

تنمية الموارد البشرية ودورها في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية

" دراسة ميدانية على الهيئة العامة للسياحة بليبيا "

إعداد الباحث: النعمان بشير أحمد أبو القاسم

أ.د. سامي ابودبوس . استاذ التعليم العالي في ادارة الاعمال بجامعة صفاقس

مقدمة:

تعرضت البيئة الإدارية للحكومات المعاصرة لمتغيرات عديدة ومتتالية في عالم سريع التغيرات بحيث أصبحت الإدارة بأسلوب الأتمس غير مناسبة لتحديات اليوم والغد، حيث تعد جودة الخدمات الحكومية مطلباً أساسياً للوفاء برسالة المنظمات الحكومية والتخفيف على كاهل طالبي الخدمة من الأفراد والمستثمرين، فإذا كان تحقيق مستوى خدمات أفضل للمواطنين مازال وسيظل الهدف الأسمى للحكومات، وإذا كانت حاجات ومتطلبات هؤلاء المواطنين متعددة ومتجددة باستمرار، فإن التغيير والتطوير المخطط لابد وأن يوجد لإحداث التكيف مع المتغيرات البيئية الجديدة للحكومة، وهو ما انبثق عنه ميلاد مصطلح الحكومة الإلكترونية التي تعد جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة وفضاء رقمي يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال.

ويعتبر العنصر البشري هو المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر من المصادر المهمة لما يقدمه من فاعلية، خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات وقابليات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة، وانطلاقاً من هذه الأهمية فإن تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة حتمية لتصبح أكثر استعداداً لقبول المهام الجديدة التي تناط بهم (الهيئة، 2003: 225).

فقد بدأت العديد من دول العالم في تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية سواء في البلدان المتقدمة أو النامية، على مستوى الحكومة المركزية أو الإدارة المحلية، وذلك من خلال عرض معلومات في غاية الأهمية على شبكات الانترنت، مما ساهم في تطوير مردودية الجهاز الحكومي، فبني أسلوب عمل جديد داخل أجهزة الدولة والحكومة وهذا يسهل ويسرع في أداء الأعمال والإجراءات الحكومية بفاعلية مما يدفع إلى خلق نوع من الشفافية ويساهم ولو جزئياً في القضاء على البيروقراطية، أي يمكن أن نعتبر الخدمات الحكومية الإلكترونية نوع من أنواع الخدمات التكنولوجية التي تساهم بشكل كبير في الوصول إلى المجتمع الرقمي.

الدراسات السابقة:

يعد مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الحديثة في عالم الإدارة؛ لذلك فإن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر محدودة، وفيما يلي سيتم استعراض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بهذه الدراسة سواء على المستوى المحلي أو العالمي في مجال نظم المعلومات الإدارية والإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية بهدف التعرف على بعض النتائج والتوصيات التي يمكن الاستفادة منها وقد تكون هذه الدراسات رسائل ماجستير، أطروحات دكتوراه أو بحوث منشورة في دوريات علمية وتم ترتيبها زمنياً من الأحدث للأقدم كما يلي:

1- دراسة منصور السلمي (2012).

"الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة بحث، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن درجة الاحتياجات التدريبية في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية جاءت عالية في جميع مجالات الدراسة، كتهيئة بيئة العمل الإلكتروني، ومجال حفظ واسترجاع البيانات، واستخدام الأجهزة التقنية، ومجال أمن المعلومات، ومجال الشبكات وقواعد البيانات، وقد خلصت الدراسة إلى توصيات والتي كان أهمها: ضرورة تدريب مديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة على مجالات الإدارة الإلكترونية، وتوفير المساعدة والدعم من المبرمجين ومهندسي الحاسوب للمدارس الابتدائية وتدريب جميع العاملين في المدرسة ومستخدمي الأنظمة على الإدارة الإلكترونية.

2- دراسة تركي بن طالب (2011).

"دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الإلكترونية في أمانة منطقة الرياض"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الإلكترونية، حيث تتمحور أهمية هذه الدراسة في تحديد مفهوم متكامل لتنمية الموارد البشرية وخصائصها وأهدافها في إدارة شؤون الأفراد والعاملين في أمانة الرياض، إضافة إلى معايير نجاح تنمية الموارد البشرية، وأثر تلك المعايير على الإدارة الإلكترونية في قطاع الأمن العام، واستخدمت الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة بحثية، وقد تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من (268) موظف من موظفي أمانة منطقة الرياض والبالغ عددهم (816) موظفًا، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة على سبل تفعيل تنمية الموارد البشرية لتفعيل الحكومة الإلكترونية، وعلى الأساليب المتبعة في تنمية الموارد البشرية لتفعيل الحكومة الإلكترونية، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة ترشيح العاملين في أمانة منطقة الرياض لبرامج تدريبية في مجال الحاسوب والإنترنت، والعمل على استخدام أساليب التدريب الإلكتروني في تنفيذ البرامج التدريبية لتطبيق الحكومة الإلكترونية، وضرورة العمل على تنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى العاملين في أمانة الرياض تطبيقات الحكومة الإلكترونية.

3 - دراسة كلثم محمد الكبيسي (2008).

"متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر"

تهدف هذه الدراسة إلى كشف متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في دولة قطر والتعرف على مجالات توظيفها والتعرف على المعوقات التي قد تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات والتعرف على سبل مواجهة هذه المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الارتباطي للكشف عن متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات المعلومات في دولة قطر.

وأهم ما خرجت به الدراسة ما يلي:

- استيعاب أكثر عدد من العملاء في الوقت الواحد إذ إن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تلخيص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- إلغاء عامل المكان إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.
- إلغاء نظام الأرشفة الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني.

مشكلة الدراسة:

اقتصرت مشكلة الدراسة الحالية على الواقع المعاش للمؤسسات اليبية بصفة عامة والهيئة العامة للسياحة بصفة خاصة حيث تم تطبيق الدراسة الحالية على الهيئة كونها تعاني من بعض المشاكل الإدارية والتي منها توفير متطلبات تطبيق الخدمات الإدارية بالسرعة والدقة المطلوبة والذي يمكن أن يتم عن طريق تطوير التنظيم الإداري وتدريب العاملين على تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وهذا يتطلب وجود الكوادر الإدارية والفنية المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات للعمل داخل ديوان الهيئة وخاصة بالنظام الإداري بها، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وأيضاً وجود التشريعات والأنظمة الإدارية لتتواءم مع التعاملات الإدارية، وبناء على ذلك تبرز الحاجة إلى تفعيل دور الإدارة الإلكترونية والتي يمكن بواسطتها تبسيط الإجراءات الإدارية المعمول بها بالهيئة قيد الدراسة.

وبناء على ما سبق فقد تم صياغة وبلورة مشكلة البحث في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

س/ ما الدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

س/ ما السياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

س/ ما مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالهيئة العامة للسياحة؟

س/ ما هي العقبات التي قد تحد من نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على متطلبات الإدارة الإلكترونية من خلال ما يلي:

1. عرض نظري موجز لمفهوم وأهمية الإدارة الإلكترونية وسماتها والصعوبات التي قد تحد من نجاحها.
2. الكشف عن المعوقات التنظيمية والتقنية والبشرية والمادية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية.
3. إبراز دور وأهمية تنمية وتطوير الموارد البشرية وعلاقتها بنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

4. التعرف على نقاط القوى والضعف بالمنظمة قيد الدراسة حول تنمية الموارد البشرية ودورها في نجاح الإدارة الإلكترونية.

فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات تنمية الموارد البشرية ونجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية ومدى توفر البنية التحتية المناسبة لها.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الديمغرافية ومدى نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي الذي يُعنى بوصف الظاهرة قيد الدراسة وذلك للتعرف على الأسس النظرية للإدارة الإلكترونية، وواقع محاولات تطبيقها في الهيئة ودورها في تحسين الأداء، ويعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى (المشوخي، 2002: 2).

حيث تم استخدام صحيفة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وإدخالها في الحاسب لتبويبها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للحصول على النتائج بأسرع وقت وأكثر دقة.

أدوات جمع البيانات:

- المصادر الأولية (الاستبيان - المقابلات الشخصية).
- المصادر الثانوية (الكتب والمراجع - المجلات العلمية والدوريات - الدراسات السابقة - الانترنت).

مجتمع وعينة الدراسة:

تحدد مجتمع الدراسة في جميع موظفي ديوان الهيئة العامة للسياحة الحاصلين على شهادة الثانوية العامة فأعلى والذين وظائفهم لها علاقة مباشرة بتطبيق الإدارة الإلكترونية والبالغ عددهم (136) موظف من حجم المجتمع الأصلي المتكون من (210) موظف.

حدود الدراسة:

يعتبر المنطلق الموضوعي والزمني والمكاني من أهم محددات أي دراسة ميدانية، وقد تم تحديدها كالآتي:

■ حدود موضوعية:

تناولت هذه الدراسة موضوع تنمية الموارد البشرية وموضوع الإدارة الإلكترونية.

■ حدود مكانية:

تم إجراء الدراسة الميدانية على ديوان الهيئة العامة للسياحة – طرابلس – ليبيا.

■ حدود زمنية:

الفترة من 2017 إلى 2018م وهي الفترة التي تم فيها إجراء الدراسة.

■ حدود بشرية:

جميع العاملين بديوان الهيئة العامة للسياحة.

مفهوم تنمية الموارد البشرية:

يشير مصطلح تنمية الموارد البشرية إلى وصف المنهج المتكامل والشامل الذي يعمل على تغيير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بالعمل، وذلك من خلال استخدام استراتيجيات منظمة وتقنيات متقدمة تساعد الأفراد والمنظمات على الاستخدام الأمثل لإمكاناتها.

وبالاطلاع على الأدبيات التي تتناول مفهوم تنمية الموارد البشرية، تم تلخيص مجموعة من تعريفات الباحثين وعلماء الإدارة لمصطلح تنمية الموارد البشرية في الجدول التالي:

جدول رقم (1) تعريفات تنمية الموارد البشرية

ت	المرجع	التعريف
1	الكلالدة، 2013:18	عملية تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتدريب ملائم للموارد البشرية.
2	عامر، 2011:15	مجموعة من الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى للحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.
3	2009:2, Strandberg	هي وظيفة تنظيمية تتناول تجنيد وإدارة وتطوير وتحفيز الناس، بما في ذلك توفير الدعم الوظيفي وإدارة نظم لتعزيز الامتثال التنظيمي مع العمالة وفق معايير حقوق الإنسان.
4	أحمد، 2009:78	تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد وتعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية، وجعلهم أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف وذلك من خلال إحداث توازن بين أهداف ودوافع وقدرات وآمال هؤلاء الأفراد وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة.

المصدر: الجدول من تجميع الباحث بالاعتماد على المراجع المذكورة في الجدول

أهمية تنمية الموارد البشرية:

لقد أصبحت الموارد البشرية من أهم وأعلى الأصول التي تمتلكها أي مؤسسة، ومن خلال أهمية الموارد البشرية أصبحت تنمية الموارد البشرية تحظى باهتمام كبير من قبل المؤسسات المختلفة، وذلك إدراكاً منها بحجم الإنجاز التي يمكن تحقيقه من خلال الاهتمام بالعاملين وتنمية قدراتهم وتحفيزهم لكي يعملوا بأفضل ما لديهم من قدرات، وتعود تنمية الموارد البشرية بالأهمية على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الدولة وكذلك على مستوى الأفراد أنفسهم:

أ- على مستوى الأفراد:

1. تعمل تنمية الموارد البشرية على تطوير الأفراد مما يشبع حاجة لديهم.
2. الاهتمام في الموارد البشرية يعود بالاستقرار على العاملين من خلال تحقيق الرضى النفسي لديهم.
3. تعود تنمية الأفراد عليهم بالنفع والفائدة في كل المجالات، النفسية والمادية والمعنوية (درة والصباغ، 2008:300).

ب- على مستوى المؤسسة:

1. تعتمد جميع أعمال المؤسسات على الموارد البشرية، وأي خلل في هذه الموارد يؤثر سلباً على الأعمال الأخرى.
2. وجود موارد بشرية مؤهلة في المؤسسة يزيد من قيمة الموارد الأخرى.
3. تتزايد قيمة الموارد البشرية مع مرور الزمن في حين تتناقص قيمة الموارد المادية الأخرى في المنظمة.
4. تنمية الموارد البشرية تؤدي إلى زيادة الانتاج والاقتصاد في النفقات (عبدالرحمن، 2010: 85).

ج- على مستوى الدولة:

1. الموارد البشرية المؤهلة والفاعلة جزء من ثروة الدولة التي تمنحها القدرة على التنافس في المجالات العالمية.
2. الاهتمام بالموارد البشرية يحمي الدولة من الوقوع في معضلة التبعية الاقتصادية.
3. العقول البشرية المبتكرة تدعم اقتصاد الدولة من خلال خفضها لقيمة الفاتورة الاستيرادية وزيادتها لقيمة فاتورة الصادرات (أبو زايد، 2008: 10).
4. الاهتمام بالموارد البشرية يقلل من نزيف الأدمغة في الدولة.

أهداف تنمية الموارد البشرية:

تعتبر أهداف تنمية الموارد البشرية من الأهداف ذات البعد الاستراتيجي للمنظمة والتي توفق بين أهداف المنظمة طويلة المدى والأهداف قصيرة المدى، والتي تهدف بشكل أساسي إلى زيادة فعالية المنظمة من خلال تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة قادرة على العمل وراغبة في ذلك، ويمكن إيجاز أهداف تنمية الموارد البشرية بالتالي (السالم وصالح، 2002: 18):

1. الاستفادة القصوى من جهود العاملين وخبرتهم في إنجاز المهام، وفق المعايير المحددة سلفاً.
2. تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم العمل فيها.
3. تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية.
4. إيجاد ظروف عمل جيدة تساعد العاملين على أداء عملهم بصورة جيدة.

5. دعم فرص حصول العاملين على التقدم والترقي الوظيفي من خلال تأهيلهم لذلك.

6. تحديد احتياجات أفراد المنظمة والعمل على تحقيقها لدعم الاستقرار الوظيفي.

مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية الحديثة في مجال العلوم العصرية والتي تعرض لبعض موضوعاتها القليل من البحوث والدراسات والكتابات العلمية السابقة.

ولمفهوم الإدارة الإلكترونية عدة تعريفات، قد تشابه أو تختلف في بعض الجوانب، ولكنها في المحصلة تُجمع على أن الإدارة الإلكترونية عبارة عن الاستخدام الأمثل لأحدث تقنيات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الإداري وتقديم الخدمات.

والجدول التالي يتناول بعض تعريفات الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (2) تعريفات الإدارة الإلكترونية

م	المرجع	التعريف
1	حامد، 2012: 76	هي استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات مع الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والجهد والمال.
2	Yao & Others, 6658:2011	هي بشكل أساسي النهج الاستراتيجي لإدارة المنظمات والذي يبدأ بالرؤية والرسالة ويؤكد على قيمة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والتي تعطي أفضل فاعلية في الأداء وجودة في الإنتاج، وهذا النهج يركز على الذكاء الصناعي والأتمتة والتكامل مما يسمح له أن يكون أداة تمكينية وداعمة للمنظمة في المستقبل.
3	نجم، 2009: 158	هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة.
4	احمد، 2009: 53	هي عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة وخاصة شبكة الإنترنت، لإنجاز الأعمال الخاصة بالمنشأة بما يضمن لها زيادة وكفاءة وفاعلية الأداء وبناء وتدعيم علاقاتها مع المنظمات الأخرى والعلماء وخفض التكاليف.
5	السالمي والسليطي، 2008: 32، 34	هي عبارة عن مكننة جميع نشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية.

المصدر: الجدول من تجميع الباحث بالاعتماد على المراجع المذكورة في الجدول

ويرى الباحث أن الإدارة الإلكترونية هي التحول الكامل من الأعمال الورقية سواء كان ذلك أعمال إدارية أو خدمية أو تجارية إلى الأعمال الإلكترونية مع ما يتطلب ذلك من تحول في الأدوات والآليات التقليدية إلى نظيرتها الإلكترونية، وتعديل في الإجراءات والممارسات المتبعة، وتغيير في الهياكل التنظيمية وذلك بهدف توفير أمثل للوقت والجهد ورفع كفاءة المؤسسة، فالإدارة الإلكترونية تستخدم جميع عناصر ومكونات نظم المعلومات للوصول بالإدارة التقليدية إلى إدارة بلا ورق.

أهداف الإدارة الإلكترونية:

لم يكن توجه العالم للإدارة الإلكترونية عبثاً أو شيئاً من الترف ولكن كان ذلك بسبب الحاجة الماسة لتطوير العمل وتحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق الإدارة الإلكترونية وحتى يمكن حصاد ثمار الإدارة الإلكترونية لابد من تحديد دقيق للأهداف المرجوة منها، وتحدث الباحثون في مجال الإدارة الإلكترونية عن مجموعة من الأهداف يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما الأهداف الداخلية والأهداف الخارجية:

1) الأهداف الداخلية:

وهي التي تتناول تحسين وتطوير العمل الداخلي في المؤسسة من تطوير العمليات الإدارية، ورضاء العاملين وغيره من الأمور التي تؤدي لتطوير العمل داخل المؤسسة سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، مما ترتب لضغوط مفروضة على المؤسسة لإحداث تغييرات لتواجه التحديات وتواكب التطورات، وقد أصبح على المؤسسات التي ترغب في البقاء في مجال الأعمال والخدمات أن تسعى جاهدة لتحقيق المزايا التنافسية، ومن أهم الموارد التي يمكن أن تحقق للمؤسسة هذه المزايا هو المورد البشري، ولذلك تحولت النظرة إلى الأفراد من كونهم عنصر من عناصر التكلفة إلى أصل المؤسسة التي يجب استثمارها وزيادة قيمتها، ومن هنا ظهرت أهمية التدريب للمؤسسة والأفراد التي نبرزها في النقاط التالية:

■ أهمية التدريب للمؤسسة:

تمثل أهمية التدريب لجميع المؤسسات الخدمية والإنتاجية في ما يلي (الهيثي، 2003):

1. زيادة الإنتاج والأداء التنظيمي: حيث أن اكتساب الموارد البشرية المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج أو تقديم الخدمة.
2. يساهم في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى الموارد البشرية نحو العمل والمؤسسة.

3. يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
4. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة، وبذلك يرتفع أداء الموارد البشرية عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف.
5. يساعد في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.
6. يساهم التدريب في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية، مما يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الموارد البشرية العاملة والإدارة.
7. يساهم في مواكبة التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج أو تقديم الخدمات وهذا قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف الحالية وإنشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجيا.

■ أهمية التدريب للعاملين:

تبرز أهمية التدريب بالنسبة للموارد البشرية في النقاط التالية (عباس، 2003: 187-188):

1. يساهم في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها.
 2. يساعد في حل مشاكلهم في العمل.
 3. يطور وينمي الدافعية لديهم نحو الأداء ويخلق فرصاً للنمو والتطور.
 4. يساعدهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كلاهما.
 5. يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى الموارد البشرية.
- وتنقسم الأهداف الداخلية إلى أهداف على مستوى العاملين، وأهداف على مستوى المؤسسة.

أولاً: الأهداف على مستوى العاملين:

وتتناول تحسين رضا العاملين وتحقيق احتياجاتهم ومنها:

1. تقليل الأعباء الملقة على كاهل الموظف وتسهيل أداء العمل المطلوب منه.
2. استخدام تقنية العمل عن بُعد مما يوفر للموظف إمكانية العمل في البيئة التي يرغب (العالول، 2011: 45).

3. التعلم المستمر وبناء المعرفة.
4. زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد (حامد، 2012: 86).
5. توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
6. تعميق مفهوم الشفافية والحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار (أحمد، 2009: 73).

ثانياً: أهداف على مستوى المؤسسة:

تتناول تحسين الأداء وتطوير العمليات الإدارية، ومنها:

1. إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
2. تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
3. تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارات المختلفة (حامد، 2012: 86).
4. تبسيط العمليات الإدارية وجعلها أكثر سهولة وفي متناول مستخدميها.
5. الدقة والموضوعية في العمليات الإنجازية المختلفة داخل المؤسسة (السالمي والسليطي، 2008: 37).
6. دعم فاعلية الرقابة وتعزيز الشفافية والمساءلة.
7. زيادة حجم الاستثمارات التجارية.
8. الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها (أحمد، 2009: 73).

(2) الأهداف الخارجية:

وهي الأهداف التي تتناول تحسين الخدمة المقدمة من المؤسسة، وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة.

أولاً: تحسين خدمة المؤسسة:

1. زيادة حجم الخدمات من حيث الكم والكيف.
2. تحسين استجابة المؤسسة لاحتياجات زبائنهم والمستفيدين من خدماتها.
3. توفر خدمات المؤسسة في أي زمان ومكان.

4. ايجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني (أحمد، 2009: 73).

ثانياً: تطوير القدرة التنافسية للمؤسسة:

1. مواكبة التطور التكنولوجي لضمان استمرارية القدرة على المنافسة.
2. زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية وزيادة الحصة السوقية لها مستفيدة بما تقدمه التكنولوجيا من مميزات في هذا المجال.
3. تخفيض تكاليف الإنتاج مما يؤثر بشكل مباشر على تخفيض ثمن المنتج أو الخدمة.
4. زيادة قدرة المؤسسة على التعلم والاستفادة من خبرات الآخرين (الهوش، 2006: 33).
5. تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة والمتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة (عامر، 2007: 33).

مميزات الإدارة الإلكترونية:

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من المميزات التي تمنحها الأفضلية المطلقة عن الإدارة التقليدية، وترجع هذه المميزات إلى التطور في الأدوات والإمكانيات التي تتيح الإدارة الإلكترونية التعامل معها، والجدول التالي يوضح أهم المميزات التي تتميز فيها الإدارة الإلكترونية على نظيرتها التقليدية.

جدول رقم (3) أبرز الفوارق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

التصنيف	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الحفظ	المعاملات الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت.	النظام الإلكتروني في مأمن من التلف والتقدم ويمكن تأمينه عبر أكثر من وسيط تخزين إلكتروني.
الاسترجاع	صعوبة الاسترجاع.	سهولة البحث في أرشيف الشبكة عن أى معاملة.
التكاليف	ارتفاع تكاليف حفظ الملفات والمعاملات واستخراجها.	تكلف فقط ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حُملت عليها المعلومات سلفاً.
المكان	تحتاج إلى مخازن ضخمة.	تحتاج الأجهزة المحمولة عليها الملفات إلى غرفة صغيرة.
الحماية	لا تتوفر ضمانات لعدم التلاعب في الملفات بالإضافة أو الحذف.	تضمن برامج الحماية عدم التلاعب بالملفات والمعاملات سواء بالحذف أو الإضافة.
التوثيق والضبط	لا توفر الدقة والتوثيق التي توفرها الإدارة الإلكترونية.	البرامج التقنية تسجل أي إجراء يتم بالساعة والدقيقة والثانية مما يضمن الدقة والتوثيق.

الإجراءات	ضرورة التعامل مع الموظف وجهاً لوجه.	يتم التعامل من خلال برامج الحاسوب، أو مكائن الإدارة المخصصة لهذا الغرض.
طبيعة اللقاء	قد تخضع للمعاملات الشخصية مثل خضوعها للارتياح أو التعب أو الوساطة من أحد الطرفين.	لقاء افتراضي يقوم على إجراء معاملة بين طرفين لا يوجد سوى أحدهما فقط، بينما يمثل الآخر أداة إلكترونية (برنامج حاسوبي، بريد إلكتروني،....الخ).
التفاعل	تحتاج إلى أيام وأشهر.	تتميز بالتفاعل السريع إذ يمكنها استقبال آلاف الطلبات أو الرسائل في زمن قصير وإرسال رسائل لعدد كبير.
السرعة	تحتاج إلى أيام وأشهر لإنجاز المعاملات.	تتفاعل بسرعة فائقة مع مراجعتها.
مدة الخدمة	محدودية ساعات الدوام الرسمي.	تقدم خدماتها 24 ساعة يومياً.
المهام	يصعب تنفيذ الإجراءات والمهام المتداخلة.	يمكن تأدية المهام والإجراءات المتداخل بكل يسر وسهولة من خلال الإمكانيات الفارقة التي أتاحتها التقنية.
استثمار الموارد	لا توفر ميزة الاستثمار الأمثل لموارد المعلومات.	تتميز بأنها تقوم على استخدام الموارد المعلوماتية وتخزينها ووضع البرامج التي تلائم الإدارة في التحكم بهذه المعلومات.

المصدر: (الحسن، 2009: 6-9)

من خلال الجدول السابق يمكن استنتاج أن الحصول على مميزات الإدارة الإلكترونية لا بد من توافر متطلباتها الأساسية والتي ستحدث عنها لاحقاً، فعدم توافر هذه المتطلبات أو قلة قد يحول مميزات الإدارة الإلكترونية إلى سلبيات، وخصوصاً المتطلبات الأمنية التي تعمل على حماية المعلومات، فمن أهم ما يميز الإدارة الإلكترونية والذي يعطيها أفضلية عن الإدارة التقليدية هو أنها إدارة بلا زمان ولا مكان، مما يعني إمكانية الوصول للمعلومات والخدمات في أي وقت ومن أي مكان وهذا يتطلب حماية هذه البيانات والخدمات من القرصنة التي قد تحول دون الاستفادة من مميزات الإدارة الإلكترونية.

متطلبات الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية ليس وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها، بل هي عقلية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها، ولكي لا يفشل تطبيقها لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية الشامل وإخراجه إلى حيز الواقع (الكبيسي، 2008: 16).

ومن هنا فإنه لا بد من توفير المتطلبات اللازمة لنجاح مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية لكي لا يصل إلى طريق مسدود، حيث تشير بعض الدراسات إلى فشل 90٪ من الشركات والمؤسسات في تحقيق الأهداف التي حددتها عند البدء في تنفيذ مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية، وحدث تأخير في تسليم النظام عند حوالي 80٪ من الشركات والمؤسسات، بالإضافة إلى تنازل 40٪ من الشركات والمؤسسات عن مشروع تنفيذ النظام قبل تكميلته، وهذه الإحصائيات ليست مقصورة على قطاعات

معينة أو مرتبطة بأحجام الشركات والمؤسسات كالقطاع العام أو القطاع الخاص أو الشركات الكبيرة والصغيرة، فجميع المؤسسات عرضة للوقوع في العديد من المشكلات عند بدء التطبيق (العامري، 2007: 287).

ويمكن تقسيم المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية إلى متطلبات إدارية، ومتطلبات بشرية، ومتطلبات تقنية، ومتطلبات أمنية، ومتطلبات مالية.

أولاً: المتطلبات الإدارية:

- لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية لابد من توافر العديد من المتطلبات الإدارية من أهمها:
 - وجود رؤية مستقبلية واضحة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية، يتم من خلالها وضع الاستراتيجيات والخطط لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية مع ضرورة توفر الدعم السياسي لهذا المشروع.
 - وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة (بلسين، 2005: 238).
 - تطوير الهياكل التنظيمية بما يتلاءم مع التحول للإدارة الإلكترونية، حيث تشير دراسات أجريت في المملكة المتحدة أن الهيكل التنظيمي كان من أهم الأسباب التي ساهمت بفشل تقديم الخدمات إلكترونياً (الأثري وآخرون، 2006).
 - تطوير نظام الإجراءات والمعاملات والأساليب المتبعة في المؤسسة والتخلص من النظام البيروقراطي الذي يعيق أي تطوير.
 - ضرورة العمل على نشر الثقافة الإلكترونية ونوعية المواطنين والعاملين بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- تفعيل دور القطاع الخاص جنباً إلى جنب مع القطاع الحكومي، باعتباره يمثل قوة دافعة لنجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية (غنيم، 2004:345).
- حماية مشروع الإدارة الإلكترونية من خلال إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تنظم عمل الإدارة الإلكترونية.

ثانياً: المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه (المير، 2007:60)، وقد أفادت بعض الدراسات أن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يعتمد على 20٪ أجهزة ومعدات و 80٪ موارد بشرية (الحري، 2001).

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغيرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، وهذا يعني ضرورة إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب التدريبية على كافة المستويات.

يقول ستيفن سترالسر (Steven Stralser) من المهم أن تكون قادراً على تعيين موظفين جيدين، لكن استشارة قدراتهم ومساعدتهم على بلوغ أقصى إمكاناتهم أمر لا يقل أهمية عن ذلك بل قد يكون أكثر أهمية، فدريب وتطوير الموظفين جانب أساسي في كل الشركات اليوم، وإليك المكاسب الرئيسية لتنمية الموظفين وتدريبهم وتطويرهم:

- زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية بالشركة.
- توفير بديل للتعين عن طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة.
- صنع قادة محتملين لمستقبل الشركة.
- المساعدة في التقليل من دوران العمالة عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين ومهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم والتطور (ستيفن سترالسر، 2005:16).
- ولقد تطرق (عقيلي، 2010: 253 - 254) للعوامل المؤثرة في نجاح التدريب والتنمية، حيث يرى بأن هناك شروط أساسية يجب أن تتوفر في أي نوع من التدريب، ليؤدي مهمته بنجاح وعلى أكمل وجه، وأهم هذه الشروط ما يلي:

1. أن يكون التدريب قائماً على أساس تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير للأفضل والأحسن.

2. أن يكون التدريب قائماً على أساس احتياجات العمل، واحتياجات الفرد من المهارات، والقدرات.
3. أن تؤخذ الظروف الواقعية بعين الاعتبار عند وضع المادة التدريبية.
4. أن يكون هناك سياسة لحفز المتدربين على الاستفادة القصوى من التدريب وتطبيق ما تدربوا عليه في أعمالهم، وذلك على شكل منحهم مكافأة أو ترقية ... الخ، أما إذا لم يحاول المتدرب الاستفادة من التدريب، فيجب معاقبته.
5. إيجاد الظروف والمناخ المناسب في بيئة العمل، وذلك لإتاحة الفرصة للمتدربين لتطبيق ما تدربوا عليه في الواقع العملي، وتقديم كافة المساعدات لهم.
6. أن ينظر للتدريب على أنه عملية أو نشاط مستمر، فلا يعني خضوع فلان للتدريب مرة واحدة، أنه لم يعد بحاجة لتدريب، بل على العكس فالفرد العامل هو دائماً بحاجة إلى التدريب، كلما جدت ظروف جديدة.
7. أن تكون هناك متابعة للمتدربين بعد عودتهم لأعمالهم، وذلك لمساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم من جراء تطبيق ما تدربوا عليه.
8. أن يكون التدريب متطوراً في مادته وأسلوبه، حتى يستطيع المتدربون أن يسايروا موكب التقدم والتطور.
9. يحتاج التدريب إلى دعم مستمر من قبل الإدارة، لأن التدريب يحتاج إلى إمكانيات يجب توفيرها.
10. أن يعامل التدريب على أنه مسؤولية كل مشرف في أي مستوى إداري، عليه مساعدة المتدربين في تطبيق ما تدربوا عليه والاستفادة القصوى من هذا التدريب، وأن يقوموا أيضاً بتدريب مرؤوسيه كما هو الحال في أسلوب التدريب أثناء العمل.
11. تدريب المشرفين يجب أن يتبلور في النهاية إلى تدريب على حل المشكلات واتخاذ القرارات، إن الهدف من وراء تدريب المشرف وخاصة في المستويات الإدارية العليا، لا ينبغي أن ينحصر في تعليمه المعلومات الجديدة، بل إلى جانب ذلك يجب تدريبه على تحليل المشاكل ودراساتها واتخاذ القرار المناسب تجاهها.

12. من المعروف أن كل إنسان يختلف عن الآخر بشخصيته وسلوكه وقدراته ... الخ، وهذه الناحية تسمى بالفروقات الفردية التي يجب أن يأخذها التدريب باعتباره، لأن طريقة التدريب الأكثر فاعلية هي تلك التي تتناسب مع إمكانيات وقدرات المتدربين.

وقد أشار (غنيم، 2004:345) إلى ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم المعلومات على شبكات الاتصالات الإلكترونية، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

ويرى (العلاق، 2005:217) أن هناك جملة من المتطلبات البشرية اللازم على المؤسسة توفيرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهي:

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت.
- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.
- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم.
- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

ثالثاً: المتطلبات التقنية:

تعتبر المتطلبات التقنية هي القاعدة الأساسية التي تبنى عليها تطبيقات الإدارة الإلكترونية، فقد أصبحت الطرق التقليدية والاعتماد على الأساليب اليدوية في إنجاز المهام عاجزة أمام الازدياد الهائل في حجم البيانات وحجم التعاملات، وأدى ظهور تقنيات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات إلى الإقبال الشديد عليها من قبل المؤسسات المختلفة، وبدأت هذه الاستخدامات تتمحور ف مفهوم متكامل وهو الإدارة الإلكترونية (الطائي، 2009:191).

وتنقسم المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية إلى قسمين أساسيين هما:

1. متطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة: وتشمل جميع الأجهزة التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتي يمكن تقسيمها إلى قسمين:

- أجهزة الحاسوب وملحقاتها: وتشمل توفر (أجهزة الحاسوب، أجهزة الإدخال، أجهزة الإخراج، وسائط التخزين) اللازمة والتي تلبي احتياجات المنظمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- شبكات الاتصالات: وتشمل توفر الشبكة الداخلية (Intranet)، والشبكة الخارجية (Extranet)، وشبكة الإنترنت، والشبكة الصوتية اللازمة والتي تلبي احتياجات المنظمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

2. متطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة: وتشمل:

- توفر البرمجيات المرخصة والملائمة لمتطلبات تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.
- توفر قاعدة بيانات مركزية تناسب تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.
- توافق مكونات البنية التحتية الناعمة مع الشبكات الإلكترونية مثل شبكة الإنترنت وشبكة الهاتف وشبكات الخلوي.
- تسويق الموقع الإلكتروني للمؤسسة، حيث يعتبر تسويق الموقع الإلكتروني وتعامل الناس معه مرحلة مهمة جداً في مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

رابعاً: المتطلبات الأمنية:

وتتضمن المتطلبات التقنية حماية البيانات من القرصنة والوصول غير الشرعي إليها وفي نفس الوقت تتضمن تكاملها وتوفرها لصاحب الصلاحية عليها في المكان المناسب والوقت المناسب (الغثير والقحطاني، 2009:23)، وهذا يتطلب وضع السياسات الأمنية اللازمة للحفاظ على المعلومات، بالإضافة لضرورة سن التشريعات والقوانين والعقوبات التي تلزم لردع المعتدين والمخترقين والحد من محاولات السطو الإلكتروني وانتهاك خصوصية المعلومات.

خامساً: المتطلبات المالية:

يُعد مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى ميزانيات وأموال لكي نضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، فتطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج لتوفير جميع المتطلبات السابق ذكرها من توفير المتطلبات الإدارية والبشرية والتقنية والأمنية، وهذا يتطلب رصد ميزانية مستقلة لمشروع الإدارة الإلكترونية.

عوامل نجاح الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية:

هناك مجموعة من العوامل التي يجب توافرها في منظومة الموارد البشرية في المنظمة والتي تؤدي بشكل مباشر لنجاح الموارد البشرية في التعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية وهي (الرشيد، 2007: 49).

- العمل ضمن رؤية استراتيجية واضحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وجود سياسات وممارسات وبرامج خاصة بالمنظمة والموارد البشرية سينعكس بالإيجاب على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- الاهتمام بالعنصر البشري من حيث الاهتمام باختياره وتطويره وتدريبه وتحفيزه، ووضع استراتيجيات واضحة للموارد البشرية توضح آلية تعاملها مع الإدارة الإلكترونية.
- تحقيق التوازن بين حاجات العاملين وأهداف واستراتيجيات المنظمة عند تطبيق السياسات والبرامج وإجراءات العمل الخاصة بالإدارة الإلكترونية.
- توفير بيئة عمل تعمل على تنمية وتطوير العاملين والاستفادة من مهاراتهم ومعرفتهم وقدرتهم.

معوقات نجاح الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية:

هناك مجموعة من العوامل التي قد تحد من فاعلية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية وقد حدد (Walker، 1980) مجموعة من العوامل التي تؤثر في نظم المعلومات والإدارة الإلكترونية وهي (المغربي، 2002: 350-351).

1. عدم تحديد أهداف النظام بدقة.
2. عدم المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في بناء وتصميم النظام.
3. ضعف الارتباط بين النظم الفرعية للنظام.
4. وجود تعقيدات وعلاقات متشابكة في النظام.
5. عدم وجود التأييد والدعم الفني الكافي من الإدارة العليا.
6. الاعتماد على اللجان لتصميم النظام ومتابعته.

7. استخدام تكنولوجيا معقدة، يصعب على العاملين استخدامها وتشغيلها.
8. التهاون في عملية الرقابة قبل وبعد وأثناء بناء وتصميم النظام.
9. مقاومة العاملين لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية.
10. عدم دراسة تكلفة البرامج المساعدة المستخدمة بدقة وعناية.

التحليل الوصفي والاجتماعي للدراسة

تمهيد:

تم توزيع استمارة الاستبيان التي تم إعدادها للحصول على بعض المعلومات المراد استخدامها في هذه الدراسة ومن بين هذه المعلومات كانت بعض الخصائص المتعلقة بموظفي الهيئة العامة للسياحة من الناحية الديموغرافية فقد تم الحصول على هذه الخصائص حسب كل سؤال تم توجيهه للموظف باستمارة الاستبيان وتم تفسير بيانات الاستبيان حسب الجداول التالية:

أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وفق الآتي:

أ- المؤهل العلمي

▪ يوضح الجدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	العدد	المستوى التعليمي
5.8	7	ثانوية عامة أو ما يعادلها
15.8	19	دبلوم متوسط
57.5	69	ليسانس أو بكالوريوس
20.8	25	دراسات عليا
100.0	120	المجموع

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة من حملة الليسانس أو البكالوريوس ويمثل نسبة 57.5% من جميع مفردات عينة الدراسة ثم يليه من حملة الدراسات العليا ويمثل نسبة 20.8% من جميع مفردات عينة الدراسة، ثم يليه من حملة الدبلوم المتوسط ويمثل نسبة 15.8% من جميع مفردات عينة الدراسة، ثم يليه من حملة الثانوية العامة أو ما يعادلها ويمثل نسبة 5.8% من جميع مفردات عينة الدراسة، وتشير هذه النتائج إلى أن أكثر من 78% من

عينة الدراسة يحملون درجة بكالوريوس فأعلى، وأن أكثر من 20٪ يحملون درجة الماجستير فأعلى، ومن خلال النتائج السابقة يمكن استنتاج أن مجتمع الدراسة مؤهل للقيام بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ب- المستوى الوظيفي

▪ توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.

الجدول رقم (5) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي لهذه الحالة.

جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
مدير إدارة	10	9.3
رئيس قسم	23	21.3
مدير مكتب	24	22.2
مدير فرع	16	14.8
موظف	35	32.4
المجموع	108	100.0

من خلال الجدول رقم (5) يتضح لنا أن ما نسبته 9.3٪ من مفردات عينة الدراسة مستواهم الوظيفي مدير إدارة، 21.3٪ مستواهم الوظيفي رئيس قسم، بينما 22.2٪ مستواهم الوظيفي مدير مكتب، 14.8٪ مدراء فروع، 32.4٪ موظفين، ومن خلال هذه النتائج يمكن استنتاج أن توزيع الموظفين على المستويات الوظيفية يعتبر منطقيًا، حيث تأتي في المرتبة الأولى فئة الموظفين والتي تشمل الوظائف التخصصية والفنية والخدمية في كل المجالات، ويتناسب هذا التوزيع النسبي مع طبيعة عمل الهيئة.

ومن خلال التوزيع النسبي للمستويات الوظيفية يمكن ملاحظة أن الذين لم يجيبوا عن هذا السؤال يمثلون 10٪ من عينة الدراسة وهي نسبة مرتفعة جداً بالمقارنة مع تفاعل عينة الدراسة مع الإجابة على الأسئلة الأخرى، ويعود ذلك إلى أن هناك عدد من الموظفين الذين يحملون درجة الليسانس أو البكالوريوس، والذين من المفترض أن يكونوا من فئة مدراء الإدارات أو الفروع أو رؤساء الأقسام معينين بفئة الموظفين، وأن عدم رضاهم عن هذا الوضع هو ما دفعهم لعدم الإجابة على هذا السؤال.

ج- سنوات الخبرة

- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب مدة الخدمة.

جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
34.2	41	أقل من 5 سنوات
29.2	35	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
18.3	22	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة
18.3	22	20 سنة فأكثر
100.0	120	المجموع

يتضح من الجدول رقم (6) أن ما نسبته 34.2% من مفردات عينة الدراسة سنوات الخدمة لديهم أقل من 5 سنوات، 29.2% تتراوح سنوات الخدمة لديهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، بينما 18.3% سنوات الخدمة لديهم تتراوح من 10 إلى أقل من 20 سنة وبنفس النسبة 20 سنة فأكثر.

ويعود ذلك إلى تغيير عدد كبير من موظفي الهيئة بسبب الانقسام الداخلي واستبدالهم بموظفين جدد، وقد يكون ارتفاع نسبة من لديهم سنوات خدمة أقل من 5 سنوات عامل إيجابي في التحول للإدارة الإلكترونية حيث يسهل تدريب الموظفين الجدد على متطلبات الإدارة الإلكترونية في حين أنه قد يكون هناك صعوبة أكبر مع الموظفين القدامى الذين تعودوا النظام البيروقراطي والذين قد يقاومون التغيير بسبب خوفهم على وظائفهم من التكنولوجيا.

1. تحليل فقرات مجال " مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الهيئة العامة للسياحة ".

أ- مدى توفر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (7) يبين التوزيع التكراري والتوزيع النسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمدى توفر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي.

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة
1	يوجد بالهيئة خطة استراتيجية مناسبة لعملها.	6	21	36	42	15	عالية
		النسبة %	17.5	30.0	35.0	12.5	
2	تم ادراج تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل مناسب في الخطة الاستراتيجية للهيئة.	8	12	37	45	18	عالية
		النسبة %	10.0	30.8	37.5	15.0	
3	توجد بالهيئة قيادات إدارية لها القدرة على التعامل بكفاءة وفاعلية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	9	12	28	51	20	عالية
		النسبة %	10.0	23.3	42.5	16.7	
4	يناسب الهيكل التنظيمي المعمول به في الهيئة تطبيق الإدارة الإلكترونية.	7	20	27	42	24	عالية
		النسبة %	16.7	22.5	35.0	20.0	
5	يناسب نظام الإجراءات والمعاملات والأساليب المتبعة في الهيئة تطبيق الإدارة الإلكترونية.	5	18	39	50	8	عالية
		النسبة %	15.0	32.5	41.6	6.7	
6	تدعم الإدارة العليا تطبيق الإدارة الإلكترونية بالهيئة.	8	30	18	56	8	عالية
		النسبة %	25.0	15.0	46.7	6.7	
7	يوجد بالهيئة نظام رقابي فعال ومناسب.	7	16	45	37	15	متوسطة
		النسبة %	13.3	37.5	30.8	12.5	

تحليل فقرات مجال " مدى توفر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ".

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا.

النتائج موضحة في جدول رقم (8).

جدول رقم (8) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " مدى توفر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ".

ت	الفقرة	النسبة المئوية (%)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرقم
1	يوجد بالهيئة خطة استراتيجية مناسبة لعملها.	3.31	66.17	3.46
2	تم إدراج تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل مناسب في الخطة الاستراتيجية للهيئة.	3.08	61.51	1.07
3	توجد بالهيئة قيادات إدارية لها القدرة على التعامل بكفاءة وفاعلية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	3.50	70.00	5.55
4	يناسب الهيكل التنظيمي المعمول به في الهيئة تطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.23	64.54	2.63
5	يناسب نظام الإجراءات والمعاملات والأساليب المتبعة في الهيئة تطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.31	66.17	4.08
6	تدعم الإدارة العليا تطبيق الإدارة الإلكترونية بالهيئة.	3.22	64.37	2.30
7	يوجد بالهيئة نظام رقابي فعال ومناسب.	2.86	57.17	1.36
	جميع فقرات المجال معاً.	3.21	64.26	3.52

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$.

من جدول رقم (8) يمكن استخلاص ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المجال يساوي 3.21، والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 64.26٪، وقيمة الاختبار 3.52 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "مدى توفر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعني هذه النتائج أن هناك توافر للمتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ولكنها تحتاج للتمكين والتطوير.

- لقد وافقت عينة الدراسة على معظم فقرات هذا المجال، وقد كانت أعلى هذه الفقرات هي الفقرة الثالثة "توجد بالهيئة قيادات إدارية لها القدرة على التعامل بكفاءة وفاعلية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" حيث كان المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة يساوي 70.00٪، ويعود ذلك لوجود أفراد ذوو مستوى تعليمي عالي.

- من الملاحظ أن نسبة الموافقة على الفقرة الأولى " توجد للهيئة خطة استراتيجية مناسبة لعملها " هي 66.17%، وقد جاءت هذه الفقرة موجبة وفي المرتبة الثانية، ويجدر الإشارة هنا إلى عدم وجود خطة استراتيجية للهيئة، وتعمل الهيئة من خلال الخطة التنفيذية التي تُعد في بداية كل عام.

- بالرغم أن هناك موافقة على مجال " توافر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية " إلا أن هناك بعض الفقرات غير دالة إحصائياً عن مستوى $\alpha \leq 0.05$ رغم أهمية هذه الفقرات وهي الفقرة السابعة " يوجد بالهيئة نظام رقابي فعال ومناسب "، والفقرة الثانية " تم ادراج تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل مناسب في الخطة الاستراتيجية للهيئة "، ويعني هذا أن أفراد عينة الدراسة لم يستطيعوا تكوين رؤية واضحة حول هذه الفقرات مما يعني أنها تحتاج للتطوير والتعزيز، ويلاحظ أن هذه الفقرات تمس عملية التخطيط والرقابة وهما من أهم متطلبات نجاح أي عمل.

مدى توفر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

الجدول رقم (9) يبين التوزيع التكراري والتوزيع النسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمدى توفر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي.

م	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة
1	يوجد بالهيئة كوادر بشرية قادرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية.	8	24	35	43	12	عالية
		6.7 %	20.0	29.2	35.8	10.0	
2	يوجد بالهيئة عدد كاف من الأفراد المؤهلين لتطوير البرمجيات ونظم المعلومات.	5	12	48	44	11	متوسطة
		4.2 %	10.0	40.0	36.7	9.2	
3	يوجد بالهيئة عدد كاف من الأفراد المؤهلين لتطوير البنية التحتية للشبكات ووسائل الاتصالات	11	23	29	35	22	عالية
		9.2 %	19.2	24.2	29.2	18.3	
4	يوجد بالهيئة عدد كاف من الأفراد المؤهلين لتقديم الدعم الفني اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	5	19	39	47	10	عالية
		4.2 %	15.8	32.5	39.2	8.3	

• تحليل فقرات مجال "مدى توفر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا.

النتائج موضحة في جدول رقم (10).

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية"

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	يوجد بالهيئة كوادر بشرية قادرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.70	74.00	8.16	*0.000	1
2	يوجد بالهيئة عدد كاف من الأفراد المؤهلين لتطوير الرمجيات ونظم المعلومات.	3.15	63.00	1.49	0.070	2
3	يوجد بالهيئة عدد كاف من الأفراد المؤهلين لتطوير البنية التحتية للشبكات ووسائل الاتصالات.	2.93	58.67	-0.67	0.251	4
4	يوجد بالهيئة عدد كاف من الأفراد المؤهلين لتقديم الدعم الفني اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.00	60.00	0.00	0.500	3
	جميع فقرات المجال معاً.	3.20	63.92	2.36	*0.010	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$.

من جدول رقم (10) يمكن استخلاص ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.20، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 63.92٪، وقيمة الاختبار 2.36 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.010؛ لذلك يعتبر مجال "مدى توفر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعني هذا أن هناك توافر للحد الأدنى للمتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ولكن نسبة الموافقة المنخفضة على فقرات هذا المجال تشير إلى ضرورة تعزيز هذه المتطلبات.

- لقد وافقت عينة الدراسة على الفقرة الأولى " توجد بالهيئة كوادر بشرية قادرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية " وكانت نسبة الموافقة عليها هي 74٪، مما يعني توافر الكوادر البشرية القادرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا ما تؤكد النسبة المرتفعة من عدد دورات الحاسوب التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة، وإن كانت هذه الكوادر تحتاج للتطوير والتدريب المنظم على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- بالرغم من أن هناك موافقة على هذا المجال إلا أن هناك ثلاث فقرات غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهي الفقرة الثانية والفقرة الثالثة والفقرة الرابعة، وهذه الفقرات تشير بشكل مباشر إلى الكوادر البشرية التي تعمل في مجال الحاسوب سواء كان العاملين في الشبكات أو البرمجيات أو الصيانة والدعم الفني، وتعني هذه النتائج أن أفراد عينة الدراسة لم يستطيعوا تكوين رؤية واضحة حول هذه الفقرات، مما يؤكد على ضرورة تطوير العاملين في مجال الحاسوب من حيث الكم والكيف.

وتدل هذه النتائج لعدم فاعلية قسم الحاسوب بالشكل المطلوب نتيجة لقلة عدد العاملين فيها ولوجود ضعف في هيكليتها العاملة، وإلى إهدار بعض الكوادر البشرية المتخصصة في الحاسوب لعملها في مجالات أخرى غير الحاسوب داخل الهيئة.

مدى توفر المتطلبات الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

الجدول رقم (11) يبين التوزيع التكراري والتوزيع النسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمدى توفر المتطلبات الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي.

م	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة
1	تتوفر لدى الهيئة برامج متكاملة أصلية لحماية أمن وسرية المعلومات المحوسبة.	9	17	38	41	15	عالية
		7.5	14.2	31.7	34.2	12.5	
2	يوجد لدى الموظفين معرفة جيدة بسياسات أمن المعلومات الحكومية.	6	21	32	49	12	عالية
		5.0	17.5	26.7	40.8	10.0	

عالية	16	54	34	11	5	التكرار	يتم تحديث البرمجيات المعمول بها بالهيئة بشكل دوري بما يناسب سياسة أمن المعلومات الحكومية.	3
	13.3	45.0	28.3	9.2	4.2	النسبة %		
عالية	16	47	41	16	0	التكرار	يتوفر لدى الهيئة نظام فاعل لتحديد الأشخاص المخولين للوصول إلى المعلومات المحوسبة.	4
	13.3	39.2	34.2	13.3	0.0	النسبة %		
عالية	29	35	30	19	7	التكرار	يحترم الموظفون خصوصية سرية المعلومات بحيث لا يطلع عليها إلا الموظف المختص.	5
	24.2	29.2	25.0	15.8	5.8	النسبة %		
متوسطة	26	25	46	18	5	التكرار	توجد السيرفرات الرئيسة في الوزارة في مكان آمن.	6
	21.7	20.8	38.3	15.0	4.2	النسبة %		
متوسطة	26	30	48	10	6	التكرار	يتم الاحتفاظ بنسخة احتياطية من البيانات المحوسبة في أماكن آمنة خارج الهيئة.	7
	21.7	25.0	40.0	8.3	5.0	النسبة %		
عالية	29	33	32	20	6	التكرار	يوجد لدى الموظفين وعي كاف بمخاطر أمن المعلومات وسبل الوقاية منها.	8
	24.2	27.5	26.7	16.7	5.0	النسبة %		
عالية	25	39	31	19	6	التكرار	تتوفر سياسات واضحة وراذعة للموظفين الذين ينتهكوا سياسة أمن المعلومات.	9
	20.8	32.5	25.8	15.8	5.0	النسبة %		

تحليل فقرات مجال "مدى توفر المتطلبات الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا.

النتائج موضحة في جدول رقم (12)

جدول رقم (12) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال

"مدى توفر المتطلبات الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية"

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	تتوفر لدى الهيئة برامج متكاملة أصلية لحماية أمن وسرية المعلومات المحوسبة.	2.74	54.83	-2.50	*0.007	8
2	يوجد لدى الموظفين معرفة جيدة بسياسات أمن المعلومات الحكومية.	2.78	55.67	-2.22	*0.014	7
3	يتم تحديث البرمجيات المعمول بها بالهيئة بشكل دوري بما يناسب سياسة أمن المعلومات الحكومية.	2.70	54.00	-3.56	*0.000	9
4	يتوفر لدى الهيئة نظام فاعل لتحديد الأشخاص المخولين للوصول إلى المعلومات المحوسبة.	3.24	64.83	2.70	*0.004	2
5	يحترم الموظفون خصوصية سرية المعلومات بحيث لا يطلع عليها إلا الموظف المختص.	3.09	61.83	0.95	0.173	4
6	يوجد الخادم أو المزود (السيرفرات Servers) الرئيسة في الهيئة في مكان يمين.	3.12	62.33	1.26	0.105	3
7	يتم الاحتفاظ بنسخة احتياطية من البيانات المحوسبة في أماكن آمنة خارج الهيئة.	3.38	67.50	4.48	*0.000	1
8	يوجد لدى الموظفين وعي كاف بمخاطر أمن المعلومات وسبل الوقاية منها.	3.03	60.50	0.27	0.393	5
9	تتوفر سياسات واضحة وراعية للموظفين الذين ينتهكوا سياسة أمن المعلومات.	2.95	59.00	-0.53	0.299	6
	جميع الفقرات المجال معاً.	3.00	60.06	0.04	0.482	

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq a$.

من جدول رقم (12) يمكن استخلاص ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.00، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 60.06٪، وقيمة الاختبار 0.04 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.482 لذلك يعتبر مجال "مدى توفر المتطلبات الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية" غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بسيطة (محايد) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وبمعنى هذا أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول فقرات هذا المجال مما يدل على أن المتطلبات الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الهيئة تحتاج للتطوير والتعزيز.

وقد يدل ذلك على ضعف الميزانيات المخصصة لمجال أمن المعلومات في الهيئة، بالإضافة إلى عدم انتشار الثقافة الأمنية بالشكل المطلوب، وكذلك غياب التشريعات والقوانين واللوائح التي تتعامل مع انتهاك سياسة أمن المعلومات.

- وبالرغم أن هذا المجال غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ إلا أن هناك فقرات حصلت على موافقة عينة الدراسة بنسب مختلفة كان أعلاها الفقرة السابعة "يتم الاحتفاظ بنسخة احتياطية من البيانات المحوسبة في أماكن آمنة خارج الهيئة" والتي كان المتوسط الحسابي النسبي لها يساوي 67.50٪، ويدل ذلك إلى اهتمام الإدارة العليا في الهيئة بوجود نسخة احتياطية من البيانات الهامة في الهيئة.

- وهناك فقرات لم توافق عليها عينة الدراسة، وكان أدنى هذه الفقرات الفقرة الثالثة "يتم تحديث البرمجيات المعمول بها بالهيئة بشكل دوري بما يناسب سياسة أمن المعلومات الحكومية"، ثم تأتي الفقرة الأولى "تتوفر لدى الهيئة برامج متكاملة أصلية لحماية أمن وسرية المعلومات المحوسبة"، ويعني هذا عدم وجود برامج أصلية محدثة تناسب سياسة أمن المعلومات الحكومية.

وقد يدل ذلك إلى التكلفة المالية العالية التي يتطلبها شراء وتحديث البرمجيات الأصلية، وإلى قلة الموارد المالية المخصصة لذلك، بالإضافة إلى قلة الوعي بالمخاطر الأمنية الناتجة عن استخدام برمجيات غير مرخصة بسبب النقص في الثقافة الأمنية بشكل عام.

مدى توفر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

الجدول رقم (13) يبين التوزيع التكراري والتوزيع النسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمدى توفر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي.

م	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة
1	تتوفر في الهيئة أجهزة حاسوب كافية ومناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	7	15	52	23	23	متوسطة
		النسبة %	5.8	12.5	43.3	19.2	
2	تتوفر في الهيئة أجهزة إدخال بيانات (مثل الإسكندر) كافية ومناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	7	25	35	38	15	عالية
		النسبة %	5.8	20.8	29.2	31.7	
3	تتوفر في الهيئة أجهزة إخراج بيانات (مثل الطابعات) كافية ومناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	5	24	24	55	12	عالية
		النسبة %	4.2	20.0	20.0	45.8	
4	تتوفر في الفرع الرئيسي للهيئة شبكة حاسوب داخلية مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	8	16	42	38	16	متوسطة
		النسبة %	6.7	13.3	35.0	31.7	
5	تتوفر في الهيئة وسائل لتخزين البيانات (مثل السيرفرات والأقراص الصلبة) كافية ومناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	9	14	37	41	19	عالية
		النسبة %	7.5	20.8	30.8	34.2	
6	يتم توزيع وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المادية سابقة الذكر بشكل مناسب بين الموظفين مما يسهل عملية التحول الإلكتروني.	10	17	26	48	19	عالية
		النسبة %	8.3	14.2	21.7	40.0	
7	ترتبط أفرع الهيئة ببعضها البعض	10	8	33	55	14	عالية

		11.7	45.8	27.5	6.7	8.3	النسبة %	عن طريق شبكة حاسوب مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	
عالية	18	48	27	17	10	10	التكرار	تتوفر شبكة إنترنت مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	8
	15.0	40.0	22.5	14.2	8.3	8.3	النسبة %		
عالية	17	43	32	16	12	12	التكرار	توجد شبكة هاتف داخلية تسهل عملية الاتصال بين الموظفين.	9
	14.2	35.8	26.7	13.3	10.0	10.0	النسبة %		
عالية	19	40	29	21	11	11	التكرار	ترتبط الهيئة بالمؤسسات الحكومية الأخرى بشبكة حاسوب تسهل عملية الحصول على المعلومات المشتركة.	10
	15.8	33.3	24.2	17.5	9.2	9.2	النسبة %		
عالية	14	54	36	9	7	7	التكرار	تتوفر في الهيئة برامج إلكترونية مناسبة ومتطورة وتساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية.	11
	11.7	45.0	30.0	7.5	5.8	5.8	النسبة %		
عالية	12	44	40	16	8	8	التكرار	توفر البرامج المستخدمة بالهيئة المعلومات المطلوبة بالدقة والسرعة المناسبين.	12
	10.0	36.7	33.3	13.3	6.7	6.7	النسبة %		
عالية	18	42	35	12	13	13	التكرار	تتوفر في الهيئة قاعدة بيانات ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	13
	15.0	35.0	29.2	10.0	10.8	10.8	النسبة %		
عالية	17	43	32	16	12	12	التكرار	يوجد للهيئة موقع إلكتروني مناسب لتقديم الخدمات للجمهور والموظفين.	14
	14.2	35.8	26.7	13.3	10.0	10.0	النسبة %		
عالية	17	41	35	13	14	14	التكرار	يتم تحديث الموقع الإلكتروني للهيئة بشكل جيد ومنظم.	15
	14.2	34.2	29.2	10.8	11.7	11.7	النسبة %		

• تحليل فقرات مجال "مدى توفر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية"

تم استخدام اختبار T لمعرفة إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا.

النتائج موضحة في جدول رقم (14).

جدول رقم (14) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية".

ت	الفقرة	الحسام المتوسط	الحسامي المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	تتوفر في الهيئة أجهزة حاسوب كافية ومناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.23	64.67	2.19	*0.015	7
2	تتوفر في الهيئة أجهزة إدخال بيانات (مثل الإسكندر) كافية ومناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.23	64.50	2.39	*0.009	8
3	تتوفر في الهيئة أجهزة إخراج بيانات (مثل الطابعات) كافية ومناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.60	72.00	6.87	*0.000	2
4	تتوفر في الفرع الرئيسي للهيئة شبكة حاسوب داخلية مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.54	70.76	6.09	*0.000	4
5	تتوفر في الهيئة وسائل لتخزين البيانات (مثل الخادم السيرفرات والأقراص الصلبة) كافية ومناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.51	70.25	6.41	*0.000	5
6	يتم توزيع وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المادية سابقة الذكر بشكل مناسب بين الموظفين مما يسهل عملية التحول الإلكتروني.	3.02	60.34	0.20	0.422	11
7	ترتبط أفرع الهيئة ببعضها البعض عن طريق شبكة حاسوب مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	2.59	51.76	-3.82	*0.000	15
8	تتوفر شبكة إنترنت مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.28	65.67	2.88	*0.002	6
9	توجد شبكة هاتف داخلية تسهل عملية الاتصال بين الموظفين.	4.23	84.58	19.87	*0.000	1
10	ترتبط الهيئة بالمؤسسات الحكومية الأخرى بشبكة حاسوب تسهل عملية الحصول على المعلومات المشتركة.	2.81	56.27	-1.97	*0.026	14

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
11	تتوفر في الهيئة برامج إلكترونية مناسبة ومتطورة وتساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية	3.13	62.52	1.50	0.068	10	
12	توفر البرامج المستخدمة بالهيئة المعلومات المطلوبة بالدقة والسرعة المناسبين.	3.00	60.00	0.00	0.500	12	
13	تتوفر في الهيئة قاعدة بيانات ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.18	63.53	2.26	*0.013	9	
14	يوجد للهيئة موقع إلكتروني مناسب لتقديم الخدمات للجمهور والموظفين.	3.54	70.83	5.55	*0.000	3	
15	يتم تحديث الموقع الإلكتروني للهيئة والخدمات التي يقدمها بشكل جيد.	2.92	58.49	-0.80	0.213	13	
	جميع فقرات المجال معاً.	3.25	65.04	4.68	*0.000		

*المتوسط الحسابي دالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$.

من جدول رقم (14) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المجال يساوي 3.25، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 65.04٪، وقيمة الاختبار 4.68 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "مدى توفر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعني ذلك أن هناك توافر للحد الأدنى من المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يوجد اهتمام من قبل الهيئة لامتلاك مقومات البنية التحتية التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية لكنها لا تكفي للتطبيق الكامل للإدارة الإلكترونية، وهو ما يمكن تفسيره بدرجة الموافقة المنخفضة.

- هناك فقرات حصلت على موافقة عينة الدراسة كان أعلاها الفقرة التاسعة " توجد شبكة هاتف داخلية تسهل عملية الاتصال بين الموظفين " حيث كان المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة يساوي 84.58٪، ثم جاءت الفقرة الثالثة " تتوفر في الهيئة أجهزة إخراج بيانات (مثل الطابعات) كافية ومناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية " وكان المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة يساوي 72.00٪.

ويعود ذلك إلى أن توافر هذه المعدات يعتبر ضروري حتى للإدارة التقليدية، وقلة التكلفة المالية لهذه المعدات مقارنة بغيرها من المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة لتوفر مجموعة من الفنيين المهرة في هذه المجالات في الهيئة والذي يسهل عملية الصيانة اللازمة.

- بالرغم من أن هناك موافقة من عينة الدراسة على هذا المجال إلا أن هناك فقرات لم توافق عليها عينة الدراسة وهما الفقرة السابعة " ترتبط الهيئة بالمؤسسات الحكومية الأخرى بشبكة حاسوب تسهل عملية الحصول على المعلومات المشتركة "، والفقرة العاشرة " ترتبط أفرع الهيئة ببعضها البعض عن طريق شبكة حاسوب مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية"، وتدل هذه النتائج على أن هناك ضعف في الربط الإلكتروني بين أفرع الهيئة نفسها وبين الهيئة والمؤسسات الحكومية الأخرى، مما يشير لوجود صعوبة في تبادل البيانات، ويعتبر هذا مؤشراً سلبياً نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث أن تكامل البيانات وإمكانية الحصول عليها في أي زمان ومكان من أهم الوسائل التي تؤدي لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وقد يشير عدم اهتمام الهيئة بالربط الإلكتروني لارتفاع تكلفته المادية، بالإضافة إلى أن عدم تطبيق الإدارة الإلكترونية بالشكل الكامل يقلل من أهمية الربط الإلكتروني سواء بين مقرات الهيئة نفسها أو بين الهيئة والمؤسسات الحكومية الأخرى، أما في حالة تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل كامل سيكون هناك ضرورة لربط مقرات الهيئة مع بعضها البعض.

المقدمة:

بناءً على الدراسة الميدانية التي تناولت " تنمية الموارد البشرية ودورها في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية " بديوان الهيئة العامة للسياحة في ليبيا، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال البيانات التي تم جمعها وتحليلها من استمارة الاستبيان وايضاً المقابلات الشخصية التي تم إجراؤها ومن ثم عرض وتفسير النتائج واستخلاص أهمها وكذلك أهم التوصيات المقترحة.

النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أولاً: فيما يتعلق بتوافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الهيئة العامة للسياحة.

1. بالنسبة لتوافر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

- يوجد بالهيئة قيادات إدارية لها القدرة على التعامل بكفاءة وفاعلية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- يناسب نظام الإجراءات والمعاملات والأساليب المتبعة في الهيئة إلى حد ما تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- يناسب الهيكل التنظيمي المعمول به في الهيئة إلى حد ما تطبيق الإدارة الإلكترونية بها.
- لا يتم التخطيط بشكل مناسب لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الهيئة.
- ضعف النظام الرقابي بالهيئة قيد الدراسة.

2. بالنسبة لتوافر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

- يوجد بالهيئة كوادر بشرية قادرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- لا يوجد بالهيئة العدد الكاف من الأفراد المؤهلين لتطوير وصيانة المتطلبات التقنية للإدارة الإلكترونية من البرمجيات ونظم المعلومات والبنية التحتية للشبكات ووسائل الاتصالات.

3. بالنسبة لتوافر المتطلبات الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

- يتم الاحتفاظ بنسخة احتياطية من البيانات المحوسبة في أماكن آمنة خارج الهيئة.
- يتوفر لدى الهيئة إلى حد ما نظام فعال لتحديد الأشخاص المخولين للوصول إلى المعلومات المحوسبة.
- لا يوجد لدى الموظفين الوعي الكاف بمخاطر أمن المعلومات وسبل الوقاية منها.
- لا تتوفر بشكل كاف سياسات واضحة ورادعة للموظفين الذين يتهكون سياسة أمن المعلومات.
- لا يوجد لدى الموظفين المعرفة جيدة بسياسات أمن المعلومات الحكومية.

- لا تتوفر لدى الهيئة برامج متكاملة أصلية ومحدثة لحماية أمن وسرية المعلومات المحوسبة.

4. بالنسبة لتوافر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

- تتوفر في الهيئة بعض المتطلبات التقنية المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية مثل: شبكة الهواتف الداخلية، أجهزة إخراج البيانات، وسائل تخزين البيانات، موقع إلكتروني، شبكة حاسوب داخلية.
- تتوفر بشكل غير كاف بعض المتطلبات التقنية الأخرى لتطبيق الإدارة الإلكترونية مثل: شبكة إنترنت، أجهزة حاسوب، أجهزة إدخال بيانات (مثل الإسكندر)، قاعدة بيانات ملائمة إلى حد ما لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- لا يتم توزيع وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المادية سابقة الذكر بشكل مناسب بين الموظفين مما يسهل عملية التحول الإلكتروني.
- لا يتم تحديث الموقع الإلكتروني للهيئة والخدمات التي يقدمها بشكل جيد.
- لا ترتبط الهيئة بالمؤسسات الحكومية الأخرى بشبكة حاسوب تسهل عملية الحصول على المعلومات المشتركة.

ثانياً: فيما يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية وعلاقتها بمجالات الدراسة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq a$ بين متوسطات استجابة المبحوثين حول مجالات الدراسة تشير إلى:
- العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم 50 سنة فأكثر لمجال " مدى توفر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ".
 - المستوى الوظيفي وذلك لصالح الذين مستواهم الوظيفي الإدارة العليا للمجالين " مدى توفر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مدى توفر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ".
 - عدد سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين عدد سنوات الخدمة لديهم 20 سنة فأكثر للمجالين " سياسات التدريب على تطبيق الإدارة الإلكترونية، مدى توفر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ".

- الدورات التدريبية في مجال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات وذلك لصالح الذين لم يحصلوا على أي دورة تدريبية في مجال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات للمجالين " سياسات التدريب على تطبيق الإدارة الإلكترونية، السياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالهيئة العامة للسياحة " والمجالات مجتمعة معاً.
- الدورات التدريبية في مجال التنمية البشرية وذلك لصالح الذين لم يحصلوا على أي دورة تدريبية لمجال " سياسات تقييم الأداء ".

التوصيات:

- استناداً على النتائج التي تم الوصول إليها فإن الدراسة تقدم جملة من المقترحات التي قد تساهم بشكل فعال في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، فيما يلي نذكرها حسب الأولوية:
- ضرورة تبني الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإعطائها أولوية وتقديم الدعم المادي والمعنوي الكامل لها.
- العمل على إعداد خطة استراتيجية متكاملة للهيئة العامة للسياحة تتضمن أهدافاً واضحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية يتبعها اتخاذ قرار عملي لتحويل جميع معاملات الهيئة تدريجياً لمعاملات إلكترونية.
- رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية واستعمال أدواتها في أعمال الهيئة الداخلية والخارجية ويمكن أن يتم ذلك من خلال تأهيل العاملين وتعريفهم بأهمية استخدام وتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة تفعيل الكامل لقسم الحاسوب ليقوم بالدور المنوط به في إعداد وتهيئة المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال رفع كفاءة العاملين، واستقطاب الكفاءات المميزة وذات الخبرة في مجال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات.
- ضرورة العمل على إيجاد طريقة فاعلة لتبادل البيانات مع المؤسسات الحكومية الأخرى من خلال توفير نظم اتصالات فعالة لربط الهيئة مع هذه المؤسسات.
- الاستفادة من تجارب الآخرين في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالهيئة وذلك من خلال الاطلاع على تجارب المؤسسات المحلية والعربية والأجنبية.
- الاستفادة مما توصلت إليه المؤسسات الحكومية المحلية الأخرى من برمجيات في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالهيئة.

- التواصل مع مؤسسات القطاع الخاص للمساهمة في الدعم المالي والتقني المناسب لتلبية احتياجات الإدارة الإلكترونية.
- تطوير سياسات وأساليب تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الهيئة وذلك من خلال:
- الاهتمام بتدريب الموظفين على تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وفق خطة تدريبية منظمة، ورصد الميزانيات الكافية لذلك.
- تفعيل الكامل لقسم التدريب والتطوير المؤسسي ليأخذ دوره في التخطيط الجيد لتطوير الأداء في الهيئة.
- تحسين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الهيئة وذلك من خلال الاعتماد على تقييم الأداء، وطبيعة عمل الإدارات في الهيئة، والعمل على توفير برامج تدريبية مناسبة لتلبية تحديد الاحتياجات.
- استقطاب الكفاءات المدربة والمتميزة من الخبراء في تصميم وتطوير البرامج التدريبية والمتخصصين في التدريب على مجالات الإدارة الإلكترونية للاستفادة من خبراتهم في تدريب الموظفين على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة متابعة العملية التدريبية من خلال قياس الأثر الناتج من التدريب، ومقارنة الاستفادة منها مع تكلفتها، والاستفادة من الموظفين الذين اجتازوا برامج تدريبية في تدريب الموظفين الآخرين.
- العمل على تدريب العاملين بقسم الحاسوب على تطوير الشبكات ونظم المعلومات من خلال إعداد برامج تدريبية مخصصة، ومن خلال اتباع نظام المعاشية مع المؤسسات الحكومية الكبرى في مجال الحاسوب.
- ضرورة ربط الترقى بالمدار الوظيفي بمدى المعرفة التي يمتلكها الموظف في مجالات الإدارة الإلكترونية، واعتماد القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات كشرط أساسي من شروط تعيين الموظفين الجدد.
- الاستفادة من نظام تقييم الأداء في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في مجالات الإدارة الإلكترونية.

- ضرورة أن يشمل الوصف الوظيفي إشارة واضحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، يتبع ذلك تحديث لنظام تقييم الأداء بحيث يشمل على بنود واضحة تشير لمدى المعرفة بمجالات الإدارة الإلكترونية.
- إشباع حاجات التقدير لدى الموظفين وتقديم حوافز مادية ومعنوية وربطها بحجم إنجازاتهم الوظيفية إلكترونياً.
- إشباع حاجات التقدير لدى الموظفين وتقديم حوافز مادية ومعنوية وربطها بحجم إنجازاتهم الوظيفية إلكترونياً، وتهيئة مناخ مناسب يشجع على الإبداع والابتكار والتعلم واتخاذ القرارات ومواجهة التحديات ضمن بيئة الأعمال الإلكترونية.

قائمة المراجع

أولا / الكتب:

- 1- أحمد، محمد سمير، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
- 2- أحمد، محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
- 3- حامد، فداء محمود، الإدارة الإلكترونية، عمان، البداية ناشرون وموزعون، 2012.
- 4- درة، عبدالباري، الصباغ، زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، عمان، دار وائل للنشر، 2008.
- 5- السالم، مؤيد سعيد، صالح، حرحوش، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الأردن، عالم الكتب الحديث، 2002.
- 6- السالمي، علاء عبدالرزاق، خالد البراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
- 7- سترالسر، ستيفن، MBA ماجستير إدارة الأعمال في يوم واحد، ط1، القاهرة، مكتبة جرير، 2005.
- 8- الطائي، محمد، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية - إدارة تكنولوجيا المعلومات، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.

- 9- عامر، سامح عبداللطيف، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الفكر، 2011.
- 10- عامر، طارق عبدالرؤوف، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، القاهرة، دار السحاب للنشر، 2007.
- 11- عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عمان، دار وائل للنشر، 2003.
- 12- عبدالرحمن، بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010.
- 13- عقيلي، عمر وصفي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، ط1، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2010.
- 14- العلاق، بشير عباس، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات، أبوظبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، 2005.
- 15- غنيم، أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية (آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل)، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2004.
- 16- الكلالدة، طاهر، إدارة الموارد البشرية الحديثة، ط1، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، 2013.
- 17- المشوخي، حمد سليمان، تقنيات ومناهج البحث العلمي، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002.
- 18- المغربي، عبدالحميد، نظم المعلومات الإدارية، المنصورة، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2002.
- 19- نجم، عبود نجم، الإدارة الإلكترونية - الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، السعودية، دار المريخ للنشر، 2009.
- 20- الهوش، أبوبكر، الحكومة الإلكترونية - الواقع والآفاق، ط1، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2006.
- 21- الهيتي، خالد عبدالرحيم، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل، 2003.

22- ياسين، سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقها العربية، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2005.

ثانيا / الرسائل والمجالات العلمية:

23- أبو زايد، بسمة، واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، فلسطين، (رسالة ماجستير) 2008.

24- الأثري، أحمد، وآخرون، العوامل الحاكمة في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية (نموذج مقترح لتطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية في دولة الكويت)، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد 12، 2006.

25- بن طالب، تركي، دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الإلكترونية في أمانة منطقة الرياض، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، (رسالة ماجستير) 2011.

26- الحربي، أنور، الحكومة الإلكترونية في الكويت، مجلة آفاق الأنترنت، السنة الرابعة، 2001.

27- الرشيد، عليان بن عبدالله، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، (رسالة ماجستير) 2007.

28- السلمي، منصور، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية، جامعة أم القرى، السعودية، (رسالة ماجستير) 2012.

29- العالول، عبدالماجد، مدى توفر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، الجامعة الإسلامية، فلسطين، (رسالة ماجستير) 2011.

30- العامري، خالد، الإدارة الإلكترونية، ط 1، القاهرة، دارالفروق للنشر والتوزيع، 2007، ترجمة لكتاب E-HR Using Intranets to Improve the Effectiveness of "your people" للمؤلفين: برايان هوبكنز، جيمس ماركهام، 2003.

31- الكبيسي، كلثم محمد، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مراكز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، (رسالة ماجستير) 2008.

32- المير، أيهاب، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، (رسالة ماجستير) 2007.

ثالثاً / المؤتمرات:

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

34- خلفاوي، شمس، متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 2011.

رابعاً/ المواقع الإلكترونية:

35- الغنبر، خالد، محمد الفحطاني، أمن المعلومات بلغة ميسرة، 2009، متوفر على الرابط (<http://coeia.edu.sa/index.php.ar/asuuance-awarness/books-in-information-security/799-information-security-book.html>)

خامساً/ المراجع الأجنبية:

36- Strandberg، Coro.(2009)." The Role of Human Resource Management in Corporate Social".

37- Yao، Liu & Others (2011) ، "E-Management Development and Deployment Strategy for Future.