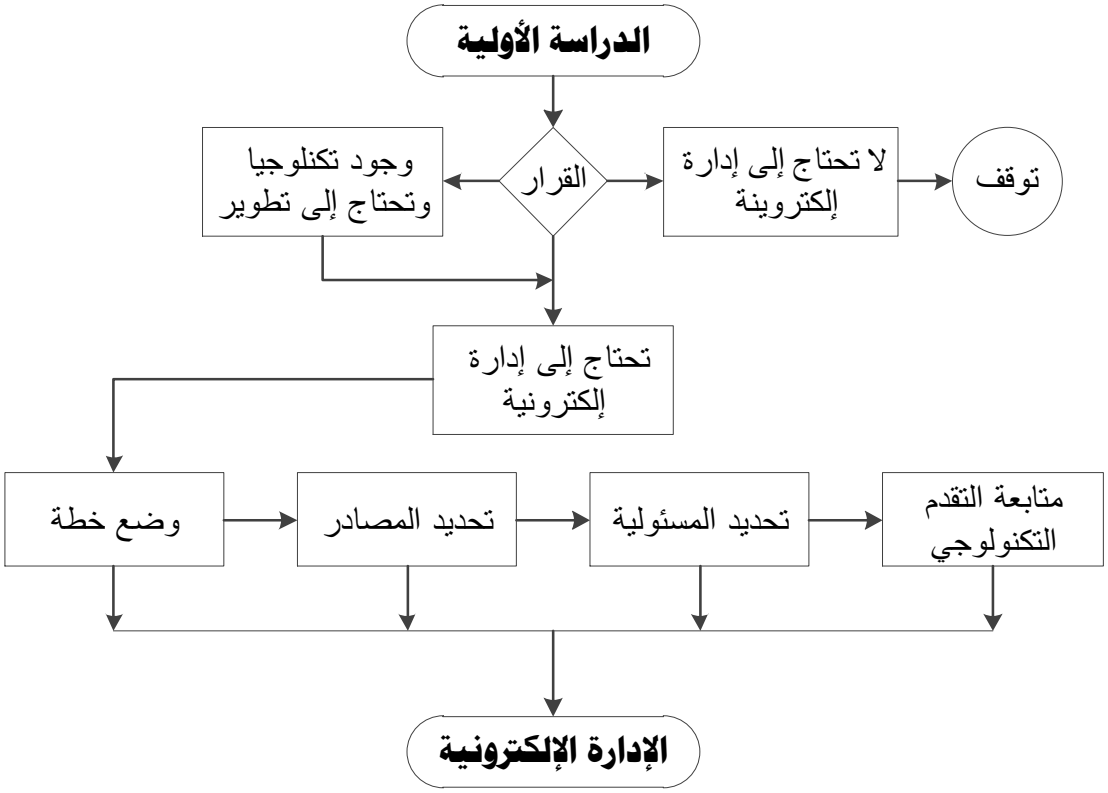
#### 4.5.2.2 تحديد المسؤولية:

عند تنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد والكلف المرصودة لها.

**5.5.2.2 متابعة التقدم التقني:**

نظراً للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية الأمر الذي يتطلب ضرورة متابعة كل ما يستجد في المجال التقني من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال.**(السالمي، السليطي 2008)**.

والشكل الآتي يوضح خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية




**شكل (5.2) خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية**

**المصدر: (السالمي، السليطي، 2008، ص 66).**

## 6.2.2 تجارب رائدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية:

### 1.6.2.2 تجربة جامعة الأزهر( فلسطين):(الحسنات، 2011)

أنشئت جامعة الأزهر في سنة 1991م بقرار من منظمة التحرير الفلسطينية كمؤسسة للتعليم العالي، وتعتبر ثاني الجامعات في القطاع من حيث التأسيس يبلغ عدد الكليات في الجامعة ثلاثة عشرة كلية، أما في مجال الاتصال بالعالم من خلال شبكة الإنترنت فقد عملت الجامعة لتوصيل بياناتها ومعلوماتها إلى الخارج وكذلك كل ما يفيد الطلاب من معلومات سواء

كانت في حقل الاستعلام عن الدرجات أو الأمور الأخرى، حيث أنشأت جامعة الأزهر سنة 2001م مركزاً لتكنولوجيا المعلومات تحت مسمى وحدة تكنولوجيا المعلومات بهدف وضع الخطط لإدارة كل ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات في الجامعة.

حيث كان الهدف الرئيسي من إنشاء هذه الوحدة جعل الجامعة قادرة على الاكتفاء الذاتي والاستغناء عن المصادر الخارجية من خلال الآتي:

أ. تحديد احتياجات الجامعة والعمل على متطلباتها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ب. استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال إنشاء المراكز والمختبرات والشبكات الحاسوبية وصيانتها وتطويرها.

ج. إنشاء أنظمة برمجية وتطويرها وحوسبة جميع الأعمال الإدارية والإنتاجية والأكاديمية في الجامعة.

د. تطوير العاملين في الجامعة وتدريبهم على استخدام تكنولوجيا الحاسوب والاتصالات.

هـ. إعداد الخطط التدريبية وتقديم الخدمات والاستشارات بالتنسيق مع دائرة التعليم المستمر.

ويمكن تلخيص التطور الذي شهدته جامعة الأزهر في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الآتي:

1. تحويل أغلب الإجراءات الإدارية اليدوية إلى أعمال محوسبة مثل القبول، التسجيل وبرنامج الشؤون الإدارية وبرنامج الدائرة المالية وشؤون الطلاب وكذلك المشتريات والمكتبة حيث استخدمت أنظمة أوراكل وفجوال بيسك لإنتاج هذه البرمجيات.
2. تطوير جميع هذه الأجهزة لتكون كلها على مستوى عال من الأداء بحيث يعمل بعضها من خلال شبكة محلية مثل عمادة القبول والتسجيل والدائرة المالية وعمادة شؤون الطلبة والإدارة الجامعية، وقد تم توصيل الشبكات المحلية بشبكة مركزية تعتمد على تكنولوجيا الألياف الضوئية وتتولى وحدة تكنولوجيا المعلومات الإشراف عليها.

3. حوسبة الأعمال الإدارية بالجامعة تعمل من خلال برامج محوسبة تهدف إلى تقديم خدماتها في حدود الدائرة للحصول على التقارير والإحصائيات المختلفة.
4. تم بناء شبكة لربط عمادات الكليات بالإنترنت لتسهيل الدخول إلى قاعدة بيانات الطلاب وتوفير إمكانيات التعلم والتدريب الإلكتروني والمؤتمرات المرئية.
5. يتوفر لدى دائرة شؤون الموظفين نظام متكامل لأنظمة معلومات الموارد البشرية مرتبط مع بوابة الجامعة، للحصول على أنظمة خدمة الموظفين ذاتياً مع وجود نظام مراسلات إلكتروني داخلي مصمم من قبل وحدة تكنولوجيا المعلومات وبريد إلكتروني خاص بالجامعة.
6. ما زالت مشكلة التوقيع الإلكتروني تمثل عائقاً أمام التحول الكامل إلى الإدارة الإلكترونية وقد يعود ذلك إلى حاجتها إلى تشريع قانوني
7. **2.6.2.2 تجربة جامعة القدس المفتوحة:(أبومهارة، 2012)**

هي مؤسسة وطنية للتعليم العالي مركزها مدينة القدس الشريفة وتمتع بشخصية مستقلة، تعمل على تقديم خدماتها التعليمية باستخدام نظام التعليم المفتوح والتعليم عن بعد، تأسست سنة 1992م وهي تقع في محافظة غزة كفرع من فروع جامعة القدس، وتشمل جامعة القدس المفتوحة خمس كليات.

وحيث أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً رئيسياً في العملية الإدارية والأكاديمية للجامعة، أنشأت الجامعة مركزاً لتكنولوجيا المعلومات عام 1998م بقرار مجلس الجامعة ويعتبر من أهم المراكز التي تخدم الجامعة كونه المركز المتخصص بأهم موارد الجامعة فهو مسؤول عن عملية التطوير التقني وحوسبة أعمال الجامعة الإدارية والمالية والإنتاجية، كما أنه مسؤول عن التواصل مع العالم الخارجي من خلال توفير أحدث مصادر التكنولوجيا العالمية.

ويمكن تلخيص تطبيقات الإدارة الإلكترونية في جامعة القدس المفتوحة في الآتي:

أ. توفير مواد إرشادية تعليمية مختلفة ضمن خطة نشر ثقافة التعليم المدمج وتقنيات الإدارة الإلكترونية في الجامعة.

ب. تصميم قاعدة بيانات إلكترونية من خلال مشروع بناء القدرات وأدوات التقويم الذاتي للإداريين والأكاديميين وتصميم موقع على الإنترنت وتحديثه بشكل مستمر.

ج. حوسبة جميع الأنظمة المالية والإدارية وتطوير الأنظمة المحوسبة المعمول بما حالياً في الجامعة.

د. حوسبة الشؤون الأكاديمية وذلك باستخدام التكنولوجيا بشكل كامل في العملية التعليمية وتعزيز التعليم الإلكتروني.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المنظمات سالفة الذكر تستخدم التكنولوجيا الرقمية في إنجاز أعمالها وتواكب آخر التطورات الحاصلة في العالم الخارجي وذلك من خلال تأسيس مراكز لتكنولوجيا المعلومات، وإنشاء بوابات على الشبكة الرئيسية وميكنة كل الأعمال التقليدية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، إلا أن مثل هذه المنظمات تواجهها العديد من الصعوبات والتحديات عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع مستوياتها الإدارية وهذا راجع إلى إهمالها، وعدم الاهتمام ببعض الجوانب الإدارية والتشريعية والقانونية.

## المبحث الثالث: التوقيع والأرشيف الالكتروني وأمن المعلومات:

### 1.3.2 التوقيع الإلكتروني:

يقصد بالتوقيع الإلكتروني في المعاملات الإلكترونية التحقق من هوية الموقع وأن المستند الموقع منه ينسب إليه، وذلك لأن المعاملات الإلكترونية تتم بطريقة غير ملموسة يصعب فيها التحقق من شخصية المتعامل مع الطرف الآخر، ولم تعد الوسيلة التقليدية "التوقيع الخطي" في أثبات المعاملات الإلكترونية مناسبة للتعاملات والمبادلات الإلكترونية والتي يتعذر معها توفر هذا النوع من التوقيع وذلك نتيجة لإحلال الوسيط الإلكتروني محل الوسيط التقليدي الورقي **(ممدوح، 2010)**.

ومما تقدم يمكن سرد بعض التعريفات التشريعية الصادرة عن بعض الدول العربية والمنظمات الدولية.

عرف قانون لاونسترال النموذجي التوقيع الإلكتروني بأنه "بيانات في شكل إلكتروني مدرجة في رسالة بيانات أو مضافة إليها أو مرتبطة بها منطقياً، ويجوز أن تستخدم لتعيين هوية الموقع بالنسبة إلى رسالة بيانات ولبيان موافقة الموقع على المعلومات الواردة فيها".

كما عرف المشرع المصري التوقيع الإلكتروني بأنه "ما يوضع على محرر إلكتروني ويتخذ شكل أو حروف أو أرقام أو رموز أو إشارات أو غيره ويكون له طابع متفرد يسمح بتحديد شخص الموقع وتمييزه عن غيره"، وقد عرفه المشرع السوري بأنه "جملة من البيانات تدرج بوسيلة إلكترونية على وثيقة إلكترونية وترتبط بها وتتخذ شكل حروف أو أرقام أو رموز أو إشارات أو أي شكل آخر مشابه، ويكون لها طابع متفرد يسمح بتحديد شخص الموقع ويميزه عن غيره وتنسب إليه وثيقة إلكترونية بعينها"(**مليكة، 2010**).

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن التعريفات تتفق في تعريفها للتوقيع الإلكتروني من حيث بيان التقنية المستخدمة في تكوين التوقيع الإلكتروني وكذلك من حيث تحديد هوية الموقع والالتزام بما تم التوقيع عليه وفيما يلي توضيح لأهم أشكال التوقيع الإلكتروني.

**1.1.3.2 التوقيع الرقمي:**

وهو عبارة عن مجموعة من الأرقام المرتبطة برسالة بيانات يتم تحويلها إلكترونياً من رسالة مقروءة إلى رسالة غير مقروءة (مشفرة)، لا يمكن فكها إلا من قبل الشخص الذي يملك المفتاح لفك هذا التشفير، فالتعامل الإلكتروني يتم من خلال تبادل رسائل البيانات بين طرفي المعاملة بشكل مشفر لضمان سرية المعاملة وخصوصيتها، ولكي تتم عملية التشفير لابد من وجود مفتاحين هما المفتاح العام والمفتاح الخاص، بحيث يستخدم المرسل المفتاح الخاص

للتوقيع على البيانات المرسلة وإرسالها إلى الشخص المستلم الذي يستخدم المفتاح العام للتحقق من صحة التوقيع الرقمي، ثم ينشئ المرسل إليه ملخص رسالة بنفس برنامج التشفير ويقارن بين ملخص الرسالتين فإذا كانتا متطابقتين فهذا دليل على أن الرسالة وصلت سليمة ولم يحدث بها أي تغيير أو تحريف **(ممدوح، 2010)**.

**2.1.3.2 التوقيع بالقلم الإلكتروني:**

ويتم من خلال استخدام القلم الإلكتروني الذي يتم به التوقيع على شاشة الكمبيوتر بشكل مباشر عن طريق برنامج حاسوبي بحيث يوقع المستخدم في البداية وتخزن بياناته وشكل التوقيع لكي يتم التعرف والتحقق من صحة التوقيع عند قيامه بالتوقيع على أي مستند إلكتروني.

ويتمثل التوقيع الإلكتروني بالقلم الإلكتروني في حركة يد الموقع وهو يستخدم القلم الإلكتروني لتكوين التوقيع الذي يتم تشفيره إلكترونياً.

**3.1.3.2 التوقيع البيومتري:**

يعتمد التوقيع البيومتري على خصائص بيولوجية ترتبط بجسم الإنسان كبصمة إصبعه أو صوته أو شبكية عينه، وذلك لأن مثل هذه الخواص تختلف من شخص لآخر الأمر الذي يجعل مثل هذا النوع من التوقيع متمتعاً بدرجة عالية من الموثوقية التي تمكن المتعاملين إلكترونياً من الاعتماد عليه أساسٍ في تعاملاتهم.

ويتمثل هذا التوقيع في أخذ عينة إحدى الخصائص البيولوجية الخاصة بالشخص الموقع دون غيره والتي يتم تخزينها إلكترونياً، كي تتم مطابقتها بتلك التوقيعات الواردة في المعاملات الإلكترونية، كما يحتاج مثل هذا النوع من التوقيع إلى التوثيق من جهة مختصة معتمدة تقوم بتوثيق التوقيع وتصديقه وتربط بينه وبين الموقع لزيادة الأمان والموثوقية في التعاملات الإلكترونية**(مليكة، 2010)**.

**3.1.3.2 التوقيع بالضغط على مربع الموافقة:**

ويتم هذا النوع من التوقيع من خلال النقر على زر الموافقة في المكان المخصص لذلك بلوحة مفاتيح الكمبيوتر، أو بالضغط على الخانة المخصصة للقبول في النموذج المعروض على شاشة الكمبيوتر.

ولكن مثل هذه الطريقة لا تعتبر توقيعاً يكتسب به المحرر الإلكتروني العناصر اللازمة لاعتباره دليلاً كاملاً، لذلك تلجأ المنشآت التجارية في الغالب إلى إضافة خانة في النموذج الإلكتروني يضع فيها الطرف الآخر الرقم السري الخاص به إضافة إلى إمكانية استخدام المفتاح الخاص به، الذي منحته له جهات معتمدة من قبل الدولة **(ممدوح، 2010)**.

**5.13.2 التوقيع باستخدام بطاقات الائتمان المقترنة بالرقم السري PIN:**

ظهرت البطاقات الممغنطة البنكية التي تستخدم عن طريق ماكينة الصراف الآلي نتيجة لازدياد التعامل بأسلوب التجارة الإلكترونية وتحتوي هذه البطاقات على شريط تسجيل مغناطيسي للمعلومات مثل اسم المستخدم وتاريخ صلاحية البطاقة ورقم هويته، يتم من خلالها سحب النقود من ماكينة الصرف عن طريق إدخال البطاقة تم إدخال الرقم السري الخاص بالمستخدم وهكذا حل التوقيع الإلكتروني محل التوقيع اليدوي **(ممدوح، 2010)**.

## 2.3.2 الأرشيف الإلكتروني:

يقصد بالأرشيف الإلكتروني عملية نقل وإدخال الملفات التقليدية إلى الوسائط المختلفة للحواسيب مع إمكانية نقل وإدخال الملفات التقليدية إلى الوسائط المختلفة للحواسيب بحيث يمكن تخزينها لفترات طويلة مثل الشرائط الممغنطة أو الأقراص الضوئية بحيث تستعمل كأداة مساندة إذا ما فقدت الملفات الأصلية من وسائط التخزين الورقية أو التقليدية **(العمودي، 2010)**.

**1.2.3.2 أنواع الأرشيف الإلكتروني:**

هناك نوعان من الأرشيف الإلكتروني:

أ. الأرشيف المنتج إلكترونياً من الأصل المحدث عبر المنظومات والتجهيزات أي التسجيلات الإلكترونية والتطبيقات المنشأة بالحاسوب بمختلف أشكالها، وهذه الوثائق الإلكترونية هي الأخرى حُدد لها طرق معالجة إلكترونية من حفظ وبحث واسترجاع كغيرها من الوثائق.

ب. الأرشيف الورقي المحول إلى رقمي: وهو الوثائق الورقية التي تم تصويرها عبر الماسح الضوئي، وهذا يتعلق بالوثائق ذات القيمة الاستراتيجية التي وجب حفظها للمدى الطويل.

**2.2.3.2 أهداف الأرشفة الإلكترونية:**

أ. إدارة بلا أوراق مع توفير المساحات المكتبية المستهلكة لتخزين الملفات الورقية.

ب. المساعدة على تطبيق منهجية الإدارة الإلكترونية ونجاحها.

ج. سهولة استرجاع الوثائق المطلوبة وتوفير طرق سهلة للبحث عنها.

د. توفير نسخة احتياطية من الوثائق في حالة تعرض الأصول لأي تلف نتيجة لأية عوامل طبيعية أو بشرية مثل الحرائق والسرقة وغيرها.

هـ. سهولة تبادل الوثائق داخل وخارج المنظمة مع إتاحة الوثائق للاطلاع عليها لأكثر من شخص في الوقت نفسه.

و. الحد من عملية تكرار الوثائق عند التخزين.

**3.2.3.2 فوائد الأرشفة الإلكترونية:**

أ. تقديم أسرع الحلول من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.

ب. تمكين المؤسسة من الامتثال إلى القوانين والتشريعات الدولية.

ج. تقديم التناسقية والتكاملية والاستمرارية في الخدمات.

د. تجنب علمية الاحتفاظ وفوضى السجلات العابرة (**خير، 2008**).

هـ. رفع مستوى أداء المنظمة الخدمي.

و. السرعة العالية في استخراج البيانات (**الصيرفي، 2007**).

**4.2.3.2 مراحل التحول من الأرشيف الورقي إلى الأرشيف الإلكتروني:**

يمكن تقسيم مراحل التحول إلى الأرشفة الإلكترونية إلى مرحلتين.

**أولاً: مرحلة التخطيط للأرشفة الإلكترونية:**

وتنقسم إلى:

أ. **مرحلة الدراسة والمسح:**

وتتمثل هذه المرحلة في حصر الوثائق والمستندات المراد تخزينها إلكترونياً وتحديد أعدادها وكمياتها وأشكالها وأنواعها.

ب. **مرحلة التحليل:**

ويتم في هذه المرحلة تحديد أولويات تحويل الوثائق من الشكل الورقي إلى الشكل الإلكتروني وإعداد القوائم اللازمة والتي تتضمن البيانات الأساسية كتحديد أماكنها وعناوين تواجدها وحفظها.

ج. **مرحلة بناء الخطة:**

وذلك من خلال وضع خطة لحفظ الوثائق أي وضع جدول زمني لمدة حفظها وتاريخ وتقرير مصيرها النهائي، كما يتم في هذه المرحلة تحديد النظام الذي سيتم اتباعه في عملية التصنيف وذلك بإسناد رموز تصنيفية لها وفهرس يحتوى على مصطلحات موحدة لاستعمالها عند البحث واسترجاع البيانات.

د. **مرحلة اختيار البرمجيات والعتاد اللازم:**

وفي هذه المرحلة يتم اختيار البرمجيات المختصة للتصرف الإلكتروني في الوثائق والنظم الرقمية وقواعد البيانات اللازمة.

هـ. **مرحلة إعداد قواعد البيانات:**

وتتمثل في إعداد البيانات التي ستتضمن حفظ ومعالجة الوثائق الإلكترونية.

**ثانياً: مرحلة التنفيذ للأرشفة الإلكترونية:**

وتنقسم مراحل التنفيذ للأرشفة الإلكترونية إلى ما يلي:

أ. مرحلة جلب الوثائق الورقية من أماكن حفظها أو تواجدها إلى المكان المخصص لتنفيذ المشروع، وتجميع وتصنيف هذه الوثائق حسب (الشكل، اللون، الحجم) ويتم استبعاد الوثائق المكررة، كما يتم تصوير الوثائق القديمة والتي لا تضمن وضوح بعض الجوانب منها ومعالجتها، وكذلك إزالة الدبابيس من عليها.

ب. مرحلة المسح الضوئي،وتتم هذه المرحلة من خلال توفير ماسح ضوئي "سكنر" عبر منظومة مختصة وذلك لتحويل المستند أو الوثيقة من ورقه إلى صورة رقمية وتخزينها على جهاز الحاسوب.

ج. مرحلة مراقبة الجودة،وهذه المرحلة تتم بالتوازي مع عملية المسح الضوئي وتتم من خلال مقارنة الوثيقة الرقمية بالوثيقة الأصلية وذلك لتحديد جوانب النقصان من حيث الوضوح وتكامل البيانات.

د. مرحلة الفهرسة،وهي مرحلة تتعلق بإدخال البيانات للوثائق الرقمية عبر قاعدة البيانات المنجزة وهي عملية فهرسة مادية ووصفية وتكشيف للوثائق.

هـ. مرحلة إعادة الوثائق إلى أصولها وذلك من خلال العمل على إعادة الوثائق إلى ملفاتها وكما كانت عليه.

و. مرحلة الحفظ والتخزين تتم عملية حفظ وتخزين الوثائق الإلكترونية على وسائط مختلفة منها ذاكرة الحاسوب، والأقراص الممغنطة والمدمجة وغيرها (**خير، 2008**).

### 3.3.2 أمن المعلومات في الإدارة الإلكترونية:

يقصد بأمن المعلومات في الإدارة الإلكترونية مجموعة الإجراءات والتدابير الوقائية التي تستخدم سواء في المجال الفني أو الوقائي لصيانة المعلومات الخاصة بالإدارة الإلكترونية،

وكذلك الإجراءات القانونية التي يتم اتخاذها للحماية من حدوث أية تدخلات غير مشروعة سواء عن طريق الصدفة أو بشكل متعمد وتشمل الأمنية عدة مجالات منها:

أ. الأخطاء العفوية غير متعمدة والتي تحدث أثناء تجهيز البيانات أو أثناء إدخالها للحاسوب.

ب. الأخطاء المتعمدة وتكون بسبب إجراءات خاطئة أو غير وافية.

ج. تتأثر البيانات بحدوث بعض الحوادث الطبيعية أو السرقة.

د. تغيير البيانات قد يؤدي لتدمير جزء أو كل البيانات.

هـ. وجود خلل في بعض البرامج.

و. سرية البيانات ومجموعة الإجراءات التي توضع لمواجهة الاعتداء أو الانتهاك للمعلومات **(كردي، 2010)**.

وفيما يأتي توضيح لأهم مكونات ومحاور ومهددات أمن المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

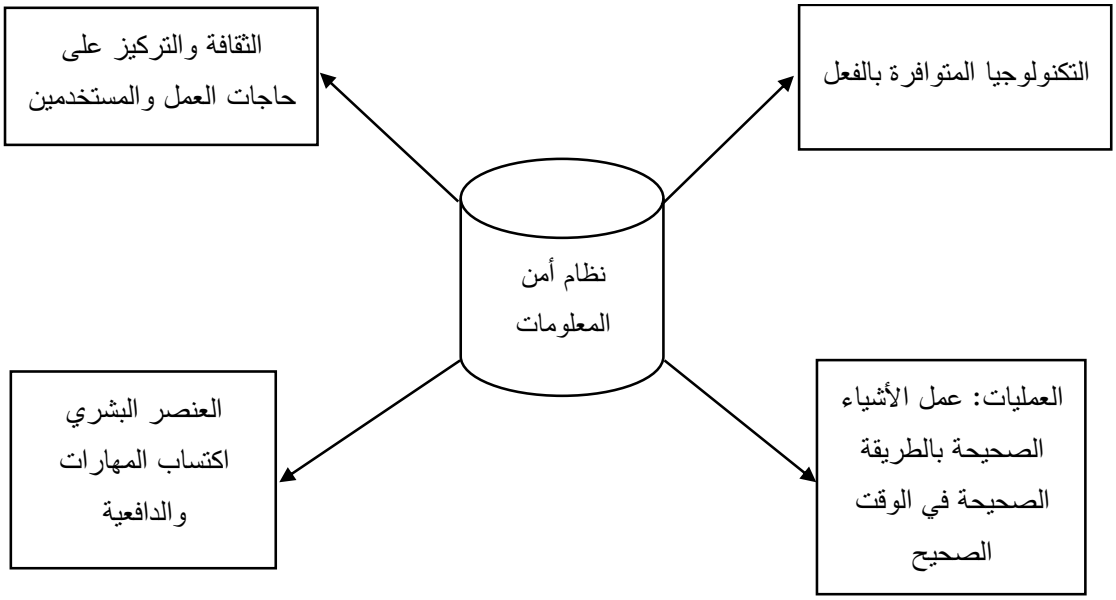
**أولاً:** مكونات ومحاور أمن المعلومات في الإدارة الإلكترونية:إن تنفيذ وتشغيل نظام أمن المعلومات يمثل طريقة حياة تعتمد على أربعة مكونات أساسية كل منها مهم ولا يمكن التعامل معه بصفة فردية مستقلة ويمكن إيجازها في الآتي:

1. **العمليات:** تعتبر العمليات لا غنى عنها في أي نظام أمن، فهي جوهرية وذات طبيعة مستمرة ويحكم أداء عمليات أمن المعلومات مجموعة من المعايير كتلك التي قررتها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (150) التي تعتبر ذات قيمة كبيرة لأي نظام معلومات، وتطبق العمليات بطريقة منظمة كما تراجع باستمرار في إطار خبرتها المتراكمة بغية استبعاد الأخطاء والمخاطر.

2. **العنصر البشري:** ويقصد هنا بالعنصر البشري العاملون والمستشارون والمتعاقدون والفنيون وكل من ينجزوا العمليات والخدمات ويحتاج إلى تواجدهم بأعداد وتخصصات ملائمة وخبرات مناسبة.
3. **التكنولوجيا:** تعتبر التكنولوجيا متوافرة وجاهزة ولمنتجاتها دورات حياة قصيرة نسبياً كما تعتبر سوق التكنولوجيا ذات طبيعة تنافسية، يتوافر فيها العديد من المنتجين والموردين والبائعين مما يجعلها صعبة التقسيم عما كانت عليه في الماضي.
4. **الثقافة:** ترتبط الثقافة بتفسير بيئة الأعمال وتتعلق بأخلاقيات المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، حيث يكون لإدارة المنظمة دور رئيسي تؤديه في حفظ ثقافة المنظمة المتوافقة مع ثقافة مجمعتها، وتشتمل الأوجه الثقافية ذات الطبيعة الحرجة في إدارة نظم أمن المعلومات الناجح على الآتي:

- المساندة والالتزام الكامل تجاه أمن المعلومات من قبل الإدارة العليا بالمنظمة.
- الانضباط التنظيمي القوي.
- إيصال السياسة موثقة وموضحة لكل العاملين.
- توافق عمليات المراجعة المستمرة(**الهادي، 2006**).

والشكل الآتي يوضح مكونات نظام أمن المعلومات.




**شكل(6.2) مكونات نظام أمن المعلومات**

**المصدر: ( الهادي، 2006،ص 15).**

**ثانياً: مهددات أمن المعلومات في الإدارة الإلكترونية:**إن ظهور شبكات الاتصال وتكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية يعتبر سلاحاً ذا حدين فمن ناحية حققت الإدارة الإلكترونية طفرة غير مسبوقة في مجال تبادل المعلومات ومن جهة أخرى أصبحت عرضة لتسرب البيانات والمعلومات المهمة إلى المجرمين وقراصنة الإنترنت، الأمر الذي أدى إلى ضرورة البحث عن وسائل للحماية والحفاظ على المعلومات عند تبادلها عبر الشبكات ويعتبر موضوع الأمن على الإنترنت من أهم أسباب التخوف لدى المؤسسات والأفراد، لذلك اهتمت قطاعات الاتصالات وتقنية المعلومات بإيجاد الوسائل الملائمة لتحقيق الأمن على الإنترنت.

ويمكن تصنيف هذه المخاطر والمهددات الأمنية إلى مهددات خاصة بالتجهيزات (Hardware) وأخرى خاصة بالبرمجيات (Software) وهي الآتي:

1. **تهديدات البرمجيات:(Software)**

يمكن تضيفها إلى تهديدات متعمدة فعالة مثل الدخول غير المشروع على الشبكات وإجراء التعدي المطلوب، تغيير البرمجيات، تخريب البرمجيات، استخدام برمجيات خبيثة كالفيروسات،

تعطيل الشبكة، وتقمص شخصية أخرى.

- وتهديدات متعمدة وغير فعالة مثل سرقة معلومات التنصت على الاتصالات تحليل الاتصالات.
- تهديدات غير متعمدة فعالة مثل أخطاء أثناء العمل على البرمجيات.
- تهديدات غير متعمدة وغير فعالة مثل أخطاء المستمرين وتسرب المعلومات عير قنوات الاتصال.

2. **تهديدات التجهيزات(Hardware):**

يمكن تصنيفها إلى:

- تهديدات متعمدة فعالة مثل سرقة التجهيزات، تعطيل الأجهزة، الحرق المتعمد.
- تهديدات متعمدة وغير فعالة مثل عمل نسخ لمفاتيح الدخول للنظم والمواقع وتحليل هيكلية النظم والشبكات.
- تهديدات غير متعمدة وفعالة مثل الكوارث الطبيعية.
- تهديدات غير متعمدة وغير فعالة مثل الأخطاء في إدارة التجهيزات.

ومع كل هذه التهديدات وجدت تكنولوجيا معاكسة لحماية تلك التعاملات الإلكترونية مثل استخدام كلمات السر (Passwords) والبطاقات المغناطيسية (Magnetic cards) والبطاقات الذكية (Smartcards) والخصائص البيولوجية للأفراد مثل بصمة اليد والتشفير، والتوقيع الإلكتروني(**الشريف، 2011**).

## المبحث الرابع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

### 1.4.2 مقدمة:

يرجع تاريخ وظيفة الموارد البشرية إلى قرنين من الزمن أي إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية، حيث بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، وبدأت الشركات أو المنظمات الصناعية

بإدارات مستقلة خاصة بالموظفين تُعنى بشؤونهم وتهتم بكل ما يتعلق بهم، وسميت هذه الإدارات بمسميات مختلفة، منها إدارة شؤون العاملين، وإدارة شؤون الموظفين وكذلك إدارة الأفراد.

ومع اختلاف النظرة إلى العنصر البشري باختلاف تطور النظريات والمدارس الإدارية على مر العقود الزمنية، إلا أن هذا الاختلاف لم يمنع التطور الموازي من الاهتمام بالعنصر البشري، حيث ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية مع بداية الستينات من القرن العشرين، فأصبح هذا المصطلح بمثابة نقطة البداية لظهور مدرسة الموارد البشرية ومع ذلك استمرت تسمية الإدارة التي ترعى شؤون الموظفين باسم إدارة الأفراد حتى سنة 1980م تقريباً وبعد ذلك غير مسمى إدارة الأفراد إلى "إدارة الموارد البشرية" ولم يكن هذا التغيير في المسمى فقط بل حتى في المضمون، فدور إدارة الأفراد كان محصوراً في عملية التنفيذ فقط لما تضعه الإدارة العليا من سياسات أما في إدارة الموارد البشرية فقد أمتد الأمر إلى التخطيط والتنفيذ.

وبهذا أصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية تخطيطية وتنفيذية خاصة بها وأصبح مدير الموارد البشرية أحد الأفراد الذين يقومون برسم السياسات داخل المنظمة(**سيط، 2007**).

### 2.4.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

عند التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية لابد من إيضاح وتعريف المورد البشري وذلك كما يلي:

#### 1.2.4.2 الموارد البشرية:

يقصد بالموارد البشرية في أية منظمة، جميع العاملين أو الأفراد المنتمين لها سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين، وهؤلاء الأفراد تعاقدت معهم المنظمة للقيام بمهام وظيفية أو عمل محدد مقابل راتب أو أجر ومزايا عينية محددة، على أن يلتزم هؤلاء الأفراد في أثناء قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم من قبل المنظمة (**دياب، 2003**).

### 2.2.4.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يختلف كثير من خبراء الإدارة في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية حيث عرفها البعض بأنها: عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة **(عبدالباقي، 2000)**، كما عُرفت بأنها"إحدى الأنشطة الإدارية التي تُعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة"**(زكي، 1998)**، وعرفها أخر على أنها"الإدارة التي تدير القوى العاملة بكفاءة وفعالية عالية لتحقيق الأهداف المنوطة بها سواء أهداف المنظمة أو أهداف العاملين أو أهداف المجتمع من خلال وظائف محددة كوظيفة تحليل وتخطيط القوى العاملة وظيفة الاختيار ووظيفة تطوير أداء العاملين ووظيفة المحافظة على العناصر المميزة للمنظمة، ووظيفة تعزيز قيم المنظمة وذلك من خلال منظور استراتيجي يرتبط بالاستراتيجيات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها"**(العتبي، 2009)**.

### 3.4.2 أهمية إدارة الموارد البشرية:

تنبع أهمية إدارة الموارد البشرية من تعاملها المباشر مع أهم موارد المنشأة وهو المورد البشري والذي يعتبر المورد الأول والأهم في التنمية الاقتصادية، ولا يمكن أبداً مساواتهم مع بقية الموارد الأخرى فالمورد البشري هو المتغير المحوري الوحيد في كل المؤسسات فهو الذي يقوم بتشغيل مواردها وبدونه تفقد الأصول المادية قيمتها، وبالتالي فإن قدرة أية منظمة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة العنصر البشرى في أدائه للعمل، غير أن كفاءة الأداء لا تتحقق من تلقاء نفسها بل نتيجة الإدارة السليمة لهذا المورد، فهي تتولى الإشراف على كافة شؤون العاملين وإدارة كل النواحي التي تحكم علاقات المنظمة بأفرادها العاملين فيها من التحاقهم بالعمل إلى غاية سن التقاعد وهي بذلك تهدف إلى إرضاء العاملين من جهة ورفع الكفاءة الإنتاجية من جهة أخرى غير أن إدارة الموارد البشرية قد اتسعت وظائفها

اليوم بحيث لم تعد تقتصر على المهام الروتينية التنفيذية بل أصبحت تسعى وبقوة لأن تصبح جزءاً من فريق الإدارة، وأن تصبح شريكاً رئيسياً في تحريك الأعمال من خلال مشاركتها في وضع إستراتيجية المؤسسة وبالتالي فقد اتخذت بعداً أكثر أهمية وهو البعد الاستراتيجي(**حرحوش، 2006**).

**4.4.2 أهداف إدارة الموارد البشرية:**

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح من خلال الأفراد العاملين بها، أو إلى زيادة فعالية المنظمة، ويمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى قسمين هما المنظمة والأفراد:

**1.4.4.2 أهداف المنظمة وتتمثل في الآتي:**

(الكفاءة والفعالية، الاستقرار، تطوير وتنمية المهارات، تحقيق الانتماء والولاء).

**2.4.4.2 أهداف الأفراد تتمثل في الآتي:**

أ. فرص عمل جديدة وظروف ومناخ عمل جيد، وعدالة في الأجور والمعاملة وإتاحة فرص التقدم الوظيفي.

ب. تقديم الخدمات والرعاية الاجتماعية والصحية (**علاقي، 1999**).

ج. التوفيق بين الأفراد (الموارد البشرية) والوظائف المطلوبة.

د. دوام تحقيق الإشباعات المناسبة.

هـ. توفير المعارف وإكساب المهارات وتنميتها وتأهيلها وتطويرها، المستمر لأداء وظائف الموارد البشرية (**سمير، البرادعي ،2006**).

**5.4.2 الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:**

يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى ما يلي:

**1.5.4.2 الوظائف الأولية:**وتتمثل فيما يلي:

أ. **تحليـل العمـل:** ويقصـد بهـا التعـرف علـى الأنشـطة والمهـام التـي تتكـون منهـا الوظيفـة وتحديـد مسؤولياتها التي تقع على عاتقها ويتم تصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات شاغلها.

ب. **تخطيط القوى العاملـة:** ويقصد بها التعرف أو تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا الأمر تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة.

ج. **الاختيار والتعيين:** وذلك من خلال البحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية، وذلك لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

د. **تصميم هيكل الأجور:** ويقصد بها تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سلبية لنظام الأجور.

**2.5.4.2 الوظائف الثانوية لإدارة الموارد البشرية:**وتتمثل في الآتي:

أ. **تصميم أنظمة الحوافز:** ويقصد بها منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي والجماعي وعلى مستوى المنظمة ككل.

ب. **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:** تهتم المؤسسة بمنح عامليها مزايا معينة كالمعاشات والتأمينات الصحية الخاصة بالمرض، كما تهتم المنظمة بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات.

ج. **تقييم الأداء:** تهتم كل منظمة بتقييم أداء موظفيها وذلك من خلال أساليب معينة وغالباً تتم هذه العملية من خلال الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة والتعرف على أوجه التطور في الأداء.

د. **التـدريب:** تمارس المنظمة أنشطة التدريب لغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم نحو أنشطة معينة وعلى المنظمة أن تحدد احتياجاتها التدريبية وأن تستخدم

الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية البرامج التدريبية التي تمنحها.

هـ. **تخطيط المسار الوظيفي:** تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المنظمة وخصوصاً في عملية النقل والترقي والتدريب، وهذا يتطلب التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد العامل.

**3.5.4.2 الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية:**وتتمثل في الآتي:**(سيد، 2007).**

أ. **العلاقة مع النقابات:**وهذه الوظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع النقابات العمالية والتطرق إلى الموضوعات مثل الشكاوي والنزاعات والفصل من الخدمة.

ب. **أمن وسلامة العاملين:**وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين وأمنهم والاهتمام بالاتجاهات النفسية السليمة لهم.

ج. **ساعات وجداول العمل:** ويقصد بها تحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقاً لنظام يناسب طبيعة عمل المنظمة.

## 6.4.2 الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية(E – HRM)

### 1.6.4.2 مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إن مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E – HRM) له تعريفات ومسميات تحمل المعنى نفسه فمنهم من يطلق عليه في الدراسات الأجنبية مصطلح E – HR أو Virtual HRM وبعضهم الآخر يطلقون عليه مصطلح HR Intranet أو Web – Based HR وكذلك يطلق عليه بعض الباحثين مصطلح آخر يسمى Computer – Based HRM ويرمز له باختصار (CHRIS)**(أبوأمونه، 2009).**

ويمكن عرض بعض التعريفات التي تناولها بعض الكتاب:

تعرف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أنها "تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية والذي سيسهم في بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك

توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات"(**هويكنز، ومايكهام، 2007**)، كما تعرف بأنها "التطبيق العلمي لاستراتيجيات وسياسات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية من خلال الدعم الموجه والاستغلال الأمثل والكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريقة لأداء وظائف HRM".(**النجار، 2008**).

كما تعرف أيضاً بأنها"عملية تخطيط وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات لدعم على الأقل شخصين أو مجموعة من الأفراد للمشاركة في إنجاز أنشطة الموارد البشرية"(**أبوأمونه، 2009**)

وهناك من يعرفها بأنها "مظلة تغطي جميع آليات التكامل الممكنة بين محتويات إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بهدف خلق قيمة مضافة داخل وعبر المنظمات للموظفين والإدارة المستهدفة".(**Bondarouk and Rue, 2009**).

ومما سبق يمكن للباحث تعريف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية(EHRM) على أنها تطبيق متميز للتكنولوجيا المعتمدة على الانترنت في النظم المرتبطة بالموارد البشرية والذي يساهم في بعض التغيرات التنظيمية من خلال إتاحة وإمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية عن طريق البوابة الالكترونية.

يلاحظ أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تشتمل في تعريفاتها على العناصر نفسها التي تتكون منها الإدارة الإلكترونية والتي تعتمد أساسياً على دمج وظائف الإدارة بتكنولوجيا المعلومات ومن تم دمج أنشطة ووظائف HRM بتكنولوجيا ICI اعتماداً على شبكات الإنترنت والإنترانت أو الإكسترانت استجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

### 2.6.4.2 أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يعتبر تطبيق تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية متنوع وذو مدى واسع حسب حاجة المنظمة، فقد يقتصر على الجداول الإلكترونية وقد يتعداه إلى الأنظمة المعتمدة، وهذا يعتمد على الحلول التي تقدمها نظم معلومات الموارد البشرية فمنها ما يتعلق بحلول كاملة لوظائف (HR) الموارد البشرية،

ومنها ما يتعلق بوظائف معينة كالاستقطاب، الاختيار، وتقيم الأداء والتعويضات والأجور وغيرها من وظائف الموارد البشرية.

وهذا يؤدي إلى تنوع أهمية (E – HRM)، بناء على التطبيقات المستخدمة لأنظمة معلومات الموارد (HRMIS).

وهناك بعض الدوافع التي تقود المنظمات لدمج التكنولوجيا مع الموارد البشرية فقد تكون دوافع تشغيلية أو دوافع علاقتيه أو دوافع تحويلية والشكل التالي ويوضح ذلك.

**شكل (7.2) دوافع دمج التكنولوجيا مع HR**

**المصدر: chartered Institute of Personnel and Development "Changing", Agenda, UK, www.cipd.co.uk,2006, p6**

يلاحظ من الشكل السابق أن الدوافع التشغيلية تهتم بأنشطة الموارد البشرية (HR) في الإدارة مثل إدارة الرواتب وإدارة المعلومات الشخصية، في حين أن الدوافع العقلانية تهتم بأنشطة الموارد البشرية المتقدمة ويتم التركيز هنا ليس على الإدارة بل على أدوات الموارد البشرية التي تساعد المنظمة في عمليات الاستقطاب والاختيار والتقييم، أما الدوافع التحويلية فيتم فيها التركيز على وظائف الموارد البشرية ذات الميزة الإستراتيجية مثل إدارة الميزة التنافسية الإستراتيجية وإدارة المعرفة الإستراتيجية(**أبو أمونه، 2009**).

إن استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يزيد من الحاجة للعاملين بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة مما أدى إلى استخدام الشركات للبوابات الإلكترونية (Portals)، وذلك لزيادة مراكزها التنافسية ومن تم زيادة الإنتاجية الكلية والنوعية وتقدم تلك البوابات الخدمات الآتية. (**النجار، 2007**).

أ. خدمات ذاتية فورية للعاملين.

ب. خدمات تخطيط القوى العاملة.

ج. ربط المواقع المختلفة للمنظمة على الإنترنت مثل المزايا العينية، بوابة التعليم وبوابة التوظيف مع البوابة الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

د. تمكين العاملين من معرفة بياناتهم الخاصة.

هـ. تمكين المديرين من اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

و. ربط قواعد البيانات المختلفة داخل الموارد البشرية مع بعضها مثل برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء وإتاحتها على الموقع الخاص بالمنظمة لكي يستفيد منه كل من العاملين والمديرين.

ز. كتابة التقارير الفورية عن العاملين من خلال بوابة الشركة على الإنترنت، مما يوفر للمدراء القرارات الموضوعية.

### 3.6.4.2 أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تعتبر أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية، ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث تحدد تلك الأهداف بزيادة التركيز على القضايا الإستراتيجية، وزيادة مرونة الإجراءات والممارسات لزيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية وتقليل التكاليف إلى الحد الأدنى وأن تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المنظمة(**أبو أمونه، 2009**).

إن ارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغيير نوع قوى العمل المطلوبة كل ذلك كان من أهم أسباب توجه المنظمات نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وذلك لتحقيق الأهداف الآتية:

أ. تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية، وتقليص حجم النفقات الإدارية من خلال تخفيض تكلفة العمالة.

ب. تحقيق مكاسب من خلال الاستثمار الحقيقي للموارد البشرية.

ج. تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية.

د. رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة.

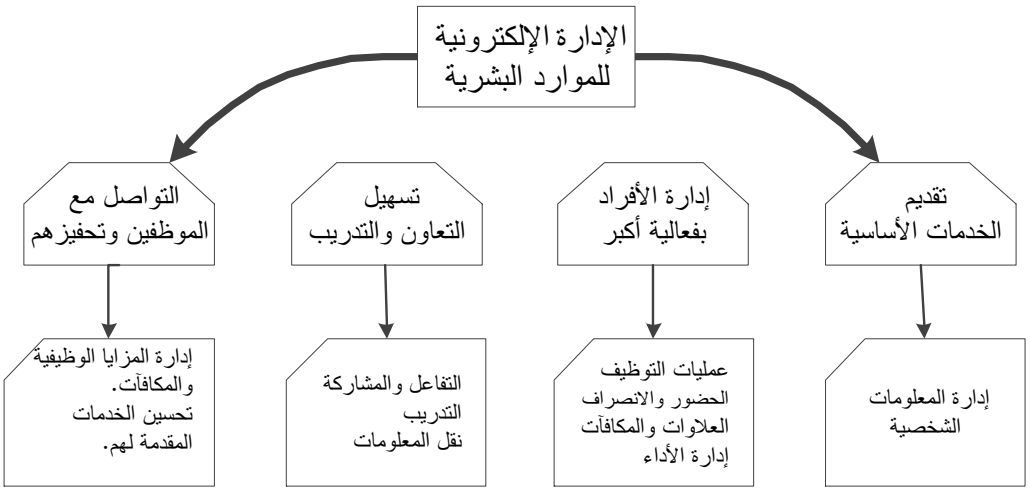
هـ. العمل على تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.

و. توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

ز. تحسين الصورة الخارجية للمنظمة (**النجار، 2008**).

**4.6.4.2 مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:**

يمكن تقسيم مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى أربعة أقسام أساسية تشتمل على (تقديم الخدمات الأساسية للموظفين، إدارة الأفراد، تسهيل عملية التدريب، التواصل مع الموظفين).




**شكل (8.2) مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**

**المصدر: (هوبكنز، ماركهام 2006، ص23).**

ويمكن سرد مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بشيء من التفصيل في الآتي:

أ. **الخدمات الأساسية:** إن تقديم الخدمات الأساسية بشكل إلكتروني سواء عن طريق الإنترنت أو الإنترانت له مزايا عديدة نذكر منها الآتي: **(هويكنز، وماركهام، 2007)**

1. حفظ البيانات بدقة متناهية وتجنب الوقوع في أخطاء نقل المعلومات من النماذج اليدوية إلى قواعد البيانات.
2. تخفيض المصاريف الإدارية الخاصة بقسم الموارد البشرية من خلال الاستغناء عن النماذج الورقية وعدم حاجة الموظف إلى القيام بالعمليات الإدارية الروتينية مثل علميات إدخال البيانات.
3. انخفاض النفقات الناجمة عن استخدام الورق في العمليات الإدارية من تكاليف شرائها وطباعتها وتوزيعها وتخزينها.
4. زيادة فعالية نظم الموارد البشرية من خلال تكامل قواعد البيانات مثل تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال قواعد البيانات وتذكير العاملين بمواعيد التدريب.
5. تحسين كفاءة المعلومات الإدارية من خلال مقدرة المدراء في مختلف المستويات التنظيمية من الاطلاع على البيانات وإصدار التقارير والإحصائيات المطلوبة.
6. إمكانية مراقبة سير العمل وتلاشي المشاكل الناتجة عن فقدان بعض النماذج أو التقارير الورقية.
7. زيادة درجة التكامل بين نظم الرواتب ونظم تسجيل الوقت والحضور والانصراف.

ب. **إدارة الأفراد:** يمكن إدارة الأفراد بأكثر فاعلية من خلال تحويل وظائف الموارد البشرية إلى وظائف إلكترونية بالكامل، والتي يمكن سردها بشيء من التفصيل في الآتي:

1. التوظيف الإلكتروني: يعتبر التوظيف الإلكتروني من أهم المجالات التي يمكن أن يتم فيها

استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث يعتمد العالم في طرق التوظيف اعتماداً رئيسياً على وسائل (ICT) نظم معلومات الموارد البشرية حيث بدأ التوظيف الإلكتروني ينتشر في الدول الغربية من بداية التسعينات وأصبح المصدر الأساسي للعمالة لدى القطاع العام والخاص **(أبو أمونه، 2009)**.

إن نظم التوظيف الإلكتروني تعمل على تسهيل العديد من الإجراءات المرتبطة بعملية التوظيف ومن هذه الإجراءات:

- تسهيل عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة.
- سهولة التعامل مع المنظمات الخارجية والتي تعمل على ترشيح المتقدمين لشغل لوظائف.
- توفير خدمة تتبع طلبات المرشحين لشغل الوظائف.
- ربط مصادر المعلومات الأخرى المرتبط بعملية التوظيف، مثل برامج التدريب ومتطلبات الكفاءة **(هوبكنز، وماركهام، 2007)**.

2. الاختيار الإلكتروني:تؤدي أنظمة الاختيار للمنظمة إلى زيادة فرص الحصول على الأشخاص المؤهلين لتقلد المناصب الشاغرة وتعتمد هذه الأنظمة على مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات تشتمل على المقابلات واختبارات القدرة والاختبارات الشخصية وغيرها للحصول على أشخاص يتمتعون بإمكانيات تتلاءم والوظائف المطروحة.

كما أن لعملية الاختيار الإلكتروني بعض المساوئ متمثلة في الآتي:

- احتمالية إجراء المقابلة أو الاختبار من قبل شخص غير المتقدم الفعلي.
- تحيز الاختبارات التي تتم عن طريق الإنترنت ضد الأفراد ذوي المهارات المحدودة في استخدام الكمبيوتر.
- احتمالية وجود تمييز ضد ذوي الاحتياجات الخاصة.

3. التعويضات:أنظمة التعويضات الإلكترونية تستعمل لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المنظمات، كما تقوم بالعديد من المهام مثل مهام حساب المدفوعات الخاصة بالأجر والضريبة والتأمين وبعضها يقوم بإصدار إيصالات الدفع ومنها ما يكون إلكترونياً، بالإضافة إلى ذلك تقوم نظم التعويضات بإخطار الموظفين بالعديد من الأمور المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة بهم، كما يستطيع المدراء من خلالها تقدير النفقات المرتبطة بالأجور. **(هويكنز، وماركهام، 2007).**
4. تقييم الأداء:من أجل متابعة وتنفيذ أهداف عملية تقييم الأداء، تقوم كثير من المنظمات بتوفير عملية تقييم أداء إلكترونية لتسهيل عملية التقييم على المدراء وزيادة قدرتهم على عملية القياس، وذلك باستخدام أنظمة مراقبة الأداء المحوسبة (CPM) والذي يتم من خلاله قياس بعض المتغيرات مثل عدد الوحدات المنتجة أو الوقت المستغرق لتنفيذ المهام وقياس نسبة الخطأ، ومن أهم أسباب استخدام مثل هذا النظام وهو زيادة نطاق الإشراف لتقليل الوقت المستغرق من قبل المدراء لمراقبة أداء العاملين وسلوكهم.
5. الحضور والانصراف:من أقدم استخدامات التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية وظيفة تسجيل الحضور والانصراف للعمل من خلال أجهزة التسجيل الإلكترونية ذات البطاقات الورقية والتي تطورت بعد ذلك إلى بطاقات خاصة لإدخال البيانات ومن تم تطورت إلى تسجيل من أنظمة حاسوبية خاصة.

تهتم مثل هذه الأنظمة بتسجيل عدد ساعات عمل الموظفين وتتبع نسبة الغياب وذلك للأغراض الآتية:

- تسجيل ساعات العمل لأغراض تتعلق بالرواتب.
- تسجيل ساعات العمل الإضافية.
- تسجيل المعلومات المطلوبة لأغراض بإدارة المشروعات.

- تحديد المتواجدين في المنظمة وكذلك المتغيبين، وذلك لأغراض تتعلق بالصحة والأماني.
- تسجيل معلومات حول الغياب عن العمل وإعداد تقارير تعتمد على مؤشرات مثل نسبة الغياب الأسبوعي.
- التعرف على مكان تواجد العاملين في أي وقت وكذلك معرفة ما إذا كانوا متواجدين في العمل أم لا.

ج. **التدريب والتطوير الإلكتروني:**تبرز أهمية التعلم أو التدريب الإلكتروني في توفير النفقات الخاصة بالتدريب والوقت ومساعدة الموظفين في إدارة الوقت المناسب للتدريب إضافة إلى إتاحة الفرصة أمامهم للتعلم وتنمية مهاراتهم مع البقاء في وظائفهم وقد اعتبرت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير عملية التعلم الإلكتروني نوعاً من توفير الرضاء الوظيفي للعاملين والاحتفاظ بهم في الوقت نفسهفعند الحديث عن التعلم الإلكتروني**(أبوامونة، 2009)**.

ومن المزايا التي يمكن الحصول عليها من خلال استخدام برنامج أو نظام التعلم الإلكتروني ما يلي:**(هويكنز، ماركهام، 2007)**

1. خفض نفقات التدريب بشكل ملحوظ نتيجة إلغاء أو تقليل الحاجة لتوفير المدربين، وعدم الحاجة إلى انتقال المتدربين.
2. تقليل الحاجة إلى الانتقال والسفر سواء للمدرب أو المتدرب.
3. سهولة تحديث ونشر وتجميع وتخزين مواد التعلم.
4. تكامل الوسائط المستخدمة في التعلم الإلكتروني فمثلاً يمكن عرض الملفات بأكثر من صيغة (pdf - doc) وغيرها.
5. إعادة استخدام مواد التعلم أكثر من مرة سواء من قبل المدرب أو المتدرب.
6. توفير الوقت المطلوب للتعلم والتدريب.

7. إمكانية الوصول إلى المصادر الخارجية عن طريق وضع روابط لمواد تعليمية إضافية.
8. دمج التعلم في سياق العمل اليومي فنتيجة لدراسة الموظفين لمواد التعلم الإلكترونية من مكاتبهم أصبح بالإمكان تصميم مواد التعلم بحيث تتكامل بشكل أكبر مع مسؤوليات العمل اليومية.
9. يتميز التعلم الإلكتروني بالمرونة سواء من حيث الوقت، ومستوى الالتحاق، ومدى الاعتماد على التكنولوجيا، وسرعة التعلم، واختيار المكان وغيرها.

د. **الاتصال:** تستخدم التكنولوجيا في الموارد البشرية من خلال الاتصال الفعال بين المدراء والموظفين في الاتجاهين سواء كان من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى، حيث يؤدي الاتصال الفعال إلى زيادة تحفيز العاملين والتزامهم بشكل أكبر، كما يساعد الاتصالالفعال عبر الإنترنت أو الإنترانت المنظمة من التعاون مع الأفراد خارج مناطقها الجغرافية وهذا يقلل من التكاليف.

هـ. **تطوير المنافع الوظيفية:**يعتبر تطوير المنافع الوظيفية المجال الأخير من استخدامات نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والذي يتناول الطرق المختلفة التي يتم من خلالها استخدام الحلول البرمجية للنظام، والتي يمكن أن تكون بمثابة وسائل تحفيزية والمتمثلة في تقديم الخدمات والمعلومات للموظفين لدعم حياتهم الوظيفية والعملية، ومن أهم تلك الوسائل:-

1. إجمالي الخدمات الوظيفية:والتي تتيح للموظفين التعرف بشكل مفصل على إجمالي المزايا المقدمة لهم والتي تضاف إلى رواتبهم الصافية، ومن أبرز هذه المنافع:

- التعرف على كيفية عمل خطط معاشات التقاعد.
- المعاش المتوقع إذا استمر الموظف في دفع المقدار نفسه من المال من راتبه الشهري.
- النظر في مستوى أداء نظام حمل الأسهم المالية أو مدى انعكاس مستوى أدائهم الحالي على حجم العلاوات.

2. خدمات المزايا الوظيفية المتاحة على الإنترنت:وهذه الخدمة تمكن العاملين من الاختيار ما بين مجموعة من الخدمات الإضافية المقدمة لهم والمتاحة على الإنترنت والمتمثلة في علاج الأمراض المستعصية، والتأمين على الحياة، والتأمين على شريك الحياة، ونفقات رعاية الأطفال، وتسديد ديون المشتريات، والاشتراك في الخدمات الترفيهية، وقد تكون تلك الخيارات المتاحة إجبارية أو اختيارية بحيث تكون هناك سماحيه للموظف باختيار الخدمات المناسبة لظروف حياته.

3. المزايا الوظيفية والخدمات الخارجية الأخرى:وتسمى باسم الخدمات الخارجية المقدمة للموظفين وهي الخدمات التي يقدمها الموردون سواء أكانوا شركات أو غيرها للعاملين مثل خدمات التسوق عبر شبكات الإنترنت وتعرض بأسعار تنافسية.

**5.6.4.2 التغيرات التي تفرضها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:(علوطي، 2008)**

ينتج من خلال تطبيق أية منظمة لبرنامج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ما يلي:

**أ. التغيرات التنظيمية:**

وتمثل التغيرات التنظيمية في الآتي:

- ازدياد الحاجة إلى العمالة غير المباشرة ضمن الهيكل التنظيمي.
- ازدياد الحاجة إلى إعادة تصميم الوظائف وإعادة تحليليها ووصفها.
- ظهور الحاجة إلى تغيير طرق الأداء في الوظائف الجديدة.
- الحاجة إلى تزويد القيادات الإدارية بمفهوم تمكين العاملين.
- ستظهر الحاجة إلى التزود بتكنولوجيا المعلومات وإلى تطبيقها لتساعد على اتصالات تنظيمية أكثر مرونة وأعلى سرعة.

**ب. تغيرات في هيكل الموارد البشرية:**

يؤدي التغيير في التجهيزات وفي طرق العمل سواء في الإنتاج أو التسويق أو الإدارة

المالية أو في البحوث والتطوير إلى تغيير في هيكل العمالة، بمعنى أن التحول إلى آلات تلقائية الأداء أو كاملة الاتوماتيكية واستخدام الحاسب الآلي سيقلل من أعداد العمالة اليدوية والكتابية وغير الماهرة، وفي الوقت نفسه تزيد الحاجة إلى العمالة الفنية والتشغيلية.

**ج. تغيرات تكنولوجية:**

تتأثر جُل الأعمال التي يؤديها الناس في وظائفهم بالتكنولوجيا فعندما تتغير التكنولوجيا تتغير الوظائف وتؤثر الأتمتة أي الأداء التلقائي للآلات في الوظائف في كل المستويات فهي تخفض مستوى بعضها وترفع وتخفض أهمية البعض الآخر، وحتى عندما تسفر الأتمتة عن تغيرات بسيطة فإن آثارها على العاملين لا تكون بالضرورة بسيطة فقد يفقد البعض أعمالهم ويواجه البعض الأخر خيار التحول إلى وظيفة أخرى أو أكثر.

وهذا يتطلب على الإدارة العليا في أية منظمة تسعى لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أن تستبق مثل هذا التغير وتعد له مسبقاً.

**د. الأدوات الجديدة للتدريب والتنمية البشرية:**

حيث توفر التكنولوجيا والاتصال الأدوات والوسائل الآتية:

1. **النظم الخبيرة:**وهي عبارة عن برامج تتسم بالذكاء وتعتمد على معارف مستمدة من الخبرة البشرية، ويتكون النظام الخبير من قاعدة معرفة تتكون من حقائق عن مجال معين وقواعد بحثية تحدد كيفية استخدام تلك القواعد.
2. **نظم الذكاء الاصطناعي:**وهو أحد علوم الحاسب الفرعية التي تهتم بإنشاء برامج ومكونات مادية قادرة على محاكاة السلوك البشري، ويهدف هذا العلم إلى محاكاة بعض عمليات الإدراك والاستنتاج المنطقي التي يجيدها الإنسان وذلك باستخدام التقنيات الجديدة بما يحقق للحاسب إنجاز العديد من المهمات الصعبة والمعقدة التي كان يقتصر أداؤها على الإنسان.
3. **نظم المحاكاة والمقلدات:**وهي عبارة عن نظم متطورة معقدة يمكن من خلالها محاكاة وتقليد

نظم واقعية لاستخدامها في التدريب ومن أمثلتها مقلدات الإبحار لتدريب قادة السفن، ومحاكيات سوق الأوراق المالية.

**6.6.4.2 تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:**

من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية عند التحول إلى أنظمة (E– HRM) الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتي يمكن أن تؤثر على عملية نجاحها أو فشلها تمثل فيما يأتي: **(هوبكنز، وماركهام، 2007)**

أ. القدرة على إلغاء الحدود بين أقسام تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية حيث كان في أغلب المنظمات طاقم العمل الخاص بقسم تكنولوجيا المعلومات يعمل بمعزل عن الأقسام الأخرى داخل المنظمة الواحدة.

ب. تحسين مكانة قسم الموارد البشرية فعلى عكس نظم الإدارة الخاصة بالموارد البشرية السابقة التي كانت مستقلة بذاتها وكان استخدامها مقتصر على العاملين فيها.

ج. تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء، حيث ينظر الكثيرون إلى مهام الموارد البشرية على أنها مهام تفعيليه وتقليدية أي أنهم لا يبادرون بالفعل إنما يستجيبون فقط لرد فعل الآخرين.

د. حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل المنظمة حيث يتطلب التكامل بين الموارد البشرية والعمل الذي يحتاج إلى نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ضرورة الفهم الجيد لطبيعة العمل من قبل الطاقم المختص.

هـ. فقدان العاملين بالموارد البشرية للاتصال مع الأفراد فمن المحتمل في أية عملية أتمتة تقليل أهمية العامل البشري والتواصل بين الأفراد.

و. التعرف على احتياجات المنظمة الفعلية ومعرفة مدى قدرة البنية التحتية الخاصة بها على تلبيتها

واتخاذ القرار بشأن تنفيذ النظام الملائم الذي يمكن أن يحقق أقصى معدل فائدة للعمل بالمنظمة.

ز. المحافظة على مستوى جودة الخدمة، فهناك احتمال لانخفاض مستويات جودة الخدمة نتيجة لتحول النظام من تقليدي إلى إلكتروني.

ح. تأمين المعلومات، حيث يعد أمن المعلومات ضرورة قانونية بخاصة في ظل انتقالالمسؤولية إلى الأفراد العاملين.

ط. ضمان الوصول إلى النظام من قبل كافة العاملين ومن قبل ذوي الاحتياجات الخاصة.

ي. التوافق مع المعايير المتعارف عليها، بخاصة عند بناء صفحات الويب.

ك. مراعاة اختلاف الجوانب الثقافية بخاصة عند العمل في بيئة دولية.

**7.6.4.2 متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:(علوطي ،2008)**

لا تختلف متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عنها في الإدارة الإلكترونية باعتبارها جزء منها فكلاهما يعتمد على الشبكات والبرمجيات والاتصالات والإنترنت إلا أنه لابد من زيادة الاهتمام ببعض الجوانب الفنية والتقنية وبعض الجوانب الخاصة بعلاقة إدارة الموارد البشرية بإدارات وأقسام تكنولوجيا المعلومات والتي يمكن التطرق إليها في الآتي:

**أ. الجوانب الفنية والتقنية:**

لكي يكون تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فعالاً لابد من توفر بعض المتطلبات والتي تتفاوت من منظمة لأخرى نذكر منها النقاط الآتية:

1. نجاح أي نظام يعتمد اعتماد كلي على مدى تقبل المستخدمين لذلك النظام لذا على المنظمة شرح العلاقة بين أهمية النظام وإجراءات العمل، وإشراك العاملين في عملية التصميم وأخذ آرائهم في كل مرحلة من مراحل النظام وذلك للحصول على تغذية راجعة من المستخدمين حول التغيرات.

2. تدريب المستخدمين على النظام الجديد، ضمن بيئة آمنة تتيح للمستخدمين التعرف على مزايا النظام وفهمه جيداً.
3. العمل على تسهيل استخدام النظام للمستخدمين أي تبسيط عملية التعامل مع النظام، مع تمتع النظام بالجودة العالية والأمان، وذلك لزيادة تعزيز الثقة لدى المستخدمين وزيادة كفاءة استخدام النظام.
4. هناك طلب متزايد على أن تكون الأنظمة بسيطة وغير معقدة.
5. توفر واجهات استخدام للأنظمة وتوفير شبكة إنترانت بشكل أساسي حيث تقدم المنظمة من خلالها مجموعة من المعلومات لموظفيها تشمل الإجراءات والممارسات والأنظمة الخاصة بالموارد البشرية.
6. إن استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من قبل العاملين بالمنظمة، مرتبط بشكل أساسي بمستوى الفائدة التي يحصل عليها العامل في المنظمة من تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية ومن مستوى سهولة استخدامها.

**ب. العلاقة بين إدارات تكنولوجيا المعلومات وإدارات الموارد البشرية:**

يعتبر بناء نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عملية تتطلب التعاون بين إدارة (IT) وإدارة (HR) وقد يتعدى ذلك الأمر التعاون مع إدارات أخرى في المنظمة وذلك حسب حجمها وهيكلتها وحسب التوجهات الإستراتيجية للمنظمة.

ويركز تقرير مركز (CIPD) البريطاني على مجموعة من الخطوات التي تضمن نجاح تصميم وتطوير وتنفيذ نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نوردها في النقاط الآتية:

1. استشارة ومراجعة أي منتفع من النظام قدر الإمكان، للتأكد من تلبية متطلبات واحتياجات كل منهم.
2. الاهتمام بتنفيذ تلك المتطلبات في المراحل المبكرة من النظام.

3. تحديد الأشخاص المختصين لتولي مسؤولية تلك المتطلبات وإجراء العمليات اللازمة لها ومتابعتها مع المنتفعين.
4. فحص العمليات والنظام أولاً بأول.
5. وضع إستراتيجية مناسبة لإدارة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية في المنظمة وبين المختصين في (IT) سواء أكانوا من داخل المنظمة أو من خارجها.
6. التأكد من فحص النظام بشكل كاف لتحديد المشاكل قبل وضعه موضع التنفيذ.

## خلاصة الفصل الثاني:

تناول الفصل الثاني من الدراسة أربعة مباحث تم فيها استعراض الجوانب النظرية المختلفة والمتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، ومن خلال ما سبق يمكن القول:

أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية نمط من أنماط الفكر والممارسات الإدارية الحديثة التي تتسم بالتغيير السريع من خلال استثمارها لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للقيام بعملياتها والتفاعل مع كل وظائف إدارة الموارد البشرية شريطة توفر كل المتطلبات اللازمة لتطبيق هدا النظام.

حيث أن نظام معلومات الموارد البشرية القوي يعتبر من المتطلبات المادية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية والذي يتم من خلاله معالجة بيانات الموارد البشرية وتحويلها إلى معلومات تدعم عملية التحول لنظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بالاعتماد على الشبكات مثل الانترانت والانترنت واللذان يعتبران بمثابة العمود الفقري للإدارة الالكترونية للموارد البشرية، إضافة إلى ذلك الاهتمام بالمورد البشري الذي يمثل رأس المال الفكري والدي يعتبر من أهم الموارد الأساسية للمنظمات في ظل اقتصاد المعرفة واحد المتطلبات الفاعلة التي تستجيب لنظام

الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ومن خلاله يتم تجاوز كل الصعوبات والمعوقات الداخلية والخارجية وتحقق الانسيابية في التطبيق .

ومما سبق ذكره فإن نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية يمكن إن يحقق الآتي:

أ. تخفيض حجم العمالة بوظائف الموارد البشرية في كل التقسيمات.

ب. تمكين العاملين من الاطلاع على ببناتهم الشخصية والوظيفية لتحقيق مبدأ الشفافية.

ج. تخفيض نسبة استخدام الورق.

د. تسريع عملية حصول العاملين على معاملاتهم دون تركهم لأماكن عملهم.

هـ. التقليل من عبء المعاملات الروتينية التي تقع على كاهل إدارة الموارد البشرية.

و. تقليل الوقت المهدر من قبل العاملين في الحصول على احتياجاتهم واستفساراتهم فيما يخص حياتهم الوظيفية ومستحقاتهم المالية.

ز. توفير المساحات التي كانت مستغلة في الأرشفة الورقية والاستفادة منها.

# الفصل الثالث

## الجانب العملي

تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث كما يلي:

**المبحث الأول:نبذة مختصرة عن الشركة قيد الدراسة.**

**المبحث الثاني:عرض خصائص عينة الدراسة .**

**المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة واختبار الفرضيات.**

**المبحث الرابع: النتائج والتوصيات.**

**المبحث الأول: نبذة عن الشركة الليبية للحديد والصلب قيد الدراسة**

في إطار سعي الشركة لإدخال مشروع الإدارة الإلكترونية على أعمالها والدخول إلى عالم الالكترونية لتقديم أفضل الخدمات وتسهيل إجراءاتها الإدارية حرصاً منها على تقليص النفقات، باشرت في تدريب عدد 2000 موظف تدريباً عملياً للحصول على الشهادة العالمية للكمبيوتر والانترنت (Ic3) كخطوة أولى لإنجاح هدا المشروع، كما قدمت العديد من الدورات التدريبية للعاملين في مجالات الحاسوب مثل الدورة الشاملة والإكسل والشبكات وغيرها من الدورات الأخرى، وتتمتع الشركة بشبكة داخلية (انترانت) تربط كافة التقسيمات التنظيمية مع بعضها البعض كما تتمتع كافة التقسيمات التنظيمية في الشركة بخدمات الانترنت حيث أن أغلب الأجهزة الموجودة بالشركة مربوطة على الشبكة العالمية الانترنت وفي سنة 2013م شرعت الشركة الليبية للحديد والصلب من خلال المبرمجين والأخصائيين بقسم النظم والبرمجة التابعة لإدارة الحاسبات والنظم والاتصالات بالتعاون مع المبرمجين والأخصائيين من شركة دستور الهندسة العالمية في تطوير الأنظمة الرئيسية والهامة بالشركة، وهذه الأنظمة تشمل (المالية، التجارية، المشتريات، المخازن، الموارد البشرية، التسويق، تخطيط الإنتاج) وفق العقد المبرم مع شركة دستور الهندسية رقم (19) لسنة 2013م حيث تم تقسيم المشروع إلى عدة مراحل وهي كالآتي:

- المرحلة الأولى: وتشمل نظم (المالية ، التجارية، المخازن، المشتريات، الموارد البشرية).

- المرحلة الثانية: وتشمل نظم (التسويق ،تخطيط الإنتاج ،الصيانة ،الصادر والوارد ،أوامر العمل، نظام الإدارة.

وفي 2013/07/01م تم البدء في الدراسة والتصميم حيث سيتم تغيير كافة المنظومات القديمة المستقلة عن بعضها المبنية على أسس مختلفة إلى منظومات مرتبطة ببعضها من خلال الشبكة المحلية الموسعة حيث يتم تبادل المعلومات من نظام إلى آخر ولإنجاز هذا التطوير تم استخدام أحدث لغات البرمجة باستعمال تطبيقات مايكروسوفت ويتم تشغيلها عن طريق الشبكة العالمية الموسعة (WEB APPLICATION) وقد تم تسمية هذا النظام بـ(CERPS) ويعتمد على تجميع البيانات والعمليات من كافة الإدارات بالشركة في قاعدة بيانات واحدة ، حيث يتم من خلالها إصدار التقارير والإحصائيات والرسومات البيانية ومن تم إظهار المؤشرات التي يمكن من خلالها إصدار القرارات السليمة التي تؤدي بدورها إلى تقليل الخسائر والأخطاء ومتابعة سير العمل وغيرها.

والمنظومات التي تم إنجازها وتم البدء في اختبارها بصورة أولية هي (التجارية، المشتريات، المخازن) والعمل جاري لاستكمال النظم (المالية، الأفراد، التدريب) حيث وصلت نسبة إنجاز المشروع للمرحلة الأولى 75%.

**شكل (1.3) النظام الجاري العمل على تطبيقه في الشركة الليبية للحديد والصلب**

**المصدر: موقع الشركة الليبية للحديد والصلب ,{www.libyansteel.com}.**

من خلال استعراض الشكل السابق للنظام يمكن سرد أهم المزايا المحصلة من هذا النظام كما يلي:**موقع الشركة الليبية للحديد والصلب ,{www.libyansteel.com}.**

1. أنظمة مترابطة ومتكاملة حيث يتم إدخال المعلومات مرة واحدة وبالإمكان رؤيتها للكل.
2. البيانات تحدث في حال إدخالها ولا يوجد تحويل لها.
3. استخدام المستندات الورقية عند نقطة إدخال البيانات فقط وبعد ذلك يتم تحويل البيانات عن طريق النظام أي تقليل استخدام الورق.
4. الاحتفاظ بالمستندات غير المطلوبة حيث بالإمكان استخراجها من النظام في أي وقت ما عدا الوثائق الرسمية.
5. سهولة الوصول للمعلومة عبر النظام.
6. التدقيق والتأكد من كل الإجراءات يتم من خلال النظام مما يحد من وجود الأخطاء.
7. التحديث التلقائي وفوري بعد الإدخال والاعتماد.

8. التعامل مع قاعدة بيانات موحدة لتصبح فرصة الازدواجية صفر، والدخول إلى النظام عن طريق المشغلين المسموح لهم من الإدارة (إدارة النظام) فقط.

9. الدخول المتعدد للنظام يكون وفق الشروط ولوائح الشركة.

10. قطع الغيار والمستهلكات يتم تحديثها وتقييمها باستمرار.

11. سرعة إنجاز العمل بسبب توحيد المفاهيم والتعريفات لكل وحدات النظام.

12. زيادة قدرة الإدارة على المتابعة من خلال سرعة متابعة البيانات.

13. الإدارة العليا بإمكانها متابعة وملاحظة سير العمل من خلال النظام وخطوات اتخاذ القرار.

14. ميزة إرسال تذكيرات إلى المشغلين المعنيين.

15. بإمكان الإدارة العليا استخدام أي تقرير بدون انتظار وصولها.

16. زيادة الوقت المتاح لتقييم الأعمال لرؤساء الأقسام و ما فوق.

17. تقليل كبير في تكاليف الطباعة.

18. معلومات وفيرة لتقييم الزبائن والموردين.

19. مساعدة في تخطيط العمالة بعد الانتهاء من تجهيز النظام.

20. إمكانية مراجعة أية حركة للبيانات المختصة بالمتابعة.

علاوة على ما سبق يمكن التنويه إلى أن الشركة الليبية للحديد والصلب سعت جاهدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية منذ سنة 2005، حيث أصدر المدير العام للشركة قرار رقم (42) كما في الملحق رقم (4) بشأن تشكيل لجنة بالشركة تتولى القيام بالترتيبات اللازمة لتطبيق مشروع الميكنة في الشركة الليبية للحديد والصلب، ومن أهم المهام التي أوكلت إلى اللجنة المشكلة تتمثل في الآتي: **قرار أمين اللجنة الشعبية رقم (42)، الملحق رقم (4)**

1. دراسة كيفية الاستفادة من المشاريع المنفذة حالياً أو المستقبلية في مجال تقنية المعلومات مثل شبكة المعلومات واسعة النطاق، المقسم، ...الخ.
2. وضع الإطار العام للميكنة الإدارية بالشركة ومراحل ذلك.
3. وضع جدول زمني لإتمام عملية الميكنة الإدارية بالشركة والمراحل اللازمة لذلك.
4. تحديد متطلبات الميكنة الإدارية من معدات وتجهيزات ودورات تدريبية.
5. الإشراف على تنفيذ برامج للتوعية بأهمية الميكنة ودورها في تسهيل الإجراءات الإدارية وسرعة اتخاذ القرارات.
6. اقتراح الإجراءات المطلوبة من الشركة لتنفيذ برامج الميكنة الإدارية مثل التعاقد مع جهة خارجية أو خبراء في هذا المجال.
7. إعداد تصور للأرشيف المركزي بالشركة.
8. دراسة الوضع الحالي للنظم الإدارية والمعلوماتية ومقترحات التحسين أو الإضافة.
9. دراسة كيفية الاستفادة من حواسيب التحكم في العمليات الإنتاجية بالمصانع في اتخاذ القرارات.
10. دراسة كيفية الاستفادة من مركز التحكم الإشرافي (م.ف 20) في تجميع المعلومات وإصدار التقارير، وتطويره أو تحديثه بالكامل.
11. دراسة الهيكل التنظيمي للشركة لمواكبة عملية الميكنة الإدارية ومدى الحاجة إلى إجراء أي تعديلات، أو إضافة تقسيم تنظيمي للإشراف على الأعمال المتعلقة بتقنية المعلومات.

## المبحث الثاني: عرض خصائص عينة الدراسة

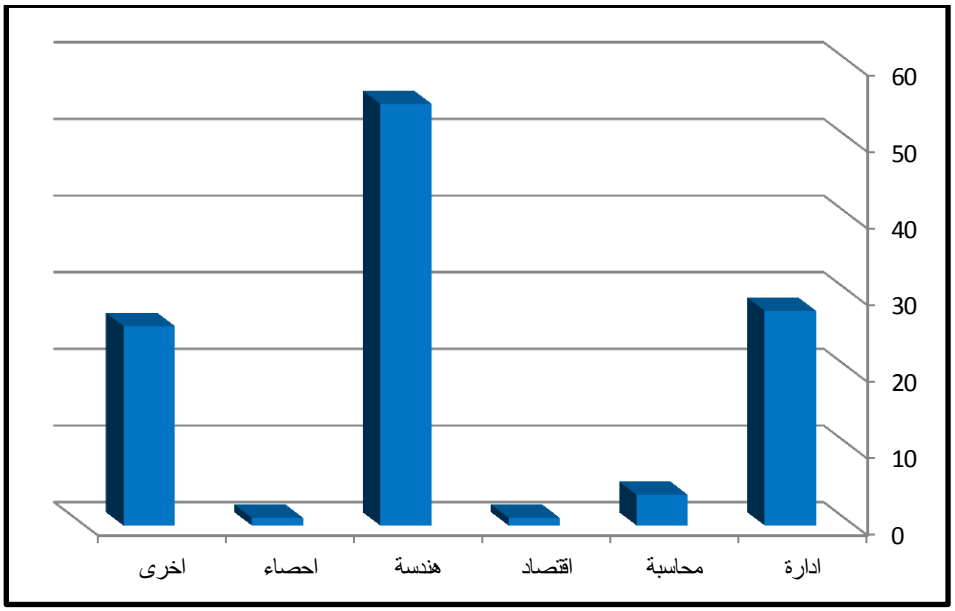
### أ. المؤهل العلمي

النتائج التي تم الحصول عليها من التوزيع التكراري والنسبي للمؤهل العلمي للعينة قيد الدراسة كما هو مبين بالجدول (1.3):

**جدول (1.3) التكرار والتكرار النسبي للمؤهل العلمي لعينة الدراسة.**

| ت | المؤهل العلمي | التكرار | التكرار النسبي |
|---|---|---|---|
| 1 | أقل من متوسط | 3 | 2.61 |
| 2 | متوسط | 31 | 26.96 |
| 3 | دبلوم عالي | 34 | 29.57 |
| 4 | بكالوريوس أو ما يعادلها | 42 | 36.52 |
| 5 | ماجستير | 5 | 4.35 |
| 6 | دكتوراه | 0 | 0 |
| | الإجمالي | 115 | %100 |

من خلال بيانات الجدول السابق يتضح أن الغالبية من أفراد عينة الدراسة (70.44%) كانوا من ذوي المؤهلات العالية (دبلوم عالي و بكالوريوس فما فوق)، مما يدل على أن أغلب عينة الدراسة يحملون مؤهلات علمية عالية مما يضفي الثقة في المعلومات المستقاة وذلك من خلال القيام بوظائفهم بصورة جيدة.




**شكل(2.3) التمثيل البياني التوزيع التكراري للمؤهل العلمي لعينة الدراسة**

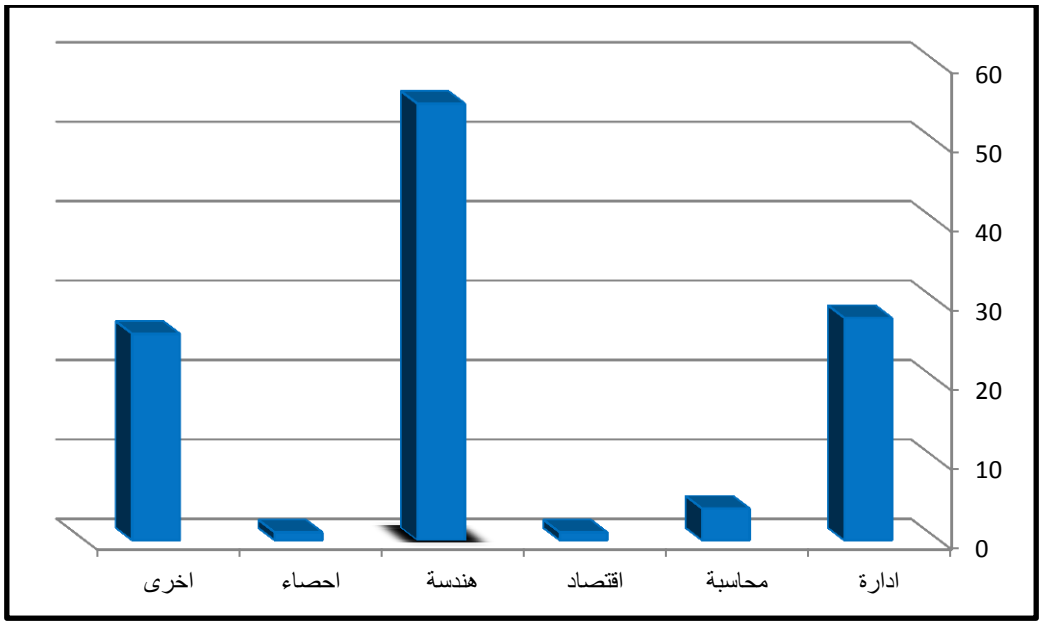
ب. **مجال التخصص:**

النتائج التي تم الحصول عليها من التوزيع التكراري والنسبي لمجال التخصص للعينة قيد الدراسة كما هو مبين بالجدول الآتي:

**جدول (2.3) التكرار النسبي لمجال التخصص لعينة الدراسة**

| ت | مجال التخصص | التكرار | التكرار النسبي |
|---|---|---|---|
| 1 | إدارة | 28 | 24.35 |
| 2 | محاسبة | 4 | 3.48 |
| 3 | اقتصاد | 1 | 0.87 |
| 4 | هندسة حاسوب | 55 | 47.83 |
| 5 | إحصاء | 1 | 0.87 |
| 6 | أخرى | 26 | 22.61 |
| الإجمالي | | 115 | %100 |

من خلال البيانات الواردة بالجدول السابق يتضح أن الغالبية من أفراد عينة الدراسة (72.18%)، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بالتخصصات المناسبة للإجابة على عبارات الاستبانة وهذا ويعطي أهمية للمعلومات المتحصل عليها ويجعل نتائج الدراسة أكثر دقة وموضوعية.




**شكل (3.3) التمثيل البياني للتوزيع التكراري والنسبي لمجال التخصص لعينة الدراسة**

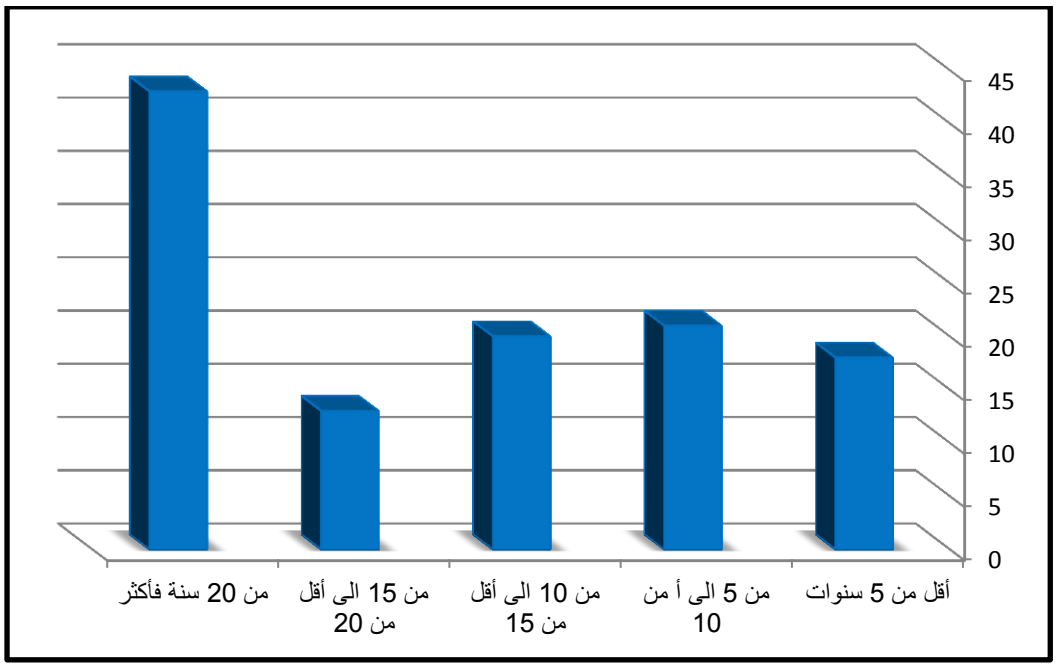
ج. **سنوات الخبرة:**

النتائج التي تم الحصول عليها من التوزيع التكراري والنسبي لسنوات الخبرة للعينة قيد الدراسة كما هو مبين بالجدول الآتي:

**جدول (3.3) النتائج التوزيع التكراري والنسبي لسنوات الخبرة**

| ت | مجال التخصص | التكرار | التكرار النسبي |
|---|---|---|---|
| 1 | أقل من 5 سنوات | 18 | 15.65 |
| 2 | من 5 إلى أقل من 10 | 21 | 18.26 |
| 3 | من 10 إلى أقل 15 | 20 | 17.39 |
| 4 | من 15 إلى أقل من 20 | 13 | 11.30 |
| 5 | من 20 سنة فأكثر | 43 | 37.39 |
| | الإجمالي | 115 | %100 |

من خلال البيانات الواردة بالجدول السابق يتضح أن غالبية أفراد العينة كانت خبرتهم في مجال عملهم الحالي من 10 سنوات فأكثر وبنسبة (66.08%)، وهذا مؤشر إيجابي يدل على أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بدرجة عالية من الخبرة الأمر الذي يزيد من دقة وموضوعية البيانات المُتحصل عليها.




**شكل(4.3) التمثيل البياني للتوزيع التكراري لسنوات الخبرة لعينة الدراسة**

## المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة واختبار الفرضيات:

### 1.3.3 الاستبيان

تم الاعتماد على استمارة الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم تصميم استمارة الاستبيان بحيث تقدم للمستقصى منهم بطريقتين يدوية وإلكترونية باستخدام برنامج (InfoPath) للحصول على البيانات التي تساعد على اختبار فرضيات الدراسة. وتضم هذه الاستمارة خمسة محاور وهي:

**المحور الأول:** يضم بعض التعريفات الواردة في استمارة الاستبيان لإزالة الغموض وتسهيل عملية الإجابة عن التساؤلات الواردة في الاستبيان.

**المحور الثاني:** يضم (4) فقرات تتعلق بالبيانات الشخصية للمشاركين بالدراسة وتشمل المؤهل العلمي، مجال التخصص، سنوات الخبرة، طبيعة العمل.

**المحور الثالث:** ويتضمن البيانات المتعلقة بالفرضيات الفرعية للدراسة وهي كالآتي:

**الفرض الأول:** ويحتوي على(9) فقرات تتعلق بالغطاء القانوني والتشريعي لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بالشركة الليبية للحديد والصلب.

**الفرض الثاني:**ويحتوي على(9) فقرات تتعلق بالإجراءات والخطوات التي تتبعها الشركة للعمل على تغيير ثقافة العاملين من العمل اليدوي التقليدي إلى العمل الالكتروني.

**الفرض الثالث:**ويحتوي على (8) فقرات تتعلق بالإجراءات والتدابير التي تتبعها الشركة لجعل الهيكل التنظيمي يتمتع بالمرونة للاستجابة للتغيرات الالكترونية.

**الفرض الرابع:**ويحتوي على (8) فقرات تتعلق بأخذ الشركة في الحسبان عند تبنيها لمشروع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية فقدان عدد من الموظفين لوظائفهم في كل المستويات التنظيمية.

**الفرض الخامس:** ويحتوي على(8) فقرات تتعلق بتوفر وصف وظيفي حديث لذا الشركة يتم من خلاله وضع البرامج والخطط التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية لمختلف التقسيمات التنظيمية.

تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (15) استمارة استبيان موزعة عشوائياً وبالتساوي على

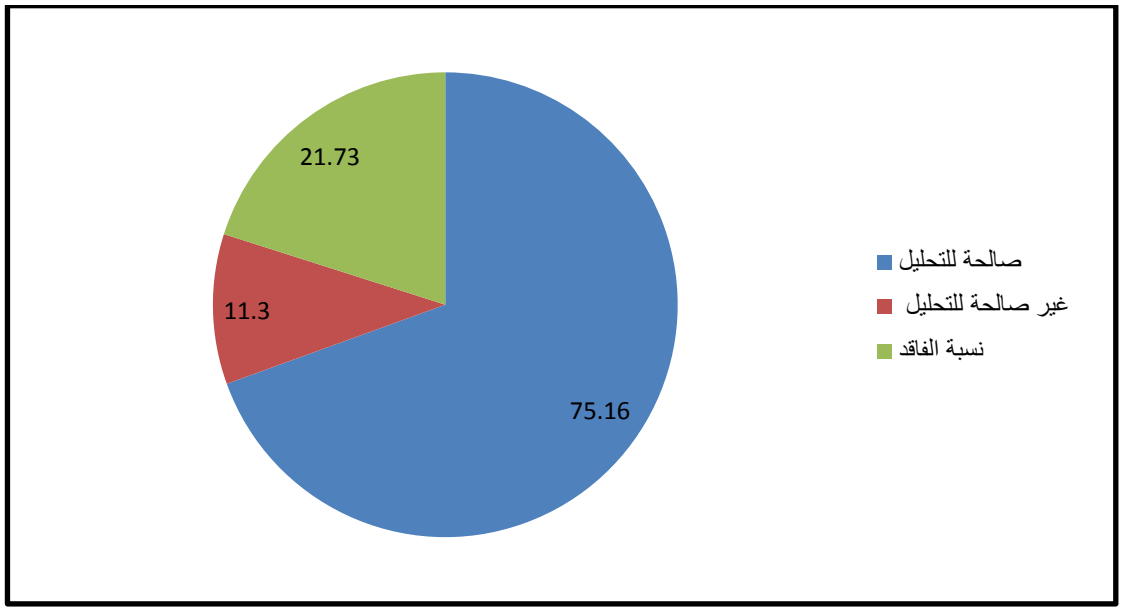
عدد من أفراد العينة من كلتا الإدارتين المستهدفتين في الدراسة وذلك لغرض معرفة وقياس الثبات والاتساق للاستبانة.

لذا فقد تم توزيع عدد(140) استمارة يدوية وبطريقة يدوية وعدد (12) استمارة الكترونية وزعت باستخدام البريد الداخلي للشركة حيث أن أغلب القياديين في الشركة يمتلكون حسابات على البريد الداخلي للشركة وتبين أن هناك من لا يجيد استخدام البريد المخصص له وهذا يعتبر سبب في عدم توزيع الاستمارة بالطريقة الإلكترونية، ليصبح العدد الإجمالي للاستمارات الموزعة (152)، وبعد الفحص تبين أن هناك (13) استمارة يدوية غير صالحة، ، وبهذا تم التعامل مع (115) استمارة، وتتمثل في (12) استمارة الكترونية وعدد (103) استمارة يدوية.

**جدول (4.3) يبين عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمتحصل عليها ونسبة الفاقد منها**

| عدد الاستمارات الموزعة | استمارات يدوية | استمارات الكترونية | غير صالحة للتحليل | صالحة للتحليل | نسبة الفاقد |
|---|---|---|---|---|---|
| 152 | 103 | 12 | 13 | 115 | 25 |

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة الاستجابة من المستهدفين من الدراسة قد بلغت ( 75.16%) كما هو موضح بالشكل الآتي:




**شكل (5.3) نسبة الاستمارات الصالحة وغير الصالحة ونسبة الفاقد منها**

### 2.3.3 مقياس ليكرت الخماسي

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسيLikert Scale لتقدير درجة الإجابة لعبارات أبعاد الدراسة، حيث منح الدرجات من (1–5) ابتداءً بالبدائل (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)والتي تقيس اتجاهات وآراء المُستقصي منهم.

وبالتالي يكون وسيط هذه البدائل (3)، فإذا كان وسيط الإجابة (3) فيشير هذا إلى أن الإجابة كانت بالحياد، وإذا كان وسيط الإجابة أكبر من (3) فيشير هذا إلى أن الإجابة كانت تميل بالموافقة، أما إذا كان وسيط الإجابة أقل من (3) فيشير هذا إلى أن الإجابة كانت تميل غير موافق، وبالتالي تم اختبار ما إذا كان وسيط درجة الإجابة تختلف عن (3) أم لا.

وبعد الانتهاء من ترميز الإجابات وإدخال البيانات باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة (Minitab) تم استخدام هذه الحزمة في تحليل البيانات كما يلي:

### 3.3.3 صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس عبارات الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقدتم التأكد من صدق الاستبيان بالطريقتين الآتيتين:

أ. **صدق المحكمين:**

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المُحكمين تألفت من (6) خبراء مختصين في مجالي الإدارة والمحاسبة والإحصاء من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تمت الاستجابة لآراء السادة المُحكمين وإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

ب. **صدق المقياس (اعتمادية الأداة المستخدمة):**

تم اختبار صدق المقياس بالاعتماد في هذه الدراسة على طريقة ثبات الاستبانة.

ويقصد بثبات الاستبانة أن تُعطى هذه الاستبانة النتيجة نفسه لو تم إعادة تطبيقها بعد مدة

وتحت الظروف نفسه والشروط على أفراد العينة أنفسهم، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة أنفسهم عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. ويمكن التحقق من ثبات الاستبانة بإجراء طريقة (معامل ألفاكرونباخ) Cronbach's Alpha Coefficient فكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

**جدول (5.3) نتائج اختبار ألفا كرونباخ**

| ر.م | الفرضيات | قيمة معامل ألفا كرونباخ |
|---|---|---|
| .1 | ما هو الغطاء القانوني لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة. | 0.841 |
| .2 | ما هي الإجراءات والخطوات التي تتبعها المنظمة للعمل على تغيير ثقافة العاملين من العمل اليدوي التقليدي إلى العمل الإلكتروني. | 0.908 |
| .3 | ماهي الإجراءات والتدابير التي تتبعها الشركة لجعل الهيكل التنظيمي يتمتع بالمرونة للاستجابة للتغييرات الإلكترونية. | 0.858 |
| .4 | هل تأخذ الشركة في الحسبان من خلال تبنيها لمشروع الإدارة الإلكترونية فقدان عدد من العاملين لوظائفهم وفي كل المستويات التنظيمية. | 0.937 |
| .5 | هل يتوفر لدى الشركة وصف وظيفي حديث يتم من خلاله وضع الخطط والبرامج التدريبية للعاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية لمختلف التقسيمات التنظيمية. | 0.914 |
| | الدرجة الكلية | 0.974 |

من خلال النتائج المبينة من الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل فرضية من الفرضيات والدرجة الكلية لجميع الفرضيات كانت تساوي قيم أكبر من 0.6، مما يعني أنه قدتم التأكد من صدق وثبات الاستبانة وصلاحيتها للتحليل والإجابة على عباراتها ومن تم الوصول للنتائج اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة التي صممت من أجلها استمارة الاستبيان.

### 4.3.3 اختبار الفرضيات:

تناول هذا الجانب من التحليل اختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى قرار بشأن رفض أو عدم قبول الفرض الصفري وذلك باستخدام البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيانات الموزعة على المشاركين في الدراسة وذلك باستخدام التحليل الإحصائي المناسب وهو (**اختبار**

**الإشارة (**Sign Test**))** وذلك لدراسة متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث تم استخدام اختبار الإشارة Sign Test، باعتباره أحد الاختبارات الإحصائية اللامعملية التي تجرى عندما تكون البيانات ترتيبية، وهو اختبار مقابل لاختيار (t) الأحادي(1samplet) الذي يجرى عندما تتبع البيانات التوزيع الطبيعي وفى هذه الدراسة قد تم استخدام اختبار الإشارة لان البيانات ترتيبية، وقد أعطيت البيانات القيم الآتية:

**جدول (6.3) رموز مقياس ليكرت للعبارات**

| **الإجابة** | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| **القيمة** | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

ويستخدم اختيار الإشارة لاختبار:

**الفرض الصفري H0:**إن وسيط درجة الموافقة حول العبارة يساوي قيمة محددة أو أقل.(الوسيط أصغر من أو يساوي 3).

**الفرض البديل H1:** أن وسيط درجة الموافقة حول هذه العبارة أكبر من هذه القيمة.(الوسيط أكبر من 3)، وقد تم اختبار الفروض في هذه الدراسة على النحو الآتي:

**الفرض الصفري H0:** لا يوجد موافقة حول هذه العبارة {محايد أو غير موافق}.

**الفرض البديلH1:** يوجد موافقة حول هذه العبارة {موافق}ولاتخاذ قرار حول هذه الفرضية تم استخدام برنامج (Minitab) لإجراء التحليل الإحصائي والوصول إلى اتخاذ القرار الآتي:

1. إذا كانت قيمة مستوى المعنوية المشاهد {P-value} أكبر من 0.05 فهذا يدل على قبول الفرض الصفري أي أنهلا يوجد موافقة حول هذه العبارة.
2. إذا كانت قيمة مستوى المعنوية المشاهد {P-value} أصغر من أو يساوي 0.05 فهذا يدل على رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل و أنه يوجد موافقة حول هذه العبارة، وبذلك يكون الاتجاه العام حول هذه العبارة بالموافقة، وفيما يلي تحليل واختبار فرضيات الدراسة.

أ. **اختبار الفرضية الفرعية الأولى:**

تم اختبار هذه الفرضية التي تنص على:

**الفرض الصفري H0:** "لا يوجد غطاء قانوني لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة".

**الفرض البديل H1:** "يوجد غطاء قانوني لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة".

عن طريق إجراء اختبار الإشارة الإحصائي لكل عبارة من عبارات هذه الفرضية التي كانت تسع عبارات وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي (Minitab)، وكانت النتائج كما بالجدول الآتي:

**جدول (7.3) نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الأولى**

| ث | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | مستوى المعنوية المشاهد P-value |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | توجد عدد من التشريعات الوظيفية (تشريعات العمل) تعرقل عمل الشركة في تبني التحول إلى الإدارة الإلكترونية. | 18 | 58 | 14 | 21 | 4 | 0.000 |
| 2 | تسعى الشركة بشكل جدي للتواصل مع الجهات ذات العلاقة لإصدار القوانين والتشريعات اللازمة للتحول للإدارة الالكترونية. | 7 | 32 | 18 | 37 | 21 | 0.9789 |
| 3 | هناك قوانين وقرارات صادرة عن الجهات التشريعية بالدولة بخصوص قانونية التعامل بالمستندات الإلكترونية. | 3 | 27 | 26 | 39 | 20 | 0.9993 |
| 4 | هناك إجراءات وخطوات قانونية اتخذتها الشركة بخصوص التعامل بالإدارة الإلكترونية بدلاً من الأساليب التقليدية. | 14 | 33 | 13 | 34 | 21 | 0.8136 |
| 5 | هناك تشريعات ليبية نافذة بخصوص حماية الملكية الفكرية، التوقيع الإلكتروني، التجارة الإلكترونية جرائم الكمبيوتر. | 6 | 18 | 28 | 36 | 27 | 1.000 |
| 6 | توجد حجية للكتابة الإلكترونية والنسخ الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني أمام القضاء في ليبيا. | 4 | 17 | 26 | 39 | 29 | 1.000 |
| 7 | تعتبر المراسلات الالكترونية ذات صبغة قانونية مثلها مثل المراسلات والتوقيعات اليدوية . | 5 | 27 | 13 | 38 | 32 | 0.9999 |
| 8 | توجد جهات رسمية ترعى وتتولى عملية الإشراف على استصدار واعتماد التوقيعات الالكترونية. | 4 | 15 | 27 | 42 | 27 | 1.000 |

| ث | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | مستوى المعنوية المشاهد P-value |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 9 | يتوفر لدى الشركة عناصر كفؤة متخصصة في الجوانب القانونية يُرجع لها عند حدوث المنازعات. | 36 | 56 | 10 | 8 | 5 | 0.000 |
| | العام | | | | | | 0.9996 |

تشير نتائج التحليل الواردة بالجدول السابق إلى الآتي:

من خلال نتائج الفقرتين (1)،(9)، من الفرضية الأولى تبين وجود عدد من تشريعات العمل والتي تعيق عملية التحول للإدارة الالكترونية في حين تبين نتائج الفقرة رقم (9) وجود خبرات قانونية ذات كفاءة في حل المشاكل القانونية ،مما يدل على عدم وجود تكامل وتعاون من قبل الجهة المنفذة للمشروع مع باقي الجهات ذات العلاقة لنجاح تطبيق هذا المشروع .

في حين كانت نتائج كلاً من الفقرات (2، 3، 4، 5، 6، 7، 8) ، من الفرضية الفرعية الأولى كما هو مبين بالجدول رقم (7.3) بعدم الموافقة وهذا يدل على عدم وجود غطاء قانوني وتشريعي لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وقلة الاهتمام بالجوانب القانونية والتشريعية.

واستناداً على ما ورد أعلاه فإن الباحث يستطيع اتخاذ قرار بعدم رفض الفرض القائل: **(لا يوجد غطاء قانوني لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة).**

ب. **اختبار الفرضية الفرعية الثانية**

تم اختبار هذه الفرضية التي تنص على:

**الفرض الصفري H0:** "لا توجد إجراءات وخطوات تتبعها المنظمة للعمل على تغيير ثقافة العاملين من العمل اليدوي التقليدي إلى العمل الإلكتروني".

**الفرض البديلH1:**"توجد إجراءات وخطوات تتبعها الشركة للعمل على تغيير ثقافة العاملين من العمل اليدوي التقليدي إلى العمل الإلكتروني".

عن طريق إجراء اختبار الإشارة الإحصائي لكل عبارة من عبارات هذه الفرضية التي كانت تسع عبارات وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي (Minitab)، وكانت النتائج كما بالجدول الآتي:

**جدول (8.3) نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الثانية**

| ث | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | مستوى المعنوية المشاهد P-value |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تسعى الشركة إلى منح العاملين مكافأة وتشجيعهم مقابل الحصول على معرفة إضافية تمكنهم من التحسين في أساليب وطرق أداء الأعمال. | 10 | 39 | 8 | 44 | 14 | 0.8332 |
| 2 | تعمل الإدارة العليا بالشركة على تشجيع الممارسات الالكترونية الأفضل بين العاملين وتنشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به. (إيميل،....) | 24 | 48 | 6 | 30 | 7 | 0.0006 |
| 3 | تلتزم الإدارة العليا بالشركة بتزويد العاملين بالمعلومات من خلال عقد الندوات والمحاضرات التثقيفية فيما يخص مشروع الإدارة الالكترونية. | 4 | 25 | 10 | 62 | 14 | 1.0000 |
| 4 | تعمل الإدارة العليا بالشركة على ربط الحوافز والمزايا على أساس ما يتعلمه العامل من مهارات تقنية وتكنولوجية ضرورية لمجال عمله. | 11 | 30 | 13 | 42 | 19 | 0.9812 |
| 5 | تهتم الإدارة العليا في الشركة بتبسيط وتسهيل إجراءات العمل الإداري بشكل يناسب ويسهل تطبيق الإدارة الإلكترونية. | 6 | 27 | 11 | 32 | 39 | 0.9999 |
| 6 | توجد رغبة لدى العاملين بالشركة للتحول والتكيف مع التطورات التكنولوجية المستخدمة في بيئة العمل. | 31 | 59 | 7 | 11 | 7 | 0.000 |
| 7 | تعمد الشركة على شفافية المعلومات وذلك بإتاحتها بكافة المستويات التنظيمية. | 9 | 37 | 28 | 25 | 16 | 0.3340 |
| 8 | تعمل الإدارة العليا بالشركة على نشر ثقافة التفاؤل في المنظمة حتى يُقبل العاملون على التغيير بحماس ويتقبلونه من خلال توضيح الجوانب الإيجابية المترتبة عليه. | 9 | 26 | 21 | 33 | 26 | 0.9950 |
| 9 | تعمل الشركة على تغيير القيم السائدة بين العاملين وذلك بنشر قيم العدل والمبادئ وروح التعاون والمشاركة. | 10 | 26 | 23 | 26 | 30 | 0.9857 |
| | العام | | | | | | 0.9929 |

تشير نتائج التحليل الواردة بالجدول السابق إلى الآتي:

من خلال نتائج الفقرتين (2، 6)، من الفرضية الثانية سعي الإدارة العليا بالشركة على تشجيع الممارسات الالكترونية ووجود رغبة من العاملين للتحول والتكيف مع التطورات الحاصلة في بيئة العمل وهذا بدوره يساعد على عملية التحول إلى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

في حين كانت نتائج الفقرات (1، 3، 4، 5، 7، 8، 9)، والدرجة الكلية للفرضية الفرعية الثانية كما هو مبين بالجدول رقم (8.3)، بعدم الموافقة وهدا يدل عدم وجود خطوات وإجراءات تتبعها الشركة للعمل على تغيير ثقافة العاملين من العمل اليدوي التقليدي إلى العمل الالكتروني مثل الندوات والمؤتمرات العلمية فيما يخص الإدارة الالكترونية وكذلك إيضاح الجوانب الايجابية والمزايا التي يتحصل عليها الموظف من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية.

واستنادا على ما ورد أعلاه فان الباحث يستطيع اتخاذ قرار بعدم رفض الفرض القائل: **(لا توجد إجراءات وخطوات تتبعها المنظمة للعمل على تغيير ثقافة العاملين من العمل اليدوي التقليدي إلى العمل الإلكتروني)**.

ج. **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:**

تم اختبار هذه الفرضية التي تنص على:

**الفرض الصفري H0:** "لا توجد إجراءات وتدابير تتبعها الشركة لجعل الهيكل التنظيمي يتمتع بالمرونة للاستجابة للتغييرات الإلكترونية".

**الفرض البديل H1:** "توجد إجراءات وتدابير تتبعها الشركة لجعل الهيكل التنظيمي يتمتع بالمرونة للاستجابة للتغييرات الإلكترونية".

عن طريق إجراء اختبار الإشارة الإحصائي لكل عبارة من عبارات هذه الفرضية التي كانت ثماني عبارات وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي (Minitab)، وكانت النتائج كما بالجدول الآتي:

**جدول (9.3) نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الثالثة**

| ث | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | مستوى المعنوية المشاهد P-value |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تعمل الشركة على دمج بعض التقسيمات التنظيمية ذات الطبيعة المتشابهة في العمل. | 4 | 37 | 11 | 39 | 24 | 0.9879 |
| 2 | تسعى الشركة من خلال سياساتها إلى تقليل عدد الأقسام والإدارات للحد من المركزية الإدارية. | 2 | 17 | 18 | 43 | 35 | 1.000 |
| 3 | تقوم الشركة بالتقليل من درجة تخصص العمالة من خلال عدم السماح بفتح وظائف جديدة ومتنوعة. | 4 | 31 | 18 | 22 | 40 | 0.9978 |
| 4 | تسعى الشركة إلى الاتجاه نحو تكوين فرق العمل لإنجاز الأعمال بدلاً من اعتمادها على التقسيمات المختلفة. | 32 | 41 | 10 | 10 | 22 | 0.000 |
| 5 | تقوم الشركة بدعم وتشجيع عملية تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. | 4 | 14 | 17 | 34 | 46 | 1.000 |
| 6 | تسعى الشركة من خلال سياساتها إلى توسيع نطاق الإشراف لتقليل عدد المستويات التنظيمية. | 4 | 14 | 22 | 36 | 39 | 1.000 |
| 7 | تعتمد الشركة في تطوير هيكلها وأنظمتها من خلال الاسترشاد بهياكل تنظيمية لشركات تستخدم الإدارة الإلكترونية. | 2 | 28 | 48 | 28 | 9 | 0.8358 |
| 8 | إدارة الموارد البشرية على علم تام بأن أية تغيرات تنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو إحداث أي تغيير في الهيكل التنظيمي، يعتبر من العوامل المؤثرة في تحديد الطلب على الموارد البشرية. | 6 | 57 | 29 | 17 | 6 | 0.000 |
| | العام | | | | | | 0.9998 |

من خلال نتائج الفقرات (4، 7، 8) من الفرضية الثالثة، سعي الشركة الى الاتجاه نحو تشكيل فرق العمل بدلاً من الاعتماد الكلي على التقسيمات التنظيمية في انجاز بعض الأعمال، كما أن إدارة الموارد البشرية تعي جيداً انه عند إحداث أي تغيرات تنظيمية من خلال إدخال أنظمة عمل جديدة كالإدارة الالكترونية للموارد البشرية يؤثر في حجم ونوع الطلب على العمالة المطلوبة.

في حين كانت نتائج الفقرات، 2، 3، 5، 6)، والدرجة الكلية للفرضية الفرعية الثالثة كما هو مبين بالجدول رقم (9.3) بعدم الموافقة وهدا يدل على عدم وجود إجراءات وتدابير تتبعها الشركة لجعل الهيكل التنظيمي يتمتع بالمرونة للاستجابة للتغيرات الالكترونية.

واستناداً على ما ورد أعلاه فإن الباحث يستطيع اتخاذ قرار بعدم رفض الفرض القائل: **(لا توجد إجراءات وتدابير تتبعها الشركة لجعل الهيكل التنظيمي يتمتع بالمرونة للاستجابة للتغييرات الإلكترونية).**

د. **اختبار الفرضية الفرعية الرابعة**

تم اختبار هذه الفرضية التي تنص على.

**الفرض الصفري H0:** "لا تأخذ الشركة في الحسبان من خلال تبنيها لمشروع الإدارة الإلكترونية فقدان عدد من العاملين لوظائفهم وفي كل المستويات التنظيمية".

**الفرض البديل H1:** "تأخذ الشركة في الحسبان من خلال تبنيها لمشروع الإدارة الإلكترونية فقدان عدد من العاملين لوظائفهم وفي كل المستويات التنظيمية".

عن طريق إجراء اختبار الإشارة الإحصائي لكل عبارة من عبارات هذه الفرضية التي كانت ثماني عبارات وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي (Minitab)، وكانت النتائج كما بالجدول الآتي:

**جدول (10.3) نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الرابعة**

| ث | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | مستوى المعنوية المشاهد P-value |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تقوم الإدارة العليا في الشركة بوضع ترتيبات لبرامج وخطط تدريبية مخصصة للعاملين ممن يتوقع أن تتضرر وظائفهم من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية. | 3 | 17 | 15 | 56 | 24 | 1.000 |

| ث | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | مستوى المعنوية المشاهد P-value |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | تدعم الشركة من خلال سياساتها في الاستغناء عن العمالة الزائدة وغير الماهرة بالتشجيع على برنامج الخروج المبكر والتقاعد الاختياري. | 5 | 12 | 13 | 46 | 39 | 1.000 |
| 3 | تعتمد الإدارة العليا في الشركة عند تقييم أداء العاملين على برامج حديثة ومعايير دقيقة. | 8 | 14 | 17 | 45 | 31 | 1.000 |
| 4 | تسعى الإدارة العليا في الشركة من خلال سياساتها نحو التحول للإدارة الإلكترونية بتعريف العاملين بمزايا تطبيق هذا البرنامج وعيوبه. | 4 | 35 | 15 | 38 | 23 | 0.9893 |
| 5 | أغلب العاملين في الشركة على دراية تامة بمفهوم الإدارة الإلكترونية. | 2 | 11 | 13 | 61 | 28 | 1.000 |
| 6 | توجد خطة عمل واضحة المعالم حول تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مقسمة إلى مراحل للتنفيذ. | 7 | 54 | 17 | 24 | 13 | 0.0101 |
| 7 | تعمل الشركة على تجنب مشاكل الوقوع في العمالة الزائدة (البطالة المقنعة ) من خلال التحليل الدقيق للوظائف للتعرف على العبء اللازم للقيام بكل وظيفة على حدة. | 2 | 19 | 17 | 31 | 46 | 1.000 |
| 8 | تعتمد إدارة الموارد البشرية بالشركة بشكل أساسي على الأهداف العامة في تحديد حجم ونوعية القوى البشرية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. | 6 | 36 | 38 | 18 | 17 | 0.2471 |
| | العام | | | | | | 1.000 |

من خلال نتيجة الفقرة رقم (6) ، من الفرضية الفرعية الرابعة وجود خطة عمل واضحة المعالم ومقسمة إلى مراحل للتنفيذ وهذا يتضح جلياً من خلال الدخول على موقع الشركة على شبكة الانترنت.

في حين كانت نتائج الفقرات ( 1، 2، 3، 4، 5، 7، 8)، والدرجة الكلية للفرضية الفرعية الرابعة كما هو مبين بالجدول رقم (10.3) بعدم الموافقة وهدا يدل على عدم أخد المنظمة في

الحسبان من خلال تبنيها لمشروع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية فقدان عدد من العاملين لوظائفهم وفي كل المستويات التنظيمية.

واستناداً على ما ورد أعلاه فإن الباحث يستطيع اتخاذ قرار بعدم رفض الفرض القائل: **(لا تأخذ الشركة في الحسبان من خلال تبنيها لمشروع الإدارة الإلكترونية فقدان عدد من العاملين لوظائفهم وفي كل المستويات التنظيمية).**

**هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:**

تم اختبار هذه الفرضية التي تنص على:

**الفرض الصفري H0:** "لا يتوفر لدى الشركة وصف وظيفي حديث يتم من خلاله وضع الخطط والبرامج التدريبية للعاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية لمختلف التقسيمات التنظيمية".

**الفرض البديل H1:** "يتوفر لدى الشركة وصف وظيفي حديث يتم من خلاله وضع الخطط والبرامج التدريبية للعاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية لمختلف التقسيمات التنظيمية".

عن طريق إجراء اختبار الإشارة الإحصائي لكل عبارة من عبارات هذه الفرضية التي كانت ثماني عبارات وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي Minitab، وكانت النتائج كما بالجدول الآتي:

**جدول (11.3) نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الخامسة**

| ث | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | مستوى المعنوية المشاهد P-value |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يتم تحديث الأوصاف الوظيفية لكل وظائف الشركة بين الحين والآخر. | 3 | 32 | 12 | 44 | 24 | 0.9996 |
| 2 | يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال وسائل الإعلام المختلفة المرئية والمسموعة وعلى موقع الإنترنت الخاص بالشركة. | 31 | 59 | 6 | 14 | 5 | 0.000 |

| ث | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | مستوى المعنوية المشاهد P-value |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | يعتمد المدراء في الشركة على الوصف الوظيفي لتقييم الأداء عند تحديد الاحتياجات التدريبية للوظائف التابعة لهم لتفادي الوقوع في أخطاء التدريب الزائد عن الحاجة والذي يحمل المنظمة مصاريف إضافية. | 6 | 25 | 20 | 43 | 21 | 0.9998 |
| 4 | هناك دراسات وأبحاث يقوم بها متخصصون في مجال التدريب يتم من خلالها التعرف على أماكن الضعف والخلل لدى العاملين ومعالجتها بإدماجهم في برامج تدريبية معتمدين في ذلك على الوصف الوظيفي. | 6 | 24 | 13 | 52 | 20 | 1.000 |
| 5 | يتم اختيار الموظفين لشغل الوظائف بناء على القدرات والمهارات التي يمتلكها الشخص المتقدم للوظيفة وفقاً لما هو مدون ببطاقة الوصف الوظيفي. | 25 | 29 | 17 | 29 | 15 | 0.1816 |
| 6 | يفضل الأشخاص القائمون على عملية الاختيار – اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة والقدرة على التعامل مع التقنية الحديثة. | 28 | 47 | 9 | 26 | 5 | 0.000 |
| 7 | تقوم الشركة بالاستعانة بخبراء خارجيين لتحديث الأوصاف الوظيفية دورياً وتقييمها. | 5 | 12 | 31 | 34 | 33 | 1.000 |
| 8 | تتناسب وظائف الملاك الحالية بمسمياتها وتخصصاتها مع الوظائف اللازمة لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية. | 4 | 21 | 23 | 23 | 44 | 1.000 |
| | العام | | | | | | 0.9999 |

من خلال نتائج الفقرات (2، 6)، من الفرضية الفرعية الخامسة ، استخدام الشركة للوسائل الحديثة للإعلان عن الوظائف الشاغرة، وكذلك تفضيل الأشخاص القائمين على عملية الاختيار والتعيين، قبول الأشخاص دوي القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وهدا يدل على رغبة الشركة في تطوير أساليبها الإدارية واستقطابها للأشخاص دوي الخبرة في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.

في حين كانت نتائج الفقرات (1، 3، 4، 5، 7، 8) والدرجة الكلية للفرضية الفرعية الخامسة كما هو مبين بالجدول رقم (11.3) بعدم الموافقة وهذا يدل على ان الشركة لا يتوفر

لديها وصف وظيفي حديث يتم من خلاله وضع الخطط والبرامج التدريبية للعاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية لمختلف التقسيمات التنظيمية بالشركة.

واستناداً على ما ورد أعلاه فإن الباحث يستطيع اتخاذ قرار بعدم رفض الفرض القائل: **(لا يتوفر لدى الشركة وصف وظيفي حديث يتم من خلاله وضع الخطط والبرامج التدريبية للعاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية لمختلف التقسيمات التنظيمية).**

## المبحث الرابع: نتائج وتوصيات ومقترحات الدراسة

### 1.4.3 نتائج الدراسة

من خلال التحليلات الإحصائية التي أجريت على البيانات المجمعة من عينة الدراسة التي تم اختيارها من الشركة الليبية للحديد والصلب قيد الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التالية :

1. الإطار القانوني والتشريعي لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية غير متوفر وذلك من حيث:

أ. ضعف الخطوات والإجراءات التي تتخذها الإدارة العليا في الشركة الليبية للحديد والصلب من حيث التواصل مع الجهات ذات العلاقة لاستصدار القوانين والتشريعات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية.

ب. قلة توفر القوانين والتشريعات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية والصادرة عن جهات التشريعية في الدولة والتي تجيز قانونية التعامل بالمستندات الالكترونية ، التوقيع الالكتروني، والحماية من جرائم الكمبيوتر والانترنت.

ج. غياب الجهات الرسمية بالدولة والتي تختص وتشرف على عملية استصدار التوقيعات الالكترونية واعتمادها والتي تجعلها ذات صبغة قانونية مثلها مثل التوقيعات اليدوية.

د. وجود بعض التشريعات (تشريعات العمل) والتي بدورها آلت إلى إعاقة عملية التحول إلى

الإدارة الالكترونية على الرغم من توفر الخبرات والكفاءات القانونية بالشركة.

2. ضعف الخطوات والإجراءات الفعلية من قبل الإدارة العليا في الشركة فيما يخص العمل على تغيير ثقافة العاملين من العمل التقليدي إلى العمل الالكتروني وذلك من حيث:

أ. قلة الاهتمام بتحفيز العاملين اللذين يسعون لتطوير قدراتهم لتحسين أساليب وطرق أداء الأعمال، وكذلك قلة تزويدهم بالمعلومات فيما يخص مشروع الإدارة الالكترونية من خلال عقد الندوات والمحاضرات التثقيفية.

ب. ضعف الاهتمام من قبل الإدارة العليا في الشركة فيما يخص تبسيط وتسهيل إجراءات العمل الإداري بشكل يناسب ويسهل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ج. قلة الشفافية في المعلومات وعدم إيضاح الجوانب الايجابية لمشروع الإدارة الالكترونية وقلة الاهتمام بنشر ثقافة العدل وروح التعاون والمشاركة بين العاملين والذي بدوره يقلل من فرص نجاح مشروع الإدارة الالكترونية.

د. اهتمام الإدارة العليا بالشركة بتشجيع العاملين على الممارسات الالكترونية مع وجود رغبة من العاملين للتحول للإدارة الالكترونية.

3. قلة الإجراءات والتدابير التي تتبعها الشركة لجعل الهيكل التنظيمي يتمتعبالمرونة الكافية للاستجابة للتغييرات الإلكترونية ودلك من حيث:

أ. غياب الجدية التامة من قبل الإدارة في إجراء بعض التعديلات الهيكلية فيما يخص دمج بعض التقسيمات التنظيمية ذات الطبيعة المتشابهة في العمل .

ب. قلة سعي الإدارة العليا بالشركة من خلال سياساتها الداخلية في التقليل من عدد الأقسام والإدارات للحد من المركزية الإدارية وتقليل درجة تخصص العمالة.

ج. قلة اهتمام الإدارة العليا بالشركة في دعم وتشجيع عملية تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

د. قلة اهتمام الإدارة العليا بالشركة بتقليل عدد المستويات التنظيمية من خلال العمل على توسيع نطاق الإشراف.

هـ. اهتمام الإدارة لعليا بالشركة بتكوين فرق العمل والاعتماد عليها في انجاز الأعمال بدلاً من اعتمادها على التقسيمات التنظيمية المختلفة.

4. الشركة الليبية للحديد والصلب لا تأخذ في اعتبارها فقدان بعض العاملين لوظائفهم وفي كل المستويات التنظيمية عند تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية ودلك من حيث:

أ. قلة وجود خطوات جادة تقوم من خلالها الإدارة العليا في الشركة بوضع ترتيبات لبرامج وخطط تدريبية مخصصة للعاملين ممن يتوقع أن تتضرر وظائفهم من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية واستيعابهم والمحافظة عليهم .

ب. قلة دعم الإدارة العليا بالشركة من حيث التشجيع على برامج الخروج المبكر والتقاعد الاختياري عند الاستغناء عن العمالة الزائدة وغير الماهرة .

ج. قلة اهتمام الإدارة العليا في الشركة بتوضيح المزايا والعيوب الناتجة عن تطبيق الإدارة الالكترونية وشرح وتعريف الإدارة الالكترونية للعاملين .

د. الإدارة العليا بالشركة مهتمة بوضع خطة عمل واضحة ومقسمة على مراحل للتنفيذ.

5. الأوصاف الوظيفية بالشركة الليبية للحديد والصلب لا يتم تحديتها بين الحين والآخر والتي يتم من خلالها وضع الخطط والبرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية لمختلف التقسيمات التنظيمية وذلك من حيث:

أ. قلة اهتمام الجهات ذات العلاقة بالشركة بتحديث الأوصاف الوظيفية لكل وظائف الشركة بشكل دوري.

ب. قلة اعتماد المدراء في الشركة على الأوصاف الوظيفية عند تحديد الاحتياجات التدريبية للوظائف التابعة لهم لتفادي الوقوع في أخطاء التدريب الزائد عن الحاجة والذي يحمل المنظمة مصاريف إضافية.

ج. قلة الاهتمام بالدراسات والأبحاث التي يقوم بها متخصصون في مجال التدريب للتعرف على أماكن الخلل لدا العاملين.

د. قلة اعتماد الإدارة العليا بالشركة على الاستعانة بخبراء خارجيين للمساعدة في عملية تحديث الأوصاف الوظيفية وتقييمها بين الحين والآخر وإعادة النظر في مسميات الوظائف وخصائصها حتى تتماشى مع تطبيق الإدارة الالكترونية.

هـ. التزام الإدارة العليا من خلال الأشخاص القائمين على عملية الاختيار والتعيين التركيز على اختيار الأشخاص دوي القدرة في التعامل مع التقنية الحديثة.

بناءاً على ما سبق ومن خلال استعرض النتائج التي تم الحصول عليها من الفرضيات الفرعية للدراسة يتضح عدم اهتمام الإدارة العليا بالمتطلبات الإدارية والتنظيمية والقانونية والتشريعية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

### 2.4.3 توصيات الدراسة

من خلال نتائج الدراسة يمكن التوصل إلى التوصيات التالية:

1. العمل على التواصل مع الجهات التشريعية في الدولة لاستصدار القوانين والتشريعات اللازمة لتطبيق هذا المشروع.
2. اتخاذ التدابير اللازمة للعمل على تغيير ثقافة العاملين من العمل التقليدي إلى العمل الالكتروني.

3. ضرورة وضع الإجراءات والتدابير اللازمة لجعل الهيكل التنظيمي يتمتع بالمرونة الكافية للاستجابة للتغيرات الالكترونية.
4. العمل على وضع الخطط والبرامج التدريبية لمن يتوقع أن تتضرر وظائفهم من خلال إجراء تغيرات في أساليب وطرق العمل.
5. التأكيد على التحديث المستمر للأوصاف الوظيفية من حيث الواجبات والمسؤوليات والمسميات بما يتناسب والعمل الالكتروني .
6. العمل على تنفيذ الدورات والبرامج التدريبية المتخصصة في مجال الإدارة الالكترونية للموارد البشرية للرفع من مستوى الوعي لذا العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب.

**3.4.3 نموذج تطبيقي مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وفق نتائج الدراسة الميدانية:**

حيث يتناول هذا النموذج مراحل تسبق عملية التنفيذ وما يحتاجه تطبيق هذا المشروع من اهتمام كامل بكل المتطلبات اللازمة لإنجاحه سواء أكانت هذه المتطلبات تقنية أو بشرية أو إدارية تنظيمية أو تشريعية وقانونية، وإعطاء كل منها القدر الكافي لضمان إنجاح المشروع بالصورة المطلوبة، وليس كما أظهرته نتائج الدراسة الميدانية في عدم وجود اهتمام بالمتطلبات الإدارية والتنظيمية والتشريعية والقانونية.

ويعرض الباحث في هذه الجزئية الجوانب أو المراحل الآتية:

**المرحلة الأولى: تهيئة المنظمة**

تتمثل المرحلة الأولى في تهيئة المنظمة والتي تتضمن كلاً من المتطلبات التقنية والبشرية والتشريعية والقانونية.

**المرحلة الثانية: تطوير التقسيمات التنظيمية**

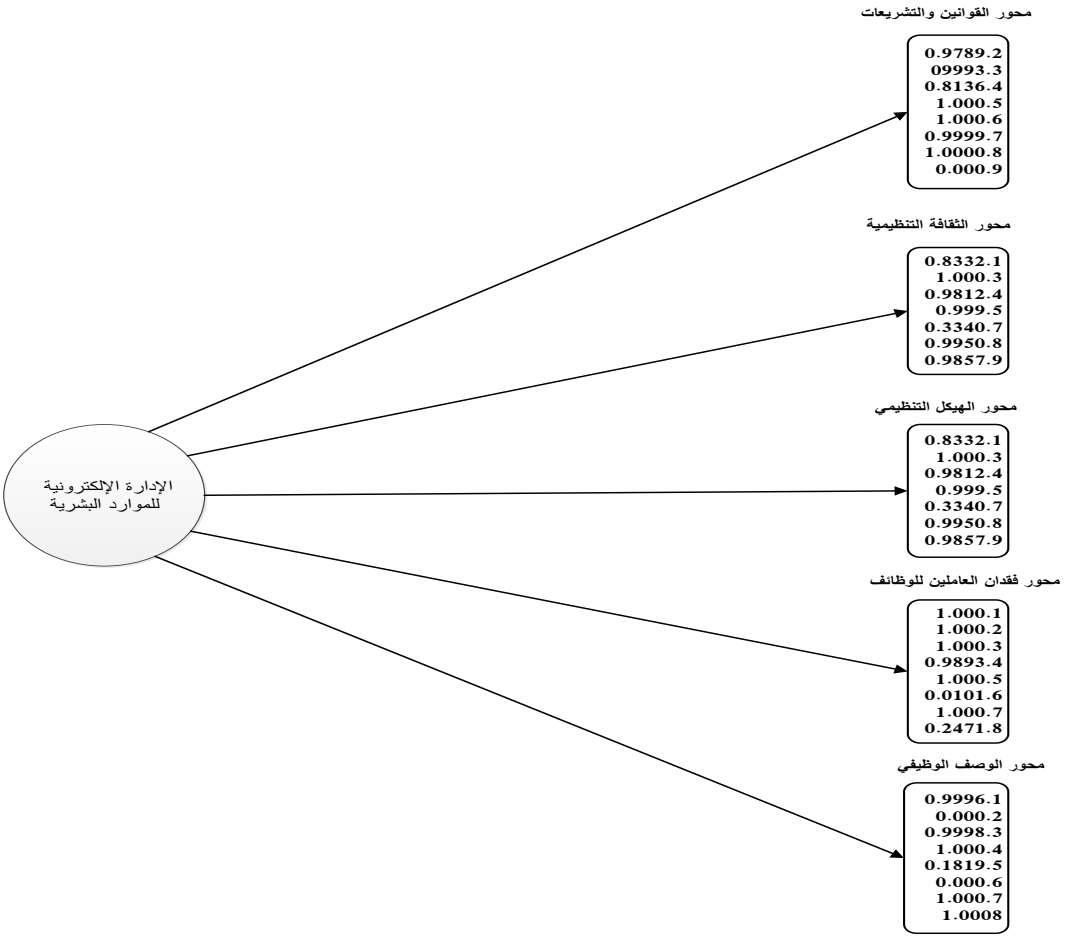
وتتعلق تطوير التقسيمات التنظيمية والتي تتضمن المتطلبات الإدارية والتنظيمية.

**المرحلة الثالثة: تقديم الخدمات الإلكترونية.**

أما المرحلة الثالثة وهي مرحلة تقديم الخدمات الإلكترونية.

وتتضمن اقتراح الباحث لبعض النماذج والخدمات التي يمكن تقديمها للعاملين والتي يحتاجونها بشكل مستمر وتساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة قدرتهم الإنتاجية.

ويوضح الشكل الآتي علاقات الارتباط بين متطلبات تطبيق الدراسة من واقع نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية فيما يتعلق بالمتطلبات الإدارية والتنظيمية والقانونية والتشريعية.




**شكل (6.3) نتائج الدراسة الميدانية لمحاور الاستبانة وعلاقتها بنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**

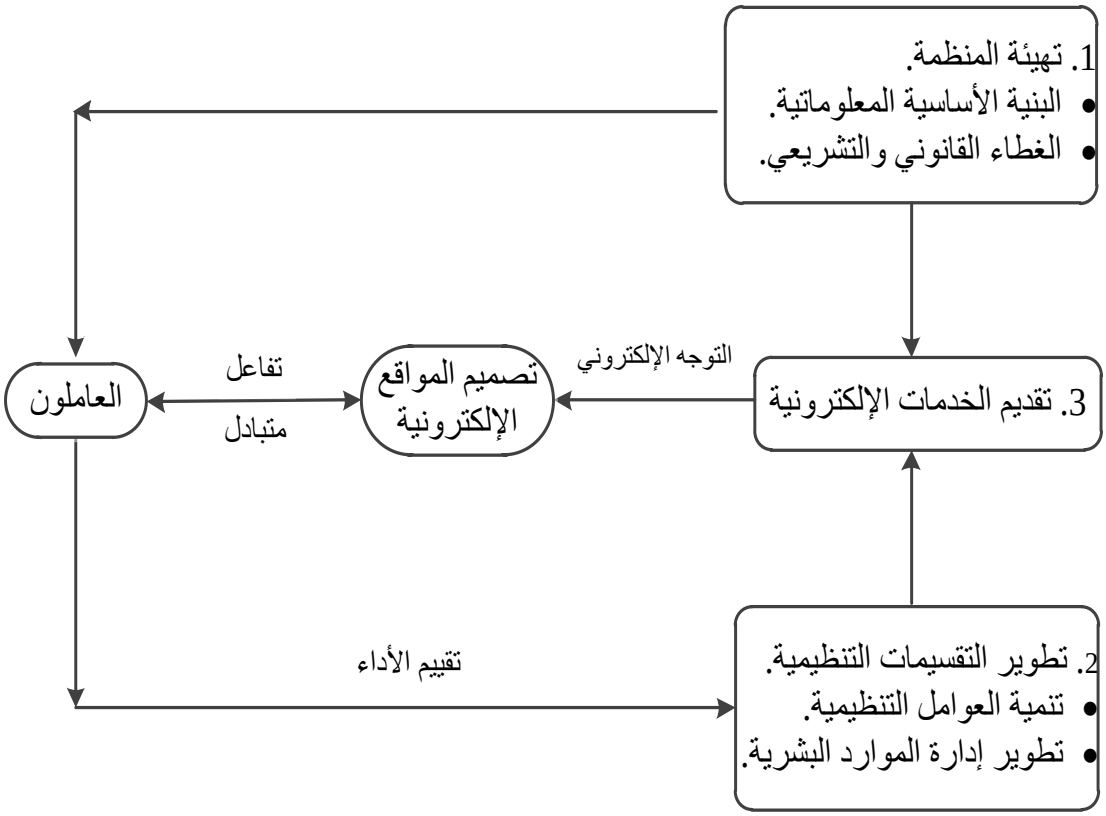
يتضح من الشكل السابق مستوى الدلالة لكل فقرات محاور استمارة الدراسة والتي كانت أكبر من (0.05) والتي تميل فيها الإجابات في أغلبها إلى عدم الموافقة ، حيث تم إدراجها في الشكل لغرض إبداء بعض التوصيات في شأنها والتي تؤثر سلباً على نجاح مشروع الإدارة الالكترونية.

- **مكونات النموذج المقترح:**

يتكون النموذج المقترح من ثلاث مراحل أساسية:

1. تهيئة المنظمة.
2. تطوير التقسيمات التنظيمية.
3. تقديم الخدمات الإلكترونية.

كما هو موضح في الشكل الآتي:




**شكل (7.3) نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**

حيث أنه لا تتم هذه المراحل الثلاث بصورة متتالية في شكل مراحل متتابعة للتنفيذ، وإنما تتخللها علاقات متشابكة تتفاعل فيها كافة المتطلبات بحيث تتحقق القيمة المضافة للأفراد في المنظمة الإلكترونية بشكل تراكمي نتيجة تكرار المعاملات الإلكترونية مما يزيد من قدرة العاملين على التفاعل مع الخدمات الإلكترونية.

وفيما يلي عرض لمراحل النموذج المقترح وفقاً لنتائج الدراسة الميدانية.

أ. **المرحلة الأولى: تهيئة المنظمة**

ويقصد بها توفير الظروف البيئية الملائمة للانتقال بالمنظمة إلى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في المعاملات الإدارية، وتغيير الأساليب السائدة وخلق علاقات جديدة بين الموظف والإدارة تعتمد في أساسها على الثقة والمشاركة بما يضمن تحقيق التفاعل المطلوب في الخدمات الإلكترونية وذلك من خلال إتباع الآتي:

1. إنشاء البنية الأساسية المعلوماتية المتمثلة في التكنولوجيا مثل الشبكات والأجهزة والبرامج وبناء المواقع على شبكة الإنترنت وتشغيلها وصيانتها.
2. توفير الإطار القانوني والتشريعي الذي يحقق قانونية الإجراءات الإلكترونية ويضمن أمن وحماية البيانات ومكافحة الجرائم الإلكترونية.
3. فتح قنوات جديدة تتيح مشاركة العاملين في كل التقسيمات التنظيمية وإبداء آرائهم وتسجيل شكاويهم من خلال شبكة الإنترنت.
4. توفير منافذ إلكترونية لتقديم الخدمات الإلكترونية من خلال تسهيل إجراءات الحصول على أجهزة الحاسوب وتوفيرها وتوفير الشبكات اللازمة لذلك.
5. رفع القدرة التكنولوجية للعاملين من خلال التوسع في إتاحة برامج التدريب على تكنولوجيا المعلومات لكل العاملين دون استثناء.
6. التغلب على المعوقات الثقافية التي تعيق التعامل الإلكتروني لكسر الحاجز النفسي لذا العاملين وكسب الثقة في المعاملات الإلكترونية من خلال نشر ثقافة الأعمال الإلكترونية في المنظمة.

وقد أوضحت نتائج الدراسة الميدانية بعض النتائج التي يمكن اقتراح بعض التوصيات بشأنها لأنها تعيق عملية التحول للإدارة الالكترونية وتتمثل في:

- مراجعة بعض التشريعات الوظيفية التي تعيق عمل الشركة في التحول لمشروع الإدارة

الالكترونية وتعديلها.

- التأكيد على سعي الشركة بجدية للتواصل مع الجهات ذات العلاقة للعمل على استصدار القوانين والتشريعات اللازمة للتحول إلى الإدارة الالكترونية وإيجاد الغطاء القانوني لاستخدام المستندات الإلكترونية أو العمل بها.
- زيادة التأكيد على الإدارة العليا بشأن اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة بشأن التعامل بالإدارة الالكترونية بدلاً من استخدام الأساليب التقليدية.
- التواصل مع الجهات ذات العلاقة بشأن إصدار القوانين والتشريعات اللازمة فيما يخص الملكية الفكرية، التوقيع الالكتروني جرائم الكمبيوتر والتجارة الالكترونية.
- التواصل مع الجهات ذات العلاقة بشأن إنشاء جهات رسمية تابعة للدولة تتولى عملية الإشراف على استصدار التوقيعات الالكترونية.

ب. **المرحلة الثانية: تطوير التقسيمات التنظيمية**

وتهدف هذه المرحلة إلى إعادة هندسة الإدارات حتى تتحول إلى إدارات إلكترونية من خلال إحداث تغيرات جذرية على كافة المستويات وذلك بإتباع منهجية علمية تقوم على النقاط الآتية:

1. دمج الرؤية الإلكترونية ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة.
2. نشر فكر وفلسفة إدارة الأعمال الإلكترونية بين كافة القيادات الإدارية والعاملين.
3. اتخاذ التدابير اللازمة لتطوير العوامل التنظيمية لتوفير الدعائم الأساسية للمنظمة الإلكترونية من حيث الهياكل وإجراءات العمل وأساليبه.
4. اتخاذ الإجراءات اللازمة لتغيير سياسات إدارة الموارد البشرية حتى تصبح قادرة على تحويل العاملين إلى عُمال معرفيين. **(الريامي، 2003)**

ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى جزئين:

## أولاً: تهيئة العوامل الإدارية والتنظيمية

### 1. الثقافة التنظيمية:

إن تغيير ثقافة المنظمة يحتاج إلى وقت طويل كما يحتاج إلى إشراك كل الجهود وتوحيدها لذا من الضروري لنجاح عملية التغيير الثقافي اتخاذ الخطوات التالية:

- إقناع العاملين والمتأثرين بالتغيير وتوضيح النتائج الإيجابية المترتبة عليه.
- نشر التفاؤل في المنظمة حتى يقبل الناس على التغيير بحماس ويتقبلونه.
- العمل على دراسة أسباب مقاومة التغيير من العاملين، إذ أن هناك أسباب فردية لذلك مثل الخوف من المجهول، والحرص على المصلحة الشخصية والحاجة للأمان الوظيفي كما توجد أسباب أخرى تتعلق بالمنظمة مثل افتقاد الأهداف وانعدام الثقة وقلة الموارد.
- تحديد العناصر التي سيشملها التغيير مثل الوظائف أو التقسيمات التنظيمية وكذلك تحديد العناصر التي ستبقى كما هي عليه.
- تطوير العادات والتقاليد بحيث يتم استخدام الأنشطة الاجتماعية في ممارسة التغيير.
- وجود قيادة إبداعية تمتلك الثقة بالنفس وتتمتع بقدرات كبيرة على الإقناع.**(حلواني، 2009، ص19)**

وقد أوضحت نتائج الدراسة الميدانية بعض النتائج التي يمكن اقتراح بعض التوصيات بشأنها لأنها تعيق عملية التحول للإدارة الالكترونية وتتمثل في:

- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال منحهم مكافآت وتشجيعهم مقابل حصولهم على معرفة إضافية تمكنهم من التحسين في أساليب وطرق العمل.
- ضرورة التزام الإدارة العليا بعقد الندوات والمحاضرات التثقيفية لتزويد العاملين بالمعلومات الكافية فيما يخص الإدارة الالكترونية.
- التأكيد على عملية ربط الحوافز والمزايا بما يتعلمه الموظف من مهارات تقنية وتكنولوجية

تساعده على التطوير والإبداع في مجال عمله .

- العمل على تبسيط وتسهيل إجراءات العمل بشكل يسهل عملية تطبيق الإدارة الالكترونية.
- التأكيد على إيضاح الجوانب الايجابية للإدارة الالكترونية للموظفين حتى يساهموا في عملية التغيير، والتركيز على شفافية المعلومات وإتاحتها في كل المستويات التنظيمية.

2. **الهيكل التنظيمي:**

يحدث التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال الآتي:

- إلغاء وحدات تنظيمية واستحداث وحدات تنظيمية جديدة.
- تجزئة الوحدات التنظيمية إلى وحدات مستقلة.
- تجميع الوحدات التنظيمية المستقلة في وحدة تنظيمية واحدة.
- التغيير في المستوى الإداري للوحدات التنظيمية.
- التغيير في المسميات.

وهناك تحولات فرضتها البيئة على الهياكل التنظيمية مثل:

- التحول من عدد كبير للمستويات الإدارية إلى عدد قليل.
- التحول من نطاق الإشراف الضيق إلى نطاق الإشراف الواسع.**(أبوبكر، 2003، ص 217)**

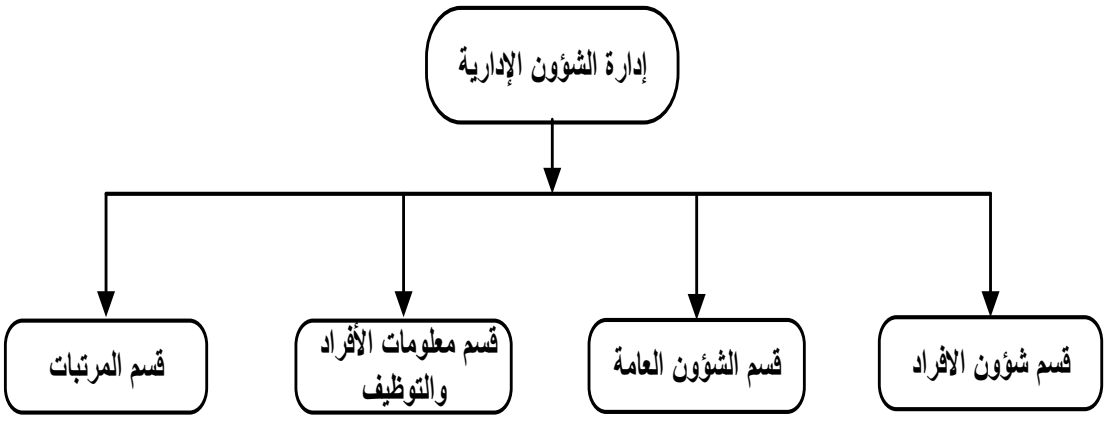
ويقصد بمرونة الهيكل التنظيمي هي قدرته على استيعاب التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.

وقد أوضحت نتائج الدراسة الميدانية بعض النتائج التي يمكن اقتراح بعض التوصيات بشأنها لأنها تعيق عملية التحول للإدارة الالكترونية وتتمثل في:

- العمل على دمج بعض التقسيمات التنظيمية ذات الطبيعة المتشابهة في العمل.
- العمل على تقليل عدد الأقسام والإدارات للحد من ظاهرة المركزية الإدارية.

- العمل على تقليل درجة تخصص العمالة وذلك من خلال عدم التوسع في فتح وظائف جديدة ومتنوعة لأنها تزيد من درجة تعقيد الهيكل التنظيمي.
- زيادة الدعم والتشجيع على عملية تفويض السلطة وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.
- التشجيع على التوسع في نطاق الإشراف لتقليل عدد المستويات التنظيمية.

ويقترح الباحث تعديلاً هيكلياً يتمثل في نقل أحد أقسام الإدارة المالية وهو قسم المرتبات ليصبح أحد أقسام إدارة الموارد البشرية؛ وذلك نظراً لارتباطهما الوثيق من حيث إنجاز الأعمال فلا تستطيع الإدارة المالية المباشرة صرف أية مستحقات مالية إلا بعد منحها الإذن من قبل إدارة الموارد البشرية، علاوة على ذلك فإن أغلب المشاكل التي تحدث للموظفين هي في معظمها مشاكل إدارية أو مالية، وهذا بدوره يساعد على عملية التحول إلى الإدارة الالكترونية ومعالجة المشاكل الإدارية والمالية وسرعة إنجاز الأعمال.




**شكل (8.3) التعديل الهيكلي لإدارة الشؤون الإدارية**

## ثانياً: تطوير إدارة الموارد البشرية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يحتاج إلى زيادة الاهتمام بتطوير إدارة الموارد البشرية باعتبارها ركيزة أساسية في إنجاح هذا المشروع، وقد أوضحت نتائج الدراسة الميدانية النقاط الأساسية التي يجب التركيز عليها عند إحداث مثل هذه التغيرات.

- التأكيد على تحديث الأوصاف الوظيفية لكل وظائف الشركة.

- التأكيد على إعادة تصميم الوظائف وذلك بتغيير المهام والواجبات والمسؤوليات بما يتلاءم مع الأعمال الإلكترونية.
- الاعتماد على الأوصاف الوظيفية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- التشجيع على إجراء الدراسات والبحوث الاستطلاعية للتعرف على أماكن الضعف لدى العاملين وتحديدها كاحتياجات تدريبية وتجنب أخطاء التدريب الزائدة عن الحاجة.
- التأكيد على وضع برامج وخطط تدريبية للعاملين ممن تتضرر وظائفهم من خلال تطبيق برنامج الإدارة الإلكترونية.
- زيادة التشجيع على برامج الخروج المبكر والتقاعد الاختياري.
- التأكيد على زيادة التعريف بمفهوم الإدارة الإلكترونية وتوضيح مزايا وعيوب هذا المشروع ووضع خطة واضحة المعالم مقسمة إلى مراحل للتنفيذ.

كما يقترح الباحث بعض النقاط الأساسية لتغيير سياسات إدارة الموارد البشرية وتتمثل في الآتي:

أ. **إجراءات العمل وأساليبه:**

إعادة هندسة نظم العمل المتبعة في مختلف التقسيمات التنظيمية وذلك بمراعاة الآتي:

- تحويل كافة المستندات القديمة والحديثة "الأرشيف الورقي" إلى مستندات إلكترونية من خلال استخدام الماسحات الضوئية وتبويبها وتخزينها.
- تبسيط الإجراءات المتبعة لتقليل الوقت والجهد والتكلفة.
- مراجعة كافة النماذج المستخدمة وتحديثها للتخلص من البيانات غير الضرورية بما يتلاءم مع متطلبات العمل الإلكتروني.
- التركيز على الأهداف والنتائج وعدم التمسك بالإجراءات غير الضرورية "الإدارة بالأهداف".

ب. **القيادة:**

التحول إلى القيادة التي تتسم بالمبادرة والتفكير الاستراتيجي وتكوين رؤية مستقبلية على تفجير طاقات العاملين وحسن استغلالها وإيجاد حلول لمشكلات التي تواجه العاملين وذلك من خلال الإجراءات الآتية:

- وضع معايير موحدة يتم على أساسها اختيار القيادات الإدارية بمختلف التقسيمات التنظيمية دون التقيد بالأقدمية المطلقة والتي لا تعد معياراً للقيادة الفعالة.
- أن يتم اختيار القيادات الإدارية من خلال لجنة مركزية تتبع مجلس إدارة الشركة.
- أن يتم عقد امتحان تحريري للمتقدمين لشغل الوظائف القيادية يتناول أهم القضايا الإدارية المعاصرة ويكشف عن المهارات السلوكية في التعامل مع المرؤوسين للتأكد من قدرتهم على ممارسة العمل القيادي.

ج. **نظام الحوافز:**

حيث يقترح الباحث نظام للحوافز يتسم بالخصائص الآتية:

- استخدام الحوافز كأداة لتنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين.
- ربط الحوافز ببرنامج تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحفيز العاملين على قبول التغيير.
- استخدام الحوافز كأداة للاحتفاظ بالكفاءات المتميزة.
- توفير حوافز تشجع العاملين على التنمية الذاتية والتعلم.
- استخدام الحوافز غير المادية والمتمثلة في شهادات الشكر والتقدير.

ج. **المرحلة الثالثة تقديم الخدمات الإلكترونية:**

ويقترح فيها الباحث بعض النماذج التي يجب أن يتم تحويلها إلى نماذج إلكترونية ويحتاجها العاملون في المنظمة بصورة مستمرة وتسهم في زيادة رضاء العاملين، وتقليل الوقت المهدر في سبيل

الحصول عليها والذي يتطلب إجراء بعض الترتيبات اللازمة والتي تمثل في الآتي:

- إعادة تصميم النماذج المقترح تحويلها إلى النظام الإلكتروني وتتضمن اختيار تشكيلة الخدمات المقدمة للعاملين مع التركيز على الخدمات الحيوية التي تحل مشكلاتهم وتقلل من معاناتهم.
- الترويج للموقع الإلكتروني بعرض مزاياه من حيث سرعة الحصول على المعلومات والخدمات المتاحة والتي يمكن تقديمها من خلاله والاستفادة منها من قبل العاملين.
- تحديد القنوات التي يمكن من خلالها الحصول على الخدمة و إتاحتها لكل العاملين بحيث يصل إليها بمجرد الدخول على الموقع من خلال جهاز الكمبيوتر الخاص به أو عن طريق هاتفه المحمول.
- تحديد مفاتيح الدخول على النظام وربطها بالأرقام الوظيفية لتمكين العاملين من الحصول على الخدمات المطلوبة ومنع اختراقها.
- وضع خارطة للموقع تسهل وتوضح كيفية الحصول والاستفادة من الخدمات الإلكترونية المتوفرة على الموقع.

بعض النماذج المقترح تحويلها إلى النظام الالكتروني والتي يمكن أن يحصل عليها العاملون من بوابة الشركة الالكترونية.

1. نموذج إجازة.
2. شهادة الخبرة.
3. شهادة مرتب.
4. نموذج نقل.
5. نموذج إخلاء طرف
6. نموذج تعديل معلومة شخصية
7. إقرار بالجواز.
8. نموذج نقل عهدة.
9. نموذج استبدال مستلم عهدة.
10. طلب توظيف.
11. نموذج ترشيح لدورة تدريبية.

# المراجع

## أولاً: المراجع العربية

أ. **الكتب:**


1. أبوبكر مصطفي ،(2003م) "المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة"، الإسكندرية، الدار الجامعية.
2. أحمد، محمد سمير ،(2009م )،"الإدارة الإلكترونية"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
3. البكري، سونيا،(2000م)"نظم المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية"، الإسكندرية، الدار الجامعية.
4. السالمي، علاء عبدالرزاق، السليطي خالد ، (2008م)،"الإدارة الإلكترونية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
5. السلمي، علي،(2003م)"الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد"، القاهرة: مكتبة غريب، 1992م، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
6. الشريف، طلال بن عبدالله ،(2011م)"الحكومة الإلكترونية ثورة القرن الحادي والعشرين في تطوير الإدارة العامة تجربة المملكة العربية السعودية"، القاهرة، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية.
7. الصيرفي ، محمد ،(2007م)"الأرشيف الإلكتروني" ، دار الكتاب القانوني، القاهرة.
8. الطعامنة محمد، والعلوس طارق،(2004م)،"الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي"، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية .
9. النجار، فريد راغب،(2008م)،"الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية، الإسكندرية.

10. النمر، سعود، وآخرون،(2006م)،"الإدارة العامة: الأسس والوظائف"، ط 6، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية.

11. الهوش، أبوبكر محمود،(2012م)،"الحكومة الإلكترونية الواقع والآفاق"، القاهرة، ط2، مجموعة النيل العربية.

12. حرحوش عادل ،مؤيد سعيد ،(2006م) "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديثة.

13. زكي، هاشم محمود،(1998م)،"إدارة الموارد البشرية"، الكويت: ذات السلاسل.

14. طه طارق ،(2000م)،"مقدمة في نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الآلية"، الإسكندرية: منشأة المعارف.

15. عبدالباقي، صلاح الدين محمد،(2000م)، "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية"، القاهرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

16. عبدالعال، هدى محمد،(2006م)،"التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية"، القاهرة، ط1.

17. عبدالوهاب، سمير والبرادعي، ليلي،(2006م)"إدارة الموارد البشرية مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة"، القاهرة، مصر.

18. علاقي، مدني عبدالقادر، (1991م) "إدارة الموارد البشرية"، ط2، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.

19. غنيم، أحمد محمد ،(2004م)"الإدارة الإلكترونية: أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل"، المنصورة، المكتبة العصرية.

20. محمود، محمد فتحي،(1997م)،"الإدارة العامة المقارنة"، ط 2، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.

21. ممدوح، خالد، (2010م)، "أمن في الحكومة الإلكترونية"، الدار الجامعية، الإسكندرية.

22. نجم، عبود نجم، (2004م) "الإدارة الإلكترونية"، دار المريخ للنشر، الرياض السعودية.

23. هوبكنز، برايان وماركهام جيمس،(2006م)"الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، (ترجمة خالد العامري)، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

ب. **المجلات العلمية:**

1. الشربيني، عبدالعزيز (1999م)، *"التكنولوجيا الرقمية، والتحول إلى العمل الفكري"*، أخبار الإدارة، عدد (28)، ص(221).

2. الصفية ، محمد ،(2002)،*"القطاع التقني السعودي جاهز لتلبية متطلبات الحكومة الإلكترونية"*، مجلة الأسواق، العدد (86)، ص (25).

3. الطعامنة ، محمد ،(2004) *"دور الحكومة الإلكترونية في تحديث منظمات الإدارة العامة في الوطن العربي"*، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الأول، يناير، ص (76).

4. العمودي ، هدى ، ( 2010 م)،*"الأرشفة الإلكترونية، نموذج تطبيقي مقترح للاستخدام التقني"*، مجلة الملك فهد الوطنية، مج 16، ع1، ص(68).

5. المدهون محمد ،الغوطي إبراهيم ، (2008)، *"متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية في فلسطين"*، مجلة البحوث المالية والتجارية، ، يناير ، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بورسعيد، العدد الأول ، ص ص( 53- 244).

6. الهادي، محمد ،(2006 م)، *"توجهات أمن وشفافية المعلومات في ظل الحكومة الإلكترونية"*، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة ، مصر ، العدد (9)، ص ص( 13-15).

7. جبر، محمد صدام، (2002م)، *"الموجه الإلكترونية القادمة، مجلة الإداري"*، مسقط ،العدد (91)، ص ص (167- 200).

8. شحاته ،نصار صلاح ، (2002 م) *"نحو المؤسسة الإلكترونية هدف نتشارك في تحقيقه"*، مجلة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار لمجلس الوزراء، مصر، القاهرة، ص (4).

9. علوطي، لمين، (2008)، *"الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"*، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 42، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، ص (198).

10. غنيم، أحمد علي، (2004م)، *"دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين في المدينة المنورة"*، بحث منشور، المجلة التربوية، مجلس النشر العالمي، جامعة الكويت، العدد 15، ص ص (30– 166).

11. مليكه، حنان، (2010م)، *"النظام القانوني للتوقيع الإلكتروني في ضوء قانون التوقيع الإلكتروني السوري رقم (4) الصادر بتاريخ 2009/02/25"*(دارسة قانونية مقارنة)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، ص ص (560– 563).

ج. **الرسائل العلمية**

1. أبوأمونه، يوسف، ( 2009 م)، " واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية"، قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة إلكترونية، غزة، الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا.

2. ابوزيد، دياب، (2003)، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، دراسة ميدانية مقارنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

3. أبومهارة، محمد ،( 2012م)،"مقومات ومعوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية"، بحث عن التجارب العربية والعالمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، بني وليد، ليبيا.

4. آل دحوان عبدالله، (2008 م)، "دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على العاملين في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع"، رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

5. التونسي، عبدالمنعم،(2002م)، "تنمية الموارد البشرية في ضوء استخدام الأساليب والتقنيات المتطورة، رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة الكترونية، الرياض، جامعة نايف للعلوم الامنية.

6. الحازمي، عبدالله، (2002م)، "معوقات استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة الكترونية، السعودية، جامعة نايف للعلوم الامنية.

7. الحسنات، ساري، ( 2011م)" معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية، معهد البحوث والدراسات العربية، قسم الدراسات التربوية، القاهرة.

8. الرشيد، عليان، (2007م)، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية": دراسة تطبيقية على العاملين في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية الرياض.

9. الضافي، عبدالعزيز، (2006م)، "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض"، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة إلكترونية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف.

10. العاجز، إيهاب،(2011م)،"دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية "رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة ، كلية التجارة.

11. العريشي، محمد بن سعيد ،(2008 م)،"إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعلم بالعاصمة المقدسة بنين"، رسالة ماجستير غير منشورة نسخة الإلكترونية،

المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، قسم الإدارة.

12. القحطاني، أحمد، (2006م)، "سبل تحسين فعالية القيادة الميدانية بمراكز حرس الحدود"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الأمنية ،السعودية.

13. المسعود، خليفة، (2003م)، "المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم بمحافظة الرس"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

14. المسعودي، سميرة مطر، (2010 م)، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة الإلكترونية، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة.

15. بخاري، سلطان سعيد، (2008 م)، "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)"، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2008.

16. حاتم سعد الدين، (2007م)، "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين فعالية المنظمات الحكومية المصرية"، دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق، رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة إلكترونية.

17. خير، محمد، (2008 م)، "متطلبات نجاح نظام إدارة الوثائق الإلكترونية في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات"، فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.

18. سيد، محمد حسين، ( 2007 م)"أهمية العنصر البشرى في تحقيق أهداف الشركات"، رسالة دكتوراه، نسخة إلكترونية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

19. عاشور، عبدالكريم، (2010 م)،" دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر"، دراسة ماجستير غير منشورة، نسخة إلكترونية، الجزائر، جامعة منتوري، كلية العلوم السياسية.

20. عرابي، عبدالله،" (2003م)،" تطبيق النظام الالكتروني في إدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأداء الوظيفي": دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية بإمارة دبي، رسالة ماجستير غير منشورة ، دبي، كلية الاقتصاد، قسم الإدارة.

21. كريم، فارس، (2008م)، "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر"، رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة إلكترونية، قطر، الجامعة الدولية الافتراضية قسم إدارة الأعمال .

د. **المؤتمرات والندوات العلمية**

1. الحسن، حسين بن محمد، (2009م)،"الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض.

2. الروابده، عبد الرؤوف، (2004م)،"الحكومة الإلكترونية والتشريع"، ورقة عمل مقدمة لندوة الحكومة الإلكترونية، الواقع والتحديات، عمان .

3. العتيبي، محمد زويد،(2009م) الاتجاهات الحديثة الإدارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية"، معهد الإدارة العامة، من 1 – 4 نوفمبر.

4. العجيزي ،عبدالعزيز ،(2002م)"القوى البشرية في المنظمة الإلكترونية: التحديات والمتطلبات"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الخامس للجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 13 – 15 مارس.

5. حلواني، ابتسام، (2009م) "من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة" ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نسخة إلكترونية، الرياض، السعودية.

6. حنفي سليمان، (2002م) "منظمة إلكترونية أم موظف إلكتروني"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الخامس للجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 13 – 15 مارس.
7. رضوان، رأفت عبدالباقي، (2004م)"الإدارة الإلكترونية"، ورقة عمل مقدمة لمنتدى السياسات العامة، المنعقد بمركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
8. عبدالرحمن إيمان ،(2004م) "الإصلاح الإدارة والأتمتة الإدارية"، ورقة عمل مقدمة للجمعية العلمية السورية للمعلوماتية لجنة التدريب والتأهيل بحلب، دمشق، 1 – 2 أيار.

**ثانياً المراجع الأجنبية:**

1. Abzari,M., Radehr, R &Shalikar, M. (N.D). Analyzing the Effects of Human Resource Management on The Talent Management Strategies (Medical University of Isfahan as a Case Study). World of Science Journal. (Vol. 1, No. 6), PP. 101-112.
2. Ahmadi, A. (2014) . Investigation The Effect of Electronic Human Resource Management on The Successful Implementation of succession planning. Arabian Journal of Business and Management Review. (Vol. 4, No. 1), PP. 65-70.
3. Al-Dmour,R. &Shannak, R. (N.D).Determinantsof The Implementation Level of Electronic Human Resource Management (E-HRM) in Jordanian Shareholding Companies. European Scientific Journal . (Vol. 8, No. 17), PP. 204-235.
4. Bondarouk, T. &Rue¨l, R. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. The International Journal of Human Resource Management. (Vol. 20, No. 3), PP. 505-514.
5. Davoudi, S. &Radehr, K. (2012). Electronic Human Resource Management: New Avenues Which Leads to Organizational Success. Journal of Multidisciplinary Research. (Vol. 1, No. 2), PP. 75-87.

6. Rawash , N. &Saydam, S. (2012). The Impact of Electronic Human Resource Management on Organization's Market Share: An Empirical Study on the Housing Bank for Trade and Finance in Jordan. *International Journal of Business and Social Science.* (Vol. 3, No. 24), PP. 113-120.
7. Swarrop, K. (2012). E-HRM and How it Will Reduce the Cost in Organization. Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review. ( Vol. 1, No. 4), PP. 133-139.

**ثالثاً: مواقع الانترنت**

1. الريامي، محمود بن ناصر،(2003م)" متطلبات الحكومة الإلكترونية الفاعلة والعقبات التي تواجهها"{http://www.araburban.org}، ورقة عمل مقدمة لندوة الحكومة الإلكترونية "الواقع والتحديات"، نسخة الكترونية ، مسقط، سلطنة عمان، تاريخ الدخول 12. 06. 2015م.
2. كردي ،أحمد، (2007م)، الإدارة الإلكترونية، بوابة كنانة أونلاين، {www.kenanaonline.com}، نسخة الكترونية، تاريخ الدخول 03. 04. 2015م.
3. موقع الشركة الليبية للحديد والصلب {www.libyansteel.com}، مشروع تطوير الأنظمة بالشركة ، تاريخ الدخول 25. 06. 2015م.

# الملاحق

# ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين لاستمارة الاستبيان الخاصة بالدراسة والتي تحمل عنوان : **متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية**

| ت | اسم المحكم | التخصص | المنظمة التابع لها |
|---|---|---|---|
| 1 | د. على أحمد المحجوب | إدارة وتنظيم | وزارة الاقتصاد |
| 2 | أ.د. سعد محمد مبارك | إدارة سلوك تنظيمي | جامعة طرابلس |
| 3 | د. إبراهيم نورالدين كمبه | إدارة وتنظيم | الأكاديمية الليبية فرع مصراتة |
| 4 | أ.إمحمد مصطفى بازينه | إدارة وتنظيم | جامعة مصراتة |
| 5 | أ. إسماعيل سالم الشهوبي | محاسبة | جامعة مصراتة |
| 6 | أ.محمد الشعافي | إحصاء | المعهد العالي للمهن الشاملة مصراتة |

# ملحق (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

**أخي المجيب، أختي المجيبة**

**وفقكم الله**

**السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته**

يسعدني أن أرفق لكم الاستمارة الخاصة بجمع البيانات اللازمة لاستكمال رسالة الماجستير والتي تحمل العنوان الآتي:

# متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

"دراسة تطبيقية على الشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة"

**استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والتنظيم**

ونظراً لأهمية رأيك في هذا المجال فإن الباحث يأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع الفقرات الواردة في الاستبانة بكل دقة بحيث تكون معبرة عن آرائكم، كما نأمل منكم إرجاعها إلى الباحث في أقرب وقت ممكن، لما له الأثر الكبير في إنجاح هذه الدراسة.

مع العلم أنه سيتم التعامل مع إجاباتكم بكل سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم مني جزيل الشكر والتقدير

**الباحث**

**عبدالله عبدالباري شنب**

**المحور الأول :توضيح بعض المصطلحات الواردة في قائمة الاستبيان.**

- **الإدارة الإلكترونيـــة:**هـي تحويـل العمـل الإداري التقليـدي إلـى إدارة باسـتخدام الحاسب الآلـي بالاعتمـاد علـى نظـم معلوماتيـة قويـة تسـاعد علـى اتخـاذ القـرار الإداري بأسرع وقت وأقل تكاليف.
- **الثقافـة التنظيميـة:** مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات والطقوس والتي يشترك فيها أعضاء المنظمة أو المؤسسة .
- **نطـاق الإشـراف:** هو عدد العاملين الذين يتولاهم ويشرف عليهم شخص واحد بكفاءة وفعالية.
- **الملكيـة الفكريـة:** هـي حق الإنسـان فـي إنتاجـه العلمـي والأدبـي والفنـي والتقنـي والاستفادة من ثماره وآثاره المادية والمعنوية.
- **التوقيـع الإلكترونـي:** هو مـا يوضـع علـى مستند إلكترونـي ويتخذ شكل حـروف وأرقام أو إشارات ويكون لـه طـابع منفرد يسمح بتحديد شخص الموقّع والتعرف عليه.

**المحور الثاني/البيانات الشخصية:**

الرجاء الإجابة على الأسئلة الآتية بوضع علامة (✓) حول الإجابة المناسبة.

1. **المؤهل العلمي:**

| | | | |
|---|---|---|---|
| أقل من متوسط | ☐ | متوسط | ☐ |
| دبلوم عالي | ☐ | بكالوريوس أو ما يعادلها | ☐ |
| ماجستير | ☐ | دكتوراه | ☐ |

2. **مجال التخصص:**

| | | | |
|---|---|---|---|
| إدارة | ☐ | محاسبة | ☐ |
| اقتصاد | ☐ | هندسة | ☐ |
| إحصاء | ☐ | أخرى تذكر... | |

3. **سنوات الخبرة:**

| | | | |
|---|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات | ☐ | من 5 إلى أقل من 10 | ☐ |
| من 10 إلى أقل من 15 | ☐ | من 15 إلى أقل من 20 | ☐ |
| من 20 سنة فأكثر | ☐ | | |

4. **طبيعة العمل:**

| | | | |
|---|---|---|---|
| مشرف قطاع | ☐ | مدير عام | ☐ |
| مدير إدارة | ☐ | رئيس قسم | ☐ |
| مشرف | ☐ | مهندس | ☐ |
| باحث | ☐ | فني | ☐ |
| كاتب | ☐ | أخرى تذكر... | |

**المحور الثالث: البيانات المتعلقة بتساؤلات الدراسة**

**السؤال الأول:(لا يوجد الغطاء القانوني لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة؟).**

| ت | العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | توجد عدد من التشريعات الوظيفية (تشريعات العمل) تعرقل عمل الشركة في تبني التحول إلى الإدارة الإلكترونية. | | | | | |
| 2 | تسعى الشركة بشكل جدي للتواصل مع الجهات ذات العلاقة لإصدار القوانين والتشريعات اللازمة للتحول للإدارة الالكترونية. | | | | | |
| 3 | هناك قوانين وقرارات صادرة عن الجهات التشريعية بالدولة بخصوص قانونية التعامل بالمستندات الإلكترونية. | | | | | |
| 4 | هناك إجراءات وخطوات قانونية اتخذتها الشركة بخصوص التعامل بالإدارة الإلكترونية بدلاً من الأساليب التقليدية. | | | | | |
| 5 | هناك تشريعات ليبية نافذة بخصوص حماية الملكية الفكرية، التوقيع الإلكتروني، التجارة الإلكترونية جرائم الكمبيوتر. | | | | | |
| 6 | توجد حجية للكتابة الإلكترونية والنسخ الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني أمام القضاء في ليبيا. | | | | | |
| 7 | تعتبر المراسلات الإلكترونية ذات صبغة قانونية مثلها مثل المراسلات والتوقيعات اليدوية . | | | | | |
| 8 | توجد جهات رسمية ترعى وتتولى عملية الإشراف على استصدار واعتماد التوقيعات الإلكترونية. | | | | | |
| 9 | يتوفر لدى الشركة عناصر كفؤة متخصصة في الجوانب القانونية يُرجع لها عند حدوث المنازعات. | | | | | |

**السؤال الثاني:(لا توجد إجراءات وخطوات تتبعها المنظمة للعمل على تغيير ثقافة العاملين من العمل اليدوي التقليدي إلى العمل الإلكتروني؟).**

| ت | العبـارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تسعى الشركة إلى منح العاملين مكافأة وتشجيعهم مقابل الحصول على معرفة إضافية تمكنهم من التحسين في أساليب وطرق أداء الأعمال. | | | | | |
| 2 | تعمل الإدارة العليا بالشركة على تشجيع الممارسات الالكترونية الأفضل بين العاملين وتنشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به. (إيميل،....) | | | | | |
| 3 | تلتزم الإدارة العليا بالشركة بتزويد العاملين بالمعلومات من خلال عقد الندوات والمحاضرات التثقيفية فيما يخص مشروع الإدارة الالكترونية. | | | | | |
| 4 | تعمل الإدارة العليا بالشركة على ربط الحوافز والمزايا على أساس ما يتعلمه العامل من مهارات تقنية وتكنولوجية ضرورية لمجال عمله. | | | | | |
| 5 | تهتم الإدارة العليا في الشركة بتبسيط وتسهيل إجراءات العمل الإداري بشكل يناسب ويسهل تطبيق الإدارة الإلكترونية. | | | | | |
| 6 | توجد رغبة لدى العاملين بالشركة للتحول والتكيف مع التطورات التكنولوجية المستخدمة في بيئة العمل. | | | | | |
| 7 | تعمد الشركة على شفافية المعلومات وذلك بإتاحتها بكافة المستويات التنظيمية. | | | | | |
| 8 | تعمل الإدارة العليا بالشركة على نشر ثقافة التفاؤل في المنظمة حتى يُقبل العاملون على التغيير بحماس ويتقبلونه من خلال توضيح الجوانب الإيجابية المترتبة عليه. | | | | | |
| 9 | تعمل الشركة على تغير القيم السائدة بين العاملين وذلك بنشر قيم العدل والمبادأة وروح التعاون والمشاركة. | | | | | |

**السؤال الثالث: (لا توجد إجراءات وتدابير تتبعها الشركة لجعل الهيكل التنظيمي يتمتعبالمرونة للاستجابة للتغييرات الإلكترونية؟).**

| ت | العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تعمل الشركة على دمج بعض التقسيمات التنظيمية ذات الطبيعة المتشابهة في العمل. | | | | | |
| 2 | تسعى الشركة من خلال سياساتها إلى تقليل عدد الأقسام والإدارات للحد من المركزية الإدارية. | | | | | |
| 3 | تقوم الشركة بالتقليل من درجة تخصص العمالة من خلال عدم السماح بفتح وظائف جديدة ومتنوعة. | | | | | |
| 4 | تسعى الشركة إلى الاتجاه نحو تكوين فرق العمل لإنجاز الأعمال بدلاً من اعتمادها على التقسيمات المختلفة. | | | | | |
| 5 | تقوم الشركة بدعم وتشجيع عملية تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. | | | | | |
| 6 | تسعى الشركة من خلال سياساتها إلى توسيع نطاق الإشراف لتقليل عدد المستويات التنظيمية. | | | | | |
| 7 | تعتمد الشركة في تطوير هيكلها وأنظمتها من خلال الاسترشاد بهياكل تنظيمية لشركات تستخدم الإدارة الإلكترونية. | | | | | |
| 8 | إدارة الموارد البشرية على علم تام بأن أية تغييرات تنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو إحداث أي تغيير في الهيكل التنظيمي، يعتبر من العوامل المؤثرة في تحديد الطلب على الموارد البشرية . | | | | | |

**السؤال الرابع:(لا تأخذ الشركة في الحسبان من خلال تبنيها لمشروع الإدارة الإلكترونية فقدان عدد من العاملين لوظائفهم وفي كل المستويات التنظيمية؟).**

| ت | العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تقوم الإدارة العليا في الشركة بوضع ترتيبات لبرامج وخطط تدريبية مخصصة للعاملين ممن يتوقع أن تتضرر وظائفهم من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية. | | | | | |
| 2 | تدعم الشركة من خلال سياساتها في الاستغناء عن العمالة الزائدة وغير الماهرة بالتشجيع على برنامج الخروج المبكر والتقاعد الاختياري. | | | | | |
| 3 | تعتمد الإدارة العليا في الشركة عند تقييم أداء العاملين على برامج حديثة ومعايير دقيقة. | | | | | |
| 4 | تسعى الإدارة العليا في الشركة من خلال سياساتها نحو التحول للإدارة الإلكترونية بتعريف العاملين بمزايا تطبيق هذا البرنامج وعيوبه. | | | | | |
| 5 | أغلب العاملين في الشركة على دراية تامة بمفهوم الإدارة الإلكترونية. | | | | | |
| 6 | توجد خطة عمل واضحة المعالم حول تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مقسمة إلى مراحل للتنفيذ. | | | | | |
| 7 | تعمل الشركة على تجنب مشاكل الوقوع في العمالة الزائدة (البطالة المقنعة ) من خلال التحليل الدقيق للوظائف للتعرف على العبء اللازم للقيام بكل وظيفة على حدة. | | | | | |
| 8 | تعتمد إدارة الموارد البشرية بالشركة بشكل أساسي على الأهداف العامة في تحديد حجم ونوعية القوى البشرية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. | | | | | |

**السؤال الخامس:(لا يتوفر لدى الشركة وصف وظيفي حديث يتم من خلاله وضع الخطط والبرامج التدريبية للعاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية لمختلف التقسيمات التنظيمية؟).**

| ت | العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يتم تحديث الأوصاف الوظيفية لكل وظائف الشركة بين الحين والآخر. | | | | | |
| 2 | يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال وسائل الإعلام المختلفة المرئية والمسموعة وعلى موقع الإنترنت الخاص بالشركة. | | | | | |
| 3 | يعتمد المدراء في الشركة على الوصف الوظيفي وتقييم الأداء عند تحديد الاحتياجات التدريبية للوظائف التابعة لهم لتفادي الوقوع في أخطاء التدريب الزائد عن الحاجة والذي يحمل المنظمة مصاريف إضافية. | | | | | |
| 4 | هناك دراسات وأبحاث يقوم بها متخصصون في مجال التدريب يتم من خلالها التعرف على أماكن الضعف والخلل لدى العاملين ومعالجتها بإدماجهم في برامج تدريبية معتمدين في ذلك على الوصف الوظيفي. | | | | | |
| 5 | يتم اختيار الموظفين لشغل الوظائف بناء على القدرات والمهارات التي يمتلكها الشخص المتقدم للوظيفة وفقاً لما هو مدون ببطاقة الوصف الوظيفي. | | | | | |
| 6 | يفضل الأشخاص القائمون على عملية الاختيار – اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة والقدرة على التعامل مع التقنية الحديثة. | | | | | |
| 7 | تقوم الشركة بالاستعانة بخبراء خارجيين لتحديث الأوصاف الوظيفية دورياً وتقييمها. | | | | | |
| 8 | تتناسب وظائف الملاك الحالية بمسمياتها وتخصصاتها مع الوظائف اللازمة لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية. | | | | | |

**نأمل منكم إضافة أي تعليق تعتقد أن له علاقة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ويسهم في تقديم إضافة لموضوع البحث:**

.....

.....

.....

.....

# ملحق (3)

**Reliability**
**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cases | Valid | 15 | 100.0 |
| | Excluded[a] | 0 | .0 |
| | Total | 15 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .974 | 42 |

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

المحور الأول

**Reliability**
**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cases | Valid | 15 | 100.0 |
| | Excluded[a] | 0 | .0 |
| | Total | 15 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .841 | 9 |

المحور الثاني

**Reliability**
**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cases | Valid | 15 | 100.0 |
| | Excluded[a] | 0 | .0 |
| | Total | 15 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .908 | 9 |

المحور الثالث

**Reliability**

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cases | Valid | 15 | 100.0 |
| | Excluded[a] | 0 | .0 |
| | Total | 15 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .858 | 8 |

RELIABILITY
/VARIABLES=D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7 D8

المحور الرابع

**Reliability**

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cases | Valid | 15 | 100.0 |
| | Excluded[a] | 0 | .0 |
| | Total | 15 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .937 | 8 |

المحور الخامس

**Reliability**

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cases | Valid | 15 | 100.0 |
| | Excluded[a] | 0 | .0 |
| | Total | 15 | 100.0 |

**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cases | Valid | 15 | 100.0 |
| | Excluded[a] | 0 | .0 |
| | Total | 15 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .914 | 8 |

———— **03/05/15 06:28:18 م** ————————————————————————————

Welcome to Minitab, press F1 for help.

**Tally for Discrete Variables: المؤهل; التخصص; الخبرة; العمل; A1; A2; A3; ...**

| المؤهل | Count | Percent |
|---|---|---|
| 1 | 3 | 2.61 |
| 2 | 31 | 26.96 |
| 3 | 34 | 29.57 |
| 4 | 42 | 36.52 |
| 5 | 5 | 4.35 |
| N= | 115 | |

| التخصص | Count | Percent |
|---|---|---|
| 1 | 28 | 24.35 |
| 2 | 4 | 3.48 |
| 3 | 1 | 0.87 |
| 4 | 55 | 47.83 |
| 5 | 1 | 0.87 |
| 6 | 26 | 22.61 |
| N= | 115 | |

| الخبرة | Count | Percent |
|---|---|---|
| 1 | 18 | 15.65 |
| 2 | 21 | 18.26 |
| 3 | 20 | 17.39 |
| 4 | 13 | 11.30 |
| 5 | 43 | 37.39 |
| N= | 115 | |

| العمل | Count | Percent |
|---|---|---|
| 2 | 1 | 0.87 |
| 3 | 3 | 2.61 |
| 4 | 7 | 6.09 |
| 5 | 14 | 12.17 |
| 6 | 39 | 33.91 |
| 7 | 13 | 11.30 |
| 8 | 12 | 10.43 |
| 9 | 16 | 13.91 |
| 10 | 10 | 8.70 |
| N= | 115 | |

| A1 | Count | Percent |
|---|---|---|
| 1 | 4 | 3.48 |
| 2 | 21 | 18.26 |
| 3 | 14 | 12.17 |
| 4 | 58 | 50.43 |
| 5 | 18 | 15.65 |
| N= | 115 | |

| A2 | Count | Percent |
|---|---|---|
| 1 | 21 | 18.26 |
| 2 | 37 | 32.17 |
| 3 | 18 | 15.65 |
| 4 | 32 | 27.83 |
| 5 | 7 | 6.09 |
| N= | 115 | |

| A3 | Count | Percent |
|---|---|---|
| 1 | 20 | 17.39 |
| 2 | 39 | 33.91 |
| 3 | 26 | 22.61 |
| 4 | 27 | 23.48 |
| 5 | 3 | 2.61 |
| N= | 115 | |

| A4 | Count | Percent |
|---|---|---|
| 1 | 21 | 18.26 |
| 2 | 34 | 29.57 |
| 3 | 13 | 11.30 |
| 4 | 33 | 28.70 |
| 5 | 14 | 12.17 |
| N= | 115 | |

| A5 | Count | Percent |
|---|---|---|
| 1 | 27 | 23.48 |
| 2 | 36 | 31.30 |
| 3 | 28 | 24.35 |
| 4 | 18 | 15.65 |
| 5 | 6 | 5.22 |
| N= | 115 | |

| A6 | Count | Percent |
|---|---|---|
| 1 | 29 | 25.22 |
| 2 | 39 | 33.91 |
| 3 | 26 | 22.61 |
| 4 | 17 | 14.78 |
| 5 | 4 | 3.48 |
| N= | 115 | |

| A7 | Count | Percent |
|---|---|---|
| 1 | 32 | 27.83 |
| 2 | 38 | 33.04 |
| 3 | 13 | 11.30 |
| 4 | 27 | 23.48 |
| 5 | 5 | 4.35 |
| N= | 115 | |

| A8 | Count | Percent |
|---|---|---|
| 1 | 27 | 23.48 |
| 2 | 42 | 36.52 |
| 3 | 27 | 23.48 |
| 4 | 15 | 13.04 |
| 5 | 4 | 3.48 |
| N= | 115 | |

| A9 | Count | Percent |
|---|---|---|
| 1 | 5 | 4.35 |
| 2 | 8 | 6.96 |
| 3 | 10 | 8.70 |
| 4 | 56 | 48.70 |
| 5 | 36 | 31.30 |
| N= | 115 | |

| A | Count | Percent |
|---|---|---|
| 1 | 18 | 15.65 |
| 2 | 43 | 37.39 |
| 3 | 24 | 20.87 |
| 4 | 28 | 24.35 |
| 5 | 2 | 1.74 |
| N= | 115 | |

| B1 | Count | Percent |
|---|---|---|
| 1 | 14 | 12.17 |
| 2 | 44 | 38.26 |
| 3 | 8 | 6.96 |
| 4 | 39 | 33.91 |
| 5 | 10 | 8.70 |
| N= | 115 | |

| B2 | Count | Percent |
|---|---|---|
| 1 | 7 | 6.09 |
| 2 | 30 | 26.09 |
| 3 | 6 | 5.22 |
| 4 | 48 | 41.74 |
| 5 | 24 | 20.87 |
| N= | 115 | |

| B3 | Count | Percent |
|---|---|---|
| 1 | 14 | 12.17 |
| 2 | 62 | 53.91 |
| 3 | 10 | 8.70 |
| 4 | 25 | 21.74 |
| 5 | 4 | 3.48 |
| N= | 115 | |

| B4 | Count | Percent |
|---|---|---|
| 1 | 19 | 16.52 |
| 2 | 42 | 36.52 |
| 3 | 13 | 11.30 |
| 4 | 30 | 26.09 |
| 5 | 11 | 9.57 |
| N= | 115 | |

| B5 | Count | Percent | B6 | Count | Percent | B7 | Count | Percent |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 39 | 33.91 | 1 | 7 | 6.09 | 1 | 16 | 13.91 |
| 2 | 32 | 27.83 | 2 | 11 | 9.57 | 2 | 25 | 21.74 |
| 3 | 11 | 9.57 | 3 | 7 | 6.09 | 3 | 28 | 24.35 |
| 4 | 27 | 23.48 | 4 | 59 | 51.30 | 4 | 37 | 32.17 |
| 5 | 6 | 5.22 | 5 | 31 | 26.96 | 5 | 9 | 7.83 |
| N= | 115 | | N= | 115 | | N= | 115 | |

| B8 | Count | Percent | B9 | Count | Percent | B | Count | Percent |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 26 | 22.61 | 1 | 30 | 26.09 | 1 | 7 | 6.09 |
| 2 | 33 | 28.70 | 2 | 26 | 22.61 | 2 | 48 | 41.74 |
| 3 | 21 | 18.26 | 3 | 23 | 20.00 | 3 | 27 | 23.48 |
| 4 | 26 | 22.61 | 4 | 26 | 22.61 | 4 | 28 | 24.35 |
| 5 | 9 | 7.83 | 5 | 10 | 8.70 | 5 | 5 | 4.35 |
| N= | 115 | | N= | 115 | | N= | 115 | |

| C1 | Count | Percent | C2 | Count | Percent | C3 | Count | Percent |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 24 | 20.87 | 1 | 35 | 30.43 | 1 | 40 | 34.78 |
| 2 | 39 | 33.91 | 2 | 43 | 37.39 | 2 | 22 | 19.13 |
| 3 | 11 | 9.57 | 3 | 18 | 15.65 | 3 | 18 | 15.65 |
| 4 | 37 | 32.17 | 4 | 17 | 14.78 | 4 | 31 | 26.96 |
| 5 | 4 | 3.48 | 5 | 2 | 1.74 | 5 | 4 | 3.48 |
| N= | 115 | | N= | 115 | | N= | 115 | |

| C4 | Count | Percent | C5 | Count | Percent | C6 | Count | Percent |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 22 | 19.13 | 1 | 46 | 40.00 | 1 | 39 | 33.91 |
| 2 | 10 | 8.70 | 2 | 34 | 29.57 | 2 | 36 | 31.30 |
| 3 | 10 | 8.70 | 3 | 17 | 14.78 | 3 | 22 | 19.13 |
| 4 | 41 | 35.65 | 4 | 14 | 12.17 | 4 | 14 | 12.17 |
| 5 | 32 | 27.83 | 5 | 4 | 3.48 | 5 | 4 | 3.48 |
| N= | 115 | | N= | 115 | | N= | 115 | |

| C7 | Count | Percent | C8 | Count | Percent | C | Count | Percent |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 9 | 7.83 | 1 | 6 | 5.22 | 1.0 | 19 | 16.52 |
| 2 | 28 | 24.35 | 2 | 17 | 14.78 | 1.5 | 10 | 8.70 |
| 3 | 48 | 41.74 | 3 | 29 | 25.22 | 2.0 | 26 | 22.61 |
| 4 | 28 | 24.35 | 4 | 57 | 49.57 | 2.5 | 10 | 8.70 |
| 5 | 2 | 1.74 | 5 | 6 | 5.22 | 3.0 | 19 | 16.52 |
| N= | 115 | | N= | 115 | | 3.5 | 11 | 9.57 |
| | | | | | | 4.0 | 17 | 14.78 |
| | | | | | | 4.5 | 2 | 1.74 |
| | | | | | | 5.0 | 1 | 0.87 |
| | | | | | | N= | 115 | |

| D1 | Count | Percent | D2 | Count | Percent | D3 | Count | Percent |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 24 | 20.87 | 1 | 39 | 33.91 | 1 | 31 | 26.96 |
| 2 | 56 | 48.70 | 2 | 46 | 40.00 | 2 | 45 | 39.13 |
| 3 | 15 | 13.04 | 3 | 13 | 11.30 | 3 | 17 | 14.78 |
| 4 | 17 | 14.78 | 4 | 12 | 10.43 | 4 | 14 | 12.17 |
| 5 | 3 | 2.61 | 5 | 5 | 4.35 | 5 | 8 | 6.96 |
| N= | 115 | | N= | 115 | | N= | 115 | |

| D4 | Count | Percent | D5 | Count | Percent | D6 | Count | Percent |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 23 | 20.00 | 1 | 28 | 24.35 | 1 | 13 | 11.30 |
| 2 | 38 | 33.04 | 2 | 61 | 53.04 | 2 | 24 | 20.87 |
| 3 | 15 | 13.04 | 3 | 13 | 11.30 | 3 | 17 | 14.78 |
| 4 | 35 | 30.43 | 4 | 11 | 9.57 | 4 | 54 | 46.96 |
| 5 | 4 | 3.48 | 5 | 2 | 1.74 | 5 | 7 | 6.09 |
| N= | 115 | | N= | 115 | | N= | 115 | |

| D7 | Count | Percent |
|---|---|---|
| 1 | 46 | 40.00 |
| 2 | 31 | 26.96 |
| 3 | 17 | 14.78 |
| 4 | 19 | 16.52 |
| 5 | 2 | 1.74 |
| N= | 115 | |

| D8 | Count | Percent |
|---|---|---|
| 1.0 | 17 | 14.78 |
| 1.5 | 16 | 13.91 |
| 2.0 | 18 | 15.65 |
| 2.5 | 10 | 8.70 |
| 3.0 | 38 | 33.04 |
| 3.5 | 6 | 5.22 |
| 4.0 | 36 | 31.30 |
| 4.5 | 11 | 9.57 |
| 5.0 | 6 | 5.22 |
| N= | 115 | |

| D | Count | Percent |
|---|---|---|
| 1.0 | 16 | 13.91 |
| 1.5 | 10 | 8.70 |
| 2.0 | 47 | 40.87 |
| 2.5 | 11 | 9.57 |
| 3.0 | 10 | 8.70 |
| 3.5 | 6 | 5.22 |
| 4.0 | 12 | 10.43 |
| 4.5 | 1 | 0.87 |
| 5.0 | 2 | 1.74 |
| N= | 115 | |

| E1 | Count | Percent |
|---|---|---|
| 1 | 24 | 20.87 |
| 2 | 44 | 38.26 |
| 3 | 12 | 10.43 |
| 4 | 32 | 27.83 |
| 5 | 3 | 2.61 |
| N= | 115 | |

| E2 | Count | Percent |
|---|---|---|
| 1 | 5 | 4.35 |
| 2 | 14 | 12.17 |
| 3 | 6 | 5.22 |
| 4 | 59 | 51.30 |
| 5 | 31 | 26.96 |
| N= | 115 | |

| E3 | Count | Percent |
|---|---|---|
| 1 | 21 | 18.26 |
| 2 | 43 | 37.39 |
| 3 | 20 | 17.39 |
| 4 | 25 | 21.74 |
| 5 | 6 | 5.22 |
| N= | 115 | |

| E4 | Count | Percent |
|---|---|---|
| 1 | 20 | 17.39 |
| 2 | 52 | 45.22 |
| 3 | 13 | 11.30 |
| 4 | 24 | 20.87 |
| 5 | 6 | 5.22 |
| N= | 115 | |

| E5 | Count | Percent |
|---|---|---|
| 1 | 15 | 13.04 |
| 2 | 29 | 25.22 |
| 3 | 17 | 14.78 |
| 4 | 29 | 25.22 |
| 5 | 25 | 21.74 |
| N= | 115 | |

| E6 | Count | Percent |
|---|---|---|
| 1 | 5 | 4.35 |
| 2 | 26 | 22.61 |
| 3 | 9 | 7.83 |
| 4 | 47 | 40.87 |
| 5 | 28 | 24.35 |
| N= | 115 | |

| E7 | Count | Percent |
|---|---|---|
| 1 | 33 | 28.70 |
| 2 | 34 | 29.57 |
| 3 | 31 | 26.96 |
| 4 | 12 | 10.43 |
| 5 | 5 | 4.35 |
| N= | 115 | |

| E8 | Count | Percent |
|---|---|---|
| 1.0 | 44 | 38.26 |
| 1.5 | 23 | 20.00 |
| 2.0 | 23 | 20.00 |
| 2.5 | 21 | 18.26 |
| 3.0 | 4 | 3.48 |
| 3.5 | 7 | 6.09 |
| 4.0 | 20 | 17.39 |
| 4.5 | 2 | 1.74 |
| 5.0 | 2 | 1.74 |
| N= | 115 | |

| E | Count | Percent |
|---|---|---|
| 1.0 | 9 | 7.83 |
| 1.5 | 8 | 6.96 |
| 2.0 | 35 | 30.43 |
| 2.5 | 15 | 13.04 |
| 3.0 | 17 | 14.78 |
| 3.5 | 7 | 6.09 |
| 4.0 | 20 | 17.39 |
| 4.5 | 2 | 1.74 |
| 5.0 | 2 | 1.74 |
| N= | 115 | |

**Sign Test for Median: A1; A2; A3; A4; A5; A6; A7; A8; A9; A; B1; B2; B3; B4; B5**

Sign test of median = 3.000 versus > 3.000

| | N | Below | Equal | Above | P | Median |
|---|---|---|---|---|---|---|
| A1 | 115 | 25 | 14 | 76 | 0.0000 | 4.000 |
| A2 | 115 | 58 | 18 | 39 | 0.9789 | 2.000 |
| A3 | 115 | 59 | 26 | 30 | 0.9993 | 2.000 |
| A4 | 115 | 55 | 13 | 47 | 0.8136 | 3.000 |
| A5 | 115 | 63 | 28 | 24 | 1.0000 | 2.000 |
| A6 | 115 | 68 | 26 | 21 | 1.0000 | 2.000 |
| A7 | 115 | 70 | 13 | 32 | 0.9999 | 2.000 |
| A8 | 115 | 69 | 27 | 19 | 1.0000 | 2.000 |
| A9 | 115 | 13 | 10 | 92 | 0.0000 | 4.000 |
| A | 115 | 61 | 24 | 30 | 0.9996 | 2.000 |
| B1 | 115 | 58 | 8 | 49 | 0.8332 | 2.000 |
| B2 | 115 | 37 | 6 | 72 | 0.0006 | 4.000 |
| B3 | 115 | 76 | 10 | 29 | 1.0000 | 2.000 |
| B4 | 115 | 61 | 13 | 41 | 0.9812 | 2.000 |
| B5 | 115 | 71 | 11 | 33 | 0.9999 | 2.000 |
| B6 | 115 | 18 | 7 | 90 | 0.0000 | 4.000 |
| B7 | 115 | 41 | 28 | 46 | 0.3340 | 3.000 |
| B8 | 115 | 59 | 21 | 35 | 0.9950 | 2.000 |
| B9 | 115 | 56 | 23 | 36 | 0.9857 | 3.000 |
| B | 115 | 55 | 27 | 33 | 0.9929 | 3.000 |
| C1 | 115 | 63 | 11 | 41 | 0.9879 | 2.000 |
| C2 | 115 | 78 | 18 | 19 | 1.0000 | 2.000 |
| C3 | 115 | 62 | 18 | 35 | 0.9978 | 2.000 |
| C4 | 115 | 32 | 10 | 73 | 0.0000 | 4.000 |
| C5 | 115 | 80 | 17 | 18 | 1.0000 | 2.000 |
| C6 | 115 | 75 | 22 | 18 | 1.0000 | 2.000 |
| C7 | 115 | 37 | 48 | 30 | 0.8358 | 3.000 |
| C8 | 115 | 23 | 29 | 63 | 0.0000 | 4.000 |
| C | 115 | 65 | 19 | 31 | 0.9998 | 2.500 |
| D1 | 115 | 80 | 15 | 20 | 1.0000 | 2.000 |
| D2 | 115 | 85 | 13 | 17 | 1.0000 | 2.000 |
| D3 | 115 | 76 | 17 | 22 | 1.0000 | 2.000 |
| D4 | 115 | 61 | 15 | 39 | 0.9893 | 2.000 |
| D5 | 115 | 89 | 13 | 13 | 1.0000 | 2.000 |
| D6 | 115 | 37 | 17 | 61 | 0.0101 | 4.000 |
| D7 | 115 | 77 | 17 | 21 | 1.0000 | 2.000 |
| D8 | 115 | 35 | 38 | 42 | 0.2471 | 3.000 |
| D | 115 | 84 | 10 | 21 | 1.0000 | 2.000 |
| E1 | 115 | 68 | 12 | 35 | 0.9996 | 2.000 |
| E2 | 115 | 19 | 6 | 90 | 0.0000 | 4.000 |
| E3 | 115 | 64 | 20 | 31 | 0.9998 | 2.000 |
| E4 | 115 | 72 | 13 | 30 | 1.0000 | 2.000 |
| E5 | 115 | 44 | 17 | 54 | 0.1816 | 3.000 |
| E6 | 115 | 31 | 9 | 75 | 0.0000 | 4.000 |
| E7 | 115 | 67 | 31 | 17 | 1.0000 | 2.000 |
| E8 | 115 | 67 | 23 | 25 | 1.0000 | 2.000 |
| E | 115 | 67 | 17 | 31 | 0.9999 | 2.500 |

# ملحق رقم (4)

الشركه الليبيه للحد
للقر الرئيسي / مصراتة
سجل تجاري رقم (254)
رأس المال :(400،646،247،1 د.ل)

قرار أمين اللجنة الشعبية

رقم ( 42 ) لسنة 1373 و.ر

# بشـــأن تشكيل لجنة

أمين اللجنة الشعبية :-

- بعد الاطلاع على القانون التجاري الليبي وتعديلاته .
- وعلى القانون رقم (58) لسنة 1970مسيحى بشأن العمل وتعديلاته.
- **وعلى القانون رقم(65) لسنة 1970مسيحى بتقرير بعض الأحكام الخاصة بالتجار والشركـات التجارية والإشراف عليها ولائحته التنفيذية .**
- وعلى قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (669) لسنة1991 مسيحى بشأن إنشاء الشركـــة الليبية للحديد والصلب وتعديله .
- وعلى قرار أمانة اللجنة الشعبية العامة رقم (243)لسنة1371و.ر بشأن اختيار اللجنة الشعبية للشركة .
- وعلى قرار أمين اللجنة الشعبية للصناعات الاستراتيجية رقم (39) لسنة 1992 مسيحى بشـــأن اعتماد النظام الأساسي للشركة وتعديله .
- وعلـى قـرار أميـن اللجنة الشعبية العامة للصناعة والمعادن رقم (141) لسنة 1428ميلاديـة بشـأن اعتمـاد تعديل الهيكل التنظيمي للشركة .
- وعلى قرار أمين اللجنة الشعبية العامة للصناعة والمعادن رقم (144) لسنة 1428 ميلاديـــة بشـأن ممارسـة اللجان الشعبية للشركات التابعة للقطاع لمهامها وتعديله .
- وعلى قرار الامين المساعد لشؤون الإنتاج باللجنة الشعبية العامة رقم (74) لسنة 1372و.ر بشـأن اعتماد لائحة شؤون العاملين بالشركة .
- وعلى محضر اجتماع اللجنة الشعبية الثانى لسنة 1373و.ر ( 2005 مسيحي ) .

- قـــــــــــــــــرر -

مادة ( 1 )

تشكل لجنة بالشركة على النحو التالى :-

| | |
|---|---|
| - حسن ميـــلاد دبـــــك | رئيساً |
| - احمد المهدى المجـــــدوب | عضواً |
| - الحسين سالم الجمـــــل | عضواً |
| - عبدالمطلب عبدالله الكميشى | عضواً |
| - على محمد ابوهديمـــــة | عضواً |
| - عبدالكريم بشيـر الصغيـر | عضوا |
| - أحمد محمـــــد الاميـن | عضواً |
| - عبدالناصـر محمد الكنـدى | عضواً ومقرراً |

## قرار أمين اللجنة الشعبيه

رقم ( 42 ) لسنة 1373 و.ر

مادة ( 2 )

تتولى اللجنة المشكلة بالمادة الأولى القيام بالمهام الآتية :-

1- دراسة كيفية الاستفادة من المشاريع المنفذة حالياً أو المستقبلية في مجال تقنية المعلومات مثل شبكة المعلومات واسعة النطاق ، المقسم ، ..... الخ .

2- وضع الإطار العام للميكنة الإدارية بالشركة ومراحل ذلك .

3- وضع جدول زمني لإتمام عملية الميكنة الإدارية بالشركة والمراحل اللازمة لذلك .

4- تحديد متطلبات الميكنة الإدارية من معدات وتجهيزات ودورات تدريبية .

5- الإشراف على تنفيذ برامج للتوعية بأهمية الميكنة ودورها في تسهيل الإجراءات الإدارية وسرعة اتخاذ القرارات .

6- اقتراح الإجراءات المطلوبة من الشركة لتنفيذ برامج الميكنة الإدارية مثل التعاقد مع جهة خارجية أو خبراء في هذا المجال .

7- إعداد تصور للأرشيف المركزى بالشركة .

8- دراسة الوضع الحالى للنظم الإدارية والمعلوماتية ومقترحات التحسين أوالإضافة .

9- دراسة كيفية الاستفادة من حواسيب التحكم في العمليات الإنتاجية بالمصانع في اتخاذ القرارات

10- دراسة كيفية الاستفادة من مركز التحكم الإشرافى ( م.ف 20) في تجميع المعلومات وإصدار التقارير ، وتطويره أو تحديثه بالكامل .

11-دراسة الهيكل التنظيمى للشركة لمواكبة عملية الميكنة الإدارية ومدى الحاجة إلى إجراء أى تعديلات ، أو إضافة تقسيم تنظيمى جديد للإشراف على الأعمال المتعلقة بتقنية المعلومات .

مادة ( 3 )

للجنة ان تستعين بمن ترى ضرورة الاستعانة به لانجاز مهامها .

مادة ( 4 )

على اللجنة رفع التقرير النهائى لامين اللجنة الشعبية متضمناً نتائج عملها وتوصياتها بالخصوص .

مادة ( 5 )

على جميع جهات الاختصاص تنفيذ هذا القرار والعمل به من تاريخ صدوره .

د.محمد ابوعجيلة المبروك

أمين اللجنة الشعبية

صدر في :21/ 03 / 1372و.ر

الموافق : 21/03 / 2004 مسيحي

ح.العر

95/1/J