



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية
من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية بوزارة
الصحة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة

إيمان فؤاد أحمد العالم

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439هـ - 2018م

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر
مديري وموظفي الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظة رام الله
والبيرة

إعداد:

إيمان فؤاد أحمد العالم

بكالوريوس إدارة أعمال من جامعة القدس المفتوحة / فلسطين

المشرف: د. رشيد الجيوسي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
التنمية المستدامة مسار بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية
المستدامة - جامعة القدس

1439هـ - 2018م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

إجازة الرسالة

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة

إعداد: إيمان فؤاد أحمد العالم
الرقم الجامعي: 21511140
المشرف: د. رشيد الجبوسي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2018/5/13 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

- | | | |
|------------------------|-----------------------|----------------|
| 1. رئيس لجنة المناقشة: | د. رشيد الجبوسي | التوقيع: |
| 2. ممتحناً داخلياً: | د. عبد الوهاب الصّباغ | التوقيع: |
| 3. ممتحناً خارجياً: | د. معتصم حمدان | التوقيع: |

القدس - فلسطين

1439 هـ / 2018 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى: ﴿نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَأٍ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ

عَلِيمٌ

صدق الله العظيم

{سورة يوسف: 76 }

الإهداء

قال تعالى: ﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ { سورة التوبة: 105
إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك،
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك..... الله _ جل جلاله- إلى من بلغ
الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة إلى نبي الرحمة و نور العالمين
سيدنا محمد _ صلى الله عليه وسلم _

إلى من هم أعظم من الجميع شهداء وطني العزيز الحبيب الذين جادوا بالنفس والنفيس
إلى أسرى وجرحى وطني العظماء إلى كل الشعب الفلسطيني في الوطن والشتات والمخيمات
إلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني.. إلى بسمه الحياة وسر
الوجود.. إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب..... أمي
الحبيبة

إلى توأم روحي ورفيقة دربي.. إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة إلى من رافقتني منذ
أحملنا حقائب صغيرة ومعك سرت الدرب خطوة بخطوة إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا
حدود لها.. إلى من عرفت معها معنى الحياة..... أختي
إلى الأخوات اللواتي لم تلهن أمي.. إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء....
صديقاتي

الباحثة

إيمان فؤاد أحمد العالم

إقرار

أقر أنا معدة هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا، لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع *عالمية العالم*

الاسم: إيمان فؤاد أحمد العالم

التاريخ: 2018/5/13

شكر وعرفان

الحمد لله القائل في كتابه: ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ { إبراهيم: 7 }.

والصلاة والسلام على عبده ورسوله محمد _ صلى الله عليه وسلم _ القائل:

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

{ رواه الإمام أحمد والبخاري في الأدب المفرد }.

بعد الشكر والحمد موصولاً أولاً وأخيراً لله عز وجل، لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى صاحب البصمة الواضحة على هذا الجهد العلمي المتواضع، أستاذي ومشرفي الدكتور رشيد الجيوسي، وإلى أعضاء لجنة المناقشة على ملاحظاتهم القيمة، وأتقدم بالشكر إلى كافة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، الذين زودوني بالعلم والمعرفة. والشكر موصول كذلك إلى من مد لي يد العون والمساعدة وأسدي لي المشورة الصادقة لانجاز عملي هذا.

والله ولي التوفيق ،،،

الباحثة

إيمان فؤاد أحمد العالم

الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية " لعام 2017-2018.

حيث تكون مجتمع الدراسة من مدير وموظفين دائرة الموارد البشرية، ويقدر عددهم ب(27) موظفا في وزارة الصحة الفلسطينية، أما عينة الدراسة فاعتمدت على المسح الشامل لمجتمع الدراسة من جميع مديري وموظفي دائرة الموارد البشرية في وزارة الصحة فلسطينية والبالغ عددهم (27). واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة ثم استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: عدم وجود خطة إستراتيجية للتحويل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية، ضعف البنية التحتية خاصة اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية وذلك لعدم توفر قواعد بيانات دقيقة متكاملة منسجمة مع متطلبات العمل، عدم توفر الكوادر المؤهلة من ذوي الخبرة والمعرفة في تطبيق الإدارة الالكترونية، عدم توفر الدعم المالي المناسب لتدريب وتأهيل الكادر البشري في مجال الإدارة الالكترونية، ضعف القوانين والتشريعات المتخصصة بالمعاملات الالكترونية. وقد خلصت الدراسة إلى أهم التوصيات: توفير الدعم المالي المناسب عن طريق إقامة علاقات مع مؤسسات مانحة ذات علاقة، العمل على تأهيل وتدريب الموظفين ومنح الموظفين حوافز مادية ومعنوية تقديرا لجهودهم، سن التشريعات القانونية اللازمة بخصوص تطبيق الإدارة الالكترونية في الوزارة، وجود قانون رادع لحماية كافة التعاملات الالكترونية من الاختراق، وضع خطة إستراتيجية زمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية.

Recognize The Barriers Of Implementing The Electronic Management In Human Resource Management In The Ministry Of Health Ramallah And Alberih Government

Prepared by: Iman Fuad Ahmad Al- Alem

Supervised by: Dr. Rashid Jayousi

Abstract

This study aimed to recognize the barriers of implementing the electronic management in human resource management in the ministry of health, Ramallah and Alberih government from the perspective of human resource managers and employees for the year 2017/2018.

Where the study society was formed from the human resource manager and employees (the department of personnel). Which estimated by (27) employee in the ministry of health.

However the study sample adopted the comprehensive survey of the study society from all the manager and the employees of the ministry of health human resource management which are 27 employee.

The researcher used the questionnaire as a tool for the study then used the descriptive analytical method.

From the most important results the study concluded:

- There is no strategic plan to transform from the traditional management to the electronic management.
- Weak in the infrastructure especially the one needed or applying the electronic management because the lack of availability of integrated accurate databases with the work requirements.
- The lack of qualified and experienced cadres in implementing the electronic management.
- The lack of financial support for training the staff in field of electronic management.
- The weakness in the laws and regulations in the electronic process field.

The study concluded to the following recommendations:

- Providing the suitable financial support by establishing relationships with donor institution.

- Working on training and rehabilitating the employees and granting them financial spiritual incentive.
- Make the necessary laws and legislations which concerns the implementing of electronic management in the ministry.
- The existence of deterrent law to protect the electronic process from penetration.
- Making strategic plan to implement the electronic management.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1.1 المقدمة
- 2.1 مبررات الدراسة
- 3.1 مشكلة الدراسة
- 4.1 أهمية الدراسة
- 5.1 أهداف الدراسة
- 6.1 أسئلة الدراسة
- 7.1 محددات الدراسة
- 8.1 هيكلية الدراسة
- 9.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة:

1.1 المقدمة:

إن السرعة الهائلة في التقدم العلمي والتكنولوجي، لم تكن لتصل إلى هذا الحد إلا من خلال الجهود الكبيرة التي تبذل في مجال التحسين والتطوير والتجديد، التي يبذلها علم الإدارة (غنيم، 2006).

فالإدارة بشكلها العام تمتاز بدورها في نجاح أي عمل، فهي عملية إنسانية تستهدف التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية بالشكل الذي يمكنها من استغلال ما لديها من إمكانيات وما يتوفر لديها من وسائل وتقنيات حديثة لتحقيق أهداف محددة بأقل وقت وجهد وتكلفة، وأصبح العنصر البشري الإداري من أهم العوامل التي يعزى تقدم المجتمعات أو فشلها إليها فقد ثبت أن نجاح أي مشروع يتوقف بالدرجة الأولى على نوعية الإدارة التي تسوده الأمر الذي أدى إلى اعتبار التقدم الإداري معياراً يعتد به للحكم على تقدم ورقبها وحتى تحقق الأهداف المرجوة (السلي، 2001).

ويشير حريم في كتابه بعنوان (مبادئ الإدارة الحديثة) إلى أن المنظمات المعاصرة تواجه في الحاضر والمستقبل تحديات وضغوطات متزايدة ومعقدة لم يسبق لها مثيل، وتؤثر بشكل كبير على أدائه، لذا ينبغي إدراك هذه التحديات وتفهمها جيداً ومعالجتها بنجاح وفاعلية (حريم، 2006).

وعلى اثر ذلك لابد للمنظمات من تبني واستخدام أحدث الأساليب الإدارية لمواكبة التطورات التقنية والتفاعل مع عصر التقنية الرقمية، ومن بين تلك الأساليب أسلوب الإدارة الإلكترونية E- (Management) الذي ظهر في الآونة الأخيرة كمصطلح معاصر نتيجة لتزايد استخدام الحاسب الآلي وشبكاته والثورة المعلوماتية بشكل عام .

واشار ياسين (2005) أن الإدارة الإلكترونية تشكل نوعاً لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي والمعرفة وثورة الانترنت وحركة اتجاهاته.

كما وان تطبيق الإدارة الإلكترونية يعتبر فرصة متميزة؛ للارتقاء بأداء المنظمة حيث تعد وسيلة لرفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين وتطوير أدائها وتخفيف الأعباء الإدارية عنها، ومن ابرز مزايا الإدارة الإلكترونية كما ورد في موقع (المرسال، 2016):

- توافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب
- التخلص من البيروقراطية، و اللوائح الروتينية التي تعتبر سبب رئيسي في تعطيل مصالح العملاء
- تحسين مستوى العاملين، و زيادة قدرتهم على مواجهة التحديات
- سرعة انجاز الأعمال و المهام الخاصة بالعملاء
- إزالة العوائق الجغرافية، والتخلص من بعد المسافات.

وتعتبر الإدارة الإلكترونية تعمل على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات عن طريق استخدام أساليب إلكترونية حديثة تنسم بالكفاءة والفعالية والسرعة بالإضافة إلى قدرتها على مواجهة كل مشكلات الإدارة التقليدية والقضاء عليها (النمر وآخرون، 2006).

وعلى الرغم من الفرص الكثيرة والمزايا التي تقدمها تقنية الإدارة الإلكترونية إلا أن هناك العديد من العوائق التي تعترض المؤسسات في تبني وتطبيق هذه التقنية الحديثة والاستفادة منها، فالهياكل التنظيمية التقليدية تعتبر مقيدة للنشاطات الابتكارية وهذه النشاطات تتطلب هياكل تنظيمية مفتوحة؛ لأن الانفتاح ضمن نوعاً ضرورياً من تدفق العمل، وهذا التدفق مطلباً في القيادات الإدارية وجعلها قيادات متميزة لديها من مطالب العمل الإلكتروني (العلاق، 2006).

ويعتبر شعبان أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي والرئيسي لتنمية، لذلك لابد من الاهتمام بتدريبه وإعادة تأهيله ليكون قادراً على التعامل مع تقنيات العصر الحديث (شعبان، 2006).

وغدا من الضروري لتلك الإدارات والعاملين فيها البحث عن المعوقات التي تحول دون تمكينهم من تطبيق الإدارة الإلكترونية والاستفادة من جل تأثيراتها الهائلة والكبيرة وبذل الجهود؛ لإيجاد أبرز الحلول لتلك المعوقات؛ من أجل التخفيف من أثارها أو إزالتها قدر الامكان.

2.1 مشكلة الدراسة:

تحظى الإدارات الالكترونية بأهمية كبيرة لما لها من تأثير على إدارة الموارد البشرية مما دفعني كباحثة للبحث في هذا الموضوع الهام لضرورة مواكبة التغيرات العالمية في جميع المجالات لتقديم خدمات على مستوى عالي من الكفاءة بحيث تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي:-
هل هناك معوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية؟

3.1 مبررات الدراسة:

تم اختيار موضوع الدراسة لجملة من المبررات أهمها:
* الأهمية: يشكل تطبيق الإدارة الإلكترونية أهمية أساسية لأي منظمة من خلال خفض التكلفة، وزيادة الإنتاجية، وسرعة في الإنجاز، وتم اختيار وزارة الصحة الفلسطينية كونها وزارة خدماتية تقدم خدمات مباشرة وهامة، إضافة إلى التطور الملحوظ في برامجها وتوسع في مجال خدماتها على كافة المستويات عما كان في السابق برزت الحاجة إلى استخدام إدارة الالكترونية عوضا الإدارة التقليدية.
*الحدثة: تميزت الدراسة بحدثة موضوعها وأهميته في تأثير الايجابي على سهولة الاتصال والتواصل وزيادة الكفاءة.

4.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من حيوية موضوعها وحدثته، حيث تطرقت لموضوع الإدارة الإلكترونية والمعوقات التي تحول دون الاستفادة من مزاياها العديدة في إدارة الموارد البشرية، وبناءً على ذلك تمحورت أهمية الدراسة إلى ثلاثة محاور كالتالي:
أولاً: المحور الخاص (الصحة):
* تسلط الضوء على الإدارة الالكترونية.
*تحديد الصعوبات المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية في تطبيق الإدارة الالكترونية.

* المساهمة في وضع مقترحات عملية وحديثة تلقت انتباه صناع القرار وقادة وزارة الصحة في محافظة رام الله والبيرة، للتعرف على الصعوبات التي تواجه بشكل خاص إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والمنظمات وكيفية معالجتها عند تطبيقها للإدارة الالكترونية.

ثانياً: المحور (العام):

- * تساهم هذه الدراسة في فتح المجال أمام الإداريين والمهتمين بتطوير العمل الإداري ونشر الوعي بمفهوم الإدارة الالكترونية ومدى تأثيرها في إدارة الموارد البشرية.
- * التعرف على أهم الآليات والإستراتيجيات والتي تساعد في تذليل تلك المعوقات والتغلب عليها، والمساهمة في تطوير إدارة الموارد البشرية.
- * المساهمة في إضافة معرفة علمية جديدة، وتفتح أفقا للباحثين في مجال العمل الإلكتروني.
- * المساهمة في إثراء المكتبات الإدارية.
- * لفت أنظار صناع القرار والسياسات.

ثالثاً: المحور (الشخصي):

- * تساهم في فتح أفاق الباحثة وتوسع مداركها في مجال الإدارة الالكترونية.
- * لاستكمال متطلبات الدراسة.

5.1 أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى مجموعة من الأهداف، وتمثل الهدف الرئيسي في التعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية وتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:
- 1- التعرف على سمات وخصائص الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية.
 - 2- رصد واقع الإدارة الإلكترونية في وزارة الصحة في محافظة رام الله والبيرة.
 - 3- التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر وزارة الصحة /محافظة رام الله والبيرة.

4- التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية. تبعاً لمتغيرات (المؤهل العملي، العمر، المسكن، الدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية، المسمى الوظيفي، الخبرة، الجنس).

6.1 أسئلة الدراسة:

شملت الدراسة العديد من الأسئلة وتمثل السؤال الرئيسي في ما هي الإدارة الإلكترونية؟ والذي تفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هي معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر وزارة الصحة محافظة رام الله والبيرة ؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية. تبعاً لمتغيرات (المؤهل العملي، العمر، المسكن، الدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية، المسمى الوظيفي، الخبرة، الجنس)؟
- 3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات التقنية في تطبيق الإدارة الإلكترونية. تبعاً لمتغيرات (المؤهل العملي، العمر، المسكن، الدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية، المسمى الوظيفي، الخبرة، الجنس)؟
- 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية. تبعاً لمتغيرات (المؤهل العملي، العمر، المسكن، الدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية، المسمى الوظيفي، الخبرة، الجنس)؟
- 5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات المالية في تطبيق الإدارة الإلكترونية. تبعاً لمتغيرات (المؤهل العملي، العمر، المسكن، الدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية، المسمى الوظيفي، الخبرة، الجنس)؟
- 6- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات التشريعية في تطبيق الإدارة الإلكترونية. تبعاً لمتغيرات (المؤهل العملي، العمر، المسكن، الدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية، المسمى الوظيفي، الخبرة، الجنس)؟

7.1 محددات الدراسة

لهذه الدراسة المحددات التالية:

- * المحدد الزمني: أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة ما بين كانون الثاني 2017 إلى نيسان 2018.
- * المحدد المكاني: وزارة الصحة الفلسطينية / رام الله والبيرة.
- * المحدد البشري: اقتصرت الدراسة على عينة عمدية شاملة من مديري وموظفي الموارد البشرية في وزارة الصحة في محافظة رام الله والبيرة.
- * المحدد الموضوعي: تتناول هذه الدراسة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بوزارة الصحة في محافظة رام الله والبيرة، وشملت (معوقات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية).
- * المحدد المفاهيمي: اقتصرت الدراسة على المفاهيم والمصطلحات الواردة فيها.
- * المحدد الإجرائي: تتحدد نتائج هذه الدراسة بطبيعة الأداة المستخدمة ودرجة صدقها وثباتها وشموليتها، ومجتمعها، وإجراءات تطبيقها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة.

8.1 هيكلية الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول وهي كالآتي:

- * الفصل الأول: خلفية الدراسة.
- * الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.
- * الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.
- * الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.
- * الفصل الخامس: النتائج والتوصيات ومقترحات الدراسة.

9.1 مصطلحات الدراسة:

تحدد مصطلحات الدراسة بالمصطلحات التالية:

المعوقات (Obstacles): جاء في (المعجم الوسيط، 1961: ص 643). كلمة عاق - عوقاً منه وشغله عنه، فهو عائق.

وتعرفها الدراسة إجرائياً بأنها: العقبات التنظيمية والتقنية والبشرية والمالية التي تؤدي إلى عرقلة تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الصحة في محافظة رام الله والبيرة.

المعوقات الإدارية (Management obstacles): تعرفها الباحثة بأنها أي المعوقات المتعلقة بالجوانب الإدارية من حيث الوظائف والسياسات والمبادئ ورسم الخطط وتحديد الأهداف وتنفيذها والهياكل التنظيمية وأساليب العمل بها.

الإدارة (Management): عرفها الدكتور (الصيرفي، 2008: ص 21) على أنها مجموعة من المبادئ والافتراضات التي لم ترقى بعد إلى مستوى النظرية غير أنها تسهم في تحديد الأطر العامة التي ينبغي أن تسير عليها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها. كما عرفها (ويليام وايت) بأنه: "الإدارة عبارة عن فن يحرص في توجيهه، ورقابة، وتنسيق مجموعة من الأفراد حتى يقوم بإنجاز مهمة معينة و تحقيق الأهداف المطلوبة."

الإدارة الإلكترونية (Electronic Management): عرفها (ياسين، 2005: ص 25) بأنها: منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات. وهي وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية.

كما عرفها (أحمد، 2009: ص 43) بأنها: "تنفيذ الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المؤسسات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية. وتعرف إجرائياً بأنها: الإدارة التي تقوم على استخدام التقنيات الإلكترونية المختلفة لتسهيل العمليات الإدارية في وزارة الصحة وإنجاز وظائف الإدارة من تخطيط، وتنظيم، وقيادة، ورقابة، إلكترونياً وبأسرع وقت وأقل تكلفة.

الموارد البشرية (Human Resources) :كما عرفها (عقيلي،2005: ص11): هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرووسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية.

نظم معلومات الموارد البشرية: كما عرفها (قاسم،1994:ص216): هو نظام مصمم للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية والسعي أساسا إلى توفير المعلومات للمديرين لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بفاعلية وكفاءة استخدام العنصر البشري ورفع مستوى أدائه في تحقيق أهداف المنظمة.

وزارة الصحة الفلسطينية: هي الوزارة المسؤولة عن الصحة العامة للمواطنين في دولة فلسطين، حيث تتبع لها جميع المستشفيات والمراكز العلاجية الفلسطينية المنتمة إلى القطاع العام، وتقوم هذه الوزارة أيضا بعمل الإحصاءات المتعلقة بالصحة في دولة فلسطين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

2.2 الدراسات السابقة

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطتين بهذه الدراسة. وتم تقسيم الإطار النظري إلى خمسة محاور، تناول المحور الأول الإدارة الالكترونية، وتناول المحور الثاني دواعي التحول نحو تبني نموذج الإدارة الالكترونية، في حين تناول المحور الثالث سلبيات ومعوقات الإدارة الالكترونية، وتناول المحور الرابع إدارة الموارد البشرية، وتناول المحور الخامس والأخير وزارة الصحة الفلسطينية أما الدراسات السابقة فتم تقسيمها حسب لغتها، إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، وتم ترتيبها زمنيا من الأحدث إلى الأقدم.

1.2 الإطار النظري:

1.1.2 الإدارة الالكترونية:

قبل الحديث عن الإدارة الالكترونية لابد أن نوضح الإدارة بمفهومها التقليدي (الورقي) والتي تعتمد في انجاز وظائفها من تخطيط، تنظيم، توظيف، توجيه، رقابة بالاعتماد على المجهود البشري بشكل أساسي مما يجعل من الخدمات التي تقدمها بطيئة ومكلفة وتستغرق وقتا كثيرا إضافة إلى تفشي ظاهرة الروتين الذي سبب بظهور الفساد الإداري والمالي في اغلب المؤسسات التي تُستخدم الأساليب التقليدية في إدارتها مقارنة مع تلك المؤسسات التي تستخدم التكنولوجيا الحديثة والبرمجيات في عملها والتي يطلق عليها الإدارة الالكترونية.

1.1.1.2 الإدارة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الالكتروني:

أولا: المفهوم التقليدي للإدارة

تعددت الكتابات العلمية التي اهتمت بتعريف الإدارة، حيث عرفها (إدريس،:2005ص161) بأنها: "ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية".

ويعرفها (السالمي والسليطي، 2008:ص13) بأنها: "فن 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".

ثانياً: المفهوم الإلكتروني للإدارة

ويعد مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الإدارية الحديثة، وظهورها نتيجة للثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات، والتي أحدثت تحولاً هاماً في أداء المنظمات بتحسين إنتاجيتها وسرعة أدائها وجودة خدماتها.

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

كما وعرفها (غنيم،:2004 ص30) بأنها: " تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلاً من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر"

أما (السالمي، 2005:ص 235) فيعرفها بأنها: "عملية مقننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديد في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً".

ويعرف (السالمي والسليطي،:2008 ص 32) الإدارة الإلكترونية بأنها: "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات الصحية العامة على إجراءات مكتبية تتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة سلفاً".

وأما (Dale,2001:p65) فيعرفها على أنها: "منظومة تقنية شاملة تختلف أنشطتها عن أنشطة الإدارة التقليدية، كونها تمثل منعطفًا كبيرًا وشاملاً لجميع المجالات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والإنتاجية والتطويرية من أجل تقديم أفضل الخدمات قياساً لما تقدمه الإدارة التقليدية".

2.1.1.2 التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية:

ظهرت الإدارة الإلكترونية بشكل بسيط مع بداية منتصف القرن العشرين الميلادي عند بدء إدخال الآلة إلى العمل الإداري، ثم برزت بقوة في عقد السبعينات والثمانينات عندما تم توظيف تقنيات الحاسب الآلي لخدمة العمليات الإدارية نتيجة ما يتمتع به من قدرات فائقة على التعامل مع البيانات.

نستطيع أن نقول أن بدايات الإدارة الإلكترونية بدأت منذ 1960م عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964م عندما أنتجت هذه الشركة جهازاً طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم MT/ST (الشريط الممغنط /جهاز الطابعة المختار)، حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وهذه العملية وفرت جهداً كبيراً وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري، لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولاً إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء (السالمي،:2005ص234-235).

ومن خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الإلكترونية هي:

- امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، فقد حدد المختصين في الإدارة مساراً تاريخياً متصاعداً لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداء بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية، وفي منتصف التسعينيات توجت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية.

- الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة، فالتطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، ثم تطور حتى وصل إلى الإنترنت وشبكات الأعمال (نجم، 2004: ص128-130).

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

وتعتبر الإدارة الإلكترونية مفهوم مبتكراً أملتته المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة وأسهمت في تكوينه وانتشاره، وأخذت الشركات والمؤسسات على اختلافها تتسارع للانتقال إلى عالم الإدارة الإلكترونية (العلاق، 2005: ص9-10).

3.1.1.2 أهداف الإدارة الإلكترونية:

أورد (العوالمة، 2003: ص265) عدداً من الأهداف التي تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيقها منها:

- تكامل أجزاء التنظيم وتوحيدها كنظام مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات
- تطوير عمليات الإدارة وتعزيز فعاليتها في خدمة الأهداف المؤسسية
- تقديم آليات فعالة وداعمة لاتخاذ القرارات
- ضمان تدفق المعلومات بدقة وكفاية وتوقيت ملائم وجاهزية مستمرة
- تقليل كلفة التشغيل وتحسين متواصل لمعدلات الإنتاجية
- إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الإداري الشامل والمتواصل.

4.1.1.2 أهمية الإدارة الإلكترونية:

- تكمُن أهمية الإدارة الإلكترونية في التالي:
- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة
- تحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية
- تلافي مخاطر التعامل الورقي
- زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني
- إيجاد فرص جديدة للعمل الحر، والاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة (غنيم، 2004: ص43).

أكد توربان وآخرون (p554:Turban & other, 2008) على أن تكنولوجيا المعلومات تتطور بمعدلات سريعة وكبيرة، ومن المتوقع أن تزداد تلك التغيرات في المستقبل مما يسمح بتطبيقات تكنولوجية جديدة، بالتالي تؤدي إلى تطوير كفاءة المنظمات وزيادة فعاليتها.

بوسع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تيسر توفير الخدمات الرئيسية للمجتمع بأسره بغض النظر عن الموقع الجغرافي وبأقل التكاليف الممكنة (Seresht & others, 2008).

ويشير (توفيق، 2005: ص122) إلى أن نظم المعلومات الرقمية تكمن من إحداث طفرة في العمليات يستحيل أن تقع في ظل النظم الورقية.

1.2.1.2 مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

يحتاج التحول إلى الإدارة الإلكترونية إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، ومن تلك المراحل ما يلي:

- أ- قناعة ودعم الإدارة العليا في المؤسسة: ينبغي على المسؤولين في المؤسسة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية (الضرغامي، 2002: ص34)

ب- تدريب وتأهيل الموظفين: الموظف هو العنصر الأساسي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين، أو تأهيلهم على رأس العمل.

ج- توثيق وتطوير إجراءات العمل: من المعروف أن لكل مؤسسة مجموعة من العمليات الإدارية، أو ما يسمى إجراءات العمل، فبعض تلك الإجراءات غير مدون على ورق، أو أن بعضها مدون سنوات طويلة ولم يطرأ عليه تطوير؛ لذا لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل، وتنفيذها بالطرق النظامية، مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.

د- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: يقصد بالبنية التحتية الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية، من تأمين أجهزة الحاسوب، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الاتصال الحديثة... الخ.

هـ- البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً: ينبغي حفظ المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية (Scanners)، وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

و- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام، وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق، وعلى سبيل المثال: نموذج طلب إجازة يطبق في جميع الأقسام بلا استثناء، فمن الأفضل البدء ببرمجته وتطبيقه (Aubert، 1997، p37).

2.2.1.2 مبادئ تطبيق الإدارة الإلكترونية:

أشار أغلب الباحثين في مجال الإدارة الإلكترونية إلى أن هناك مجموعة من المبادئ التي ينبغي التعرف عليها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث أشار (المفرجي وآخرون، 2007: ص27) إلى أن هذه المبادئ هي:

1- خلق المناخ التشريعي القانوني الملزم الذي يؤمن تأسيس منظومة الإدارة الإلكترونية وهذا بدوره يسهل إتمام الأعمال الإلكترونية على نحو آمن ومضمون

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

* البنية المادية: عبر توفير الأجهزة والمعدات المستعملة من حواسيب وتوفير قواعد منطقية وسرية لتوثيق البيانات والمعلومات وتداولها، فضلا عن شبكات الاتصالات، كالأنترنيت والشبكات الأخرى.

* البنية البشرية: عبر الالتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الالكترونية وتنفيذها، إذ يعد الاستثمار في رأس المال البشري وحسن إعداد الكفاءات حجر الزاوية لضمان نجاح الجهود المبذولة لتأسيس وترسيخ بيئة أعمال الكترونية رقمية، وهذا يتطلب تعزيز المهارات والخبرات الإدارية والتنظيمية قبل حصول تقدم يؤدي للدخول إلى مرحلة الاقتصاد الرقمي، ولذلك تحرص الدول على وضع برامج طموحة هدفها تنمية كفاءاتها باستمرار.

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

3- الإعداد لعملية إصلاح الأساليب الإجرائية في مختلف قطاعات الدولة ولا سيما الخدماتية.

4- إتاحة الفرص المتكافئة أمام الجميع للاستفادة من الإمكانيات التي توفرها الخدمات الالكترونية لمختلف قطاعات الأعمال.

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

6- تأسيس البيئة الثقافية الملائمة من حيث تحديات اللغة والمحافظة على مبادئ المجتمع وقيمه، لخلق القناعة لدى الأفراد بقانونية المخرجات الالكترونية.

3.2.1.2 متطلبات الإدارة الالكترونية:

يرتبط نجاح مشروع الإدارة الالكترونية بضرورة توفير حزمة من المتطلبات اللازمة لهذا المشروع، والتي تحوي: مستلزمات بشرية وتنظيمية ومالية وبرمجية، كما أنه ينبغي أن يتم تكوين صورة متكاملة وواضحة وتقييما دقيقا وشاملا للواقع من حيث توافر (تقانة المعلومات، والبنى التحتية المناسبة،

والهيكل التنظيمي المناسب، والموارد البشري، والقوانين الخاصة، والأمن الكامل للمعلومات) بالإضافة إلى الدعم المالي اللازم، للاستفادة القصوى من هذه الثورات التقنية (الحسنات، 2011: ص55).

إن من أهم المتطلبات لتطبيق الإدارة الالكترونية والتي تناولها أكثر الباحثين (العمرى، 2003)، (الفطيح، 2008)، (السبيعي، 2005)، (المالك، 2007)، (عبد الناصر والقريشي، 2011)، (الرشيد، 2007)، (الحسنات، 2011) وقد تناولوا هذه المتطلبات كما يلي:

1- الخطط الاستراتيجية: يتم ذلك عبر إنشاء أو تشكيل إدارة ، أو نظام وطني للمعلومات من أجل تخطيط وتنفيذ ومتابعة وضع خطط تطبيق للإدارة الالكترونية، وإنجاز هذه الخطوة يجب الاستعانة بالمراكز الاستشارية البحثية الحكومية والأهلية وذلك لوضع مواصفات ومقاييس الإدارة الالكترونية، والتكامل بين المعلومات المرتبطة بها وتحديد منافذها (الضافي، 2006: ص30)، ولكي يتم وضع الخطط وضع التنفيذ في هذه المرحلة لا بد وأن تحظى بالدعم والتأييد من الإدارة العليا في التنظيم الإداري، وأن يكون قد تم رصد المخططات المالية الكافية لإجراء التحول المطلوب. (العمرى، 2003: ص19)

2- البنية التحتية: وهي تعتبر المكون الملموس والطبيعي لمشروع الإدارة الالكترونية، التي لا يمكن قيام المشروع بدونها والتي تتمثل بمجموعة من المكونات المادية والبشرية التي من خلالها يمكن تنفيذ التطبيقات الالكترونية. (الفطيح، 2008: ص29).

4.2.1.2 مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

أصبحت الإدارة الإلكترونية تطبق في العديد من المجالات في المنظمات على اختلافها، يضيف (السالمي والسليطي، 2008 : ص217) بأن تأثير تكنولوجيا المعلومات على المنظمات والمجتمعات يزداد بتطور التكنولوجيا وانتشارها.

فالتعاون والترابط بين الإنسان والآلة ينمو بسرعة ليشمل معظم النشاطات، كما يؤكد (ياسين، 2005: ص29) بأن تكنولوجيا المعلومات غيرت كل شيء في حياة الإنسان والأعمال حتى أصبح من غير الممكن تصور وجود أي نشاط وظيفي إنساني أو أي عمل جماعي منظم من دون وجود أدوات وتقنيات الحاسوب والاتصالات.

وفي الواقع تعد تقنية المعلومات كما أشار سيرشت وآخرون (Seresht & Others: p1) طريقاً واسعاً يوصل إلى مجالات ناشئة حديثة للقدرات والإبداعات التقنية، فالיום تعتبر تقنية المعلومات جزء لا يتجزأ من السياسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بما يدفع جميع الدول إلى السعي نحو تحديد أنسب الإستراتيجيات التي تلائم الأنواع الجديدة من الابتكارات التقنية.

وبناء على ما تم ذكره أعلاه، تعتبر الباحثة أن التقنية الحديثة أضحت إحدى الدعائم الأساسية لأي تطور وتقدم في المجتمعات، كما أوجدت إمكانيات وقدرات غير محدودة في مختلف ميادين ومجالات الحياة الإنسانية، كـ مجال الاقتصادي، والتعليمي، والتجاري، والصحي، الخ.

3.1.2 سلبيات ومعوقات الإدارة الإلكترونية:

قد يعتقد بعضهم أنه وعند تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية ولكن الواقع يشير إلى أمر مختلف بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل، لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن، مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد، أخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الإلكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وهي بشكل عام ثلاث سلبيات رئيسية هي (باكير، 2006: ص40):

أ- التجسس الإلكتروني:

بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم، قلصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته وأولويته في كثير من المجالات لصالح التقنية، والتجسس إحدى هذه المجالات، ومن الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام الإدارة الإلكترونية فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني، وهو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها، لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول.

فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية وإنما مصدر الخطورة يمكن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية والذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق إستراتيجية الإدارة

الإلكترونية فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة وطنية يحدثها التجسس الإلكتروني ومصدر خطر التجسس الإلكتروني يأتي غالبا من ثلاث فئات:

- الفئة الأولى هي الأفراد العاديون
- الفئة الثانية هي الهاكرز
- الفئة الثالثة هي أجهزة الاستخبارات العالمية للدول. (الكسبي، 2008: ص46).

ب- زيادة التبعية للخارج:

من المعلوم أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا، على الرغم من أن هناك أعداد كبيرة من العلماء العرب والاختصاصيين في مجال التكنولوجيا في العالم أو من أصل عربي، وعلى العموم بما أن الإدارة الإلكترونية تعتمد في معظمها، إن لم نقل بأكملها، على التكنولوجيا الغربية فإن ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية، وهو ما له انعكاسات سلبية كثيرة خاصة في المجال الأمني للإدارة الإلكترونية. (باكير، 2006: ص40).

فالاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية هو تعريض للأمن الوطني والقومي لهذه الدول للخطر ووضعه تحت سيطرة دول غربية، بغض النظر عما إذا كانت هذه الدول عدوة أم صديقة، فالدول تتجسس على بعضها بعضا بغض النظر عن نوع العلاقات بينها ولا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية وسياسية بل يتعداه إلى القطاع التجاري لكي تتمكن الشركات الكبرى من الحصول على معلومات تعطيها الأفضلية على منافستها في الأسواق. (سليمان، 2008: ص178).

ج- شلل الإدارة:

إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم وإستراتيجية الإدارة الإلكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال، من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة، لأنه عندها نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فتكون قد خسرتنا الأولى ولم نربح الثانية مما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري

الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء، وهذا ما لا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية. (الكسبي، 2008: ص46).

1.3.1.2 معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات:

تعد التقنية الإلكترونية أحد الموارد الأساسية للمنظمات للتأقلم مع طبيعة العصر الحالي، إلا أن الدول العربية تواجه مجموعة من القيود والمعوقات التي تعرقل عملية الاستثمار الفعال للتقنية الحديثة، حيث أن كثيراً من الإدارات فيها تعاني من العديد من السلبات والتي تتمثل في كثرة الإجراءات الروتينية، وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية، وعدم مواكبة المستجدات الحديثة في مجال التقنية.

ويرى (براون، 2005: ص87) أن على الدول النامية تبني أسلوباً جديداً للتفكير والقيادة، لضمان الوصول بالإدارة الإلكترونية إلى كامل إمكانياتها باعتبار أن هذه الدول تواجه تحديات كبرى تحول دون الاستفادة منها.

أولاً: المعوقات الإدارية:

إن بعض الدول وخاصة الدول النامية تتخذ بعض الأساليب الإدارية التقليدية كالأسلوب البيروقراطي نموذجاً للعمل بها، وهذه الأساليب لا تتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية (غنيم، 2004: ص342).

ويؤكد (Turban & others, 2008:p521) أنه بالرغم من أن بعض المنظمات إعادة هيكلة نفسها بطرق مبتكرة لتتماشى مع التطورات في العصر الرقمي إلا أن الغالبية العظمى منها مازالت تعتمد على الهياكل الهرمية التقليدية والتي تقف عقبة في تطبيق التقنيات الحديثة والاستفادة من معطياتها في تطوير منظماتها.

كشفت نتائج دراسة (العوالمه، 2003: ص284) وجود معوقات جديدة قد تعرقل التحول نحو الحكومة الإلكترونية ومن أهمها: ضعف الوعي الاجتماعي، وتخلف التشريعات، المعلومات، التكنولوجيا،

ونقص التمويل والكفاءات البشرية ، ويرى أن إدراك مثل هذه المعوقات يساعد على تشخيصها وتقييمها وتحديد سبل مواجهتها وعلاجها ، ومن أبرز المعوقات الإدارية ما يلي:

الرؤية والهدف:

إن معرفة الرؤية مهمة وضرورية خصوصاً عندما تكون المنظمة في حالة انتقالية، فالعاملين بحاجة إلى معرفة الأهداف الرئيسية للمنظمة خصوصاً رسالتها ورؤيتها، لأن لهذه الرسالة والرؤية تأثيرها على المنظمة حاضراً ومستقبلاً (العلاق، 2006:ص76-77).

ويعتبر (دكر، 2004 : ص94) بأن التغيير في المنظمات يستدعي أن تكون قواعدها أكثر متانة، كما أن هناك حاجة للاستمرارية في ما يتعلق بأسس المؤسسة: رسالتها قيمها، وتعريفها للأداء والنتائج.

وأضاف (العلاق، 2006: ص76) الى أن تغيير ثقافة المنظمة للأفضل يشكل تحدياً حقيقياً، وعلى الإدارة الفاعلة تحمل مسؤولية التواصل والاتصال مع بيئاتها الداخلية والخارجية، ففي إطار البيئة الداخلية ينبغي تواصل الأتي إلى أعضائها:

- 1- معلومات عن أداء المنظمة الحالي
- 2- رسالة المنظمة الحالية والمستقبلية وكذلك أهدافها وتطلعاتها الحالية والمستقبلية
- 3- رؤية واضحة عما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وما ينبغي عليها إنجازه وأساليب تحقيق ذلك
- 4- معلومات عن التقدم الذي حققته المنظمة على مدى سنوات عملها.

التخطيط:

يعتبر التخطيط من العمليات الإدارية المهمة جداً، لأنه يساعد المنظمات على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الإدارة وبالتالي إعطاء صورة واضحة للمستقبل والإعداد الجيد له، مما يساعدها على إحداث التغيرات الإيجابية وذلك عن طريق تحديد الأهداف المراد تحقيقها بكل دقة والعمل في ضوءها، فعملية التخطيط تعد أساس نجاح كل عمل، فالعمل المخطط له يفوق العمل العشوائي ويستطيع أن يقود المنظمات إلى التميز والنجاح ومسايرة كل جديد.

تواجه عملية التخطيط معوقات عديدة ومن أبرز تلك المعوقات، هي كالتالي:

- 1- ضالة أو ندرة المعلومات والبيانات الإحصائية الضرورية
- 2- النقص في الكوادر البشرية المتخصصة
- 3- البيروقراطية والتعقيدات الإدارية (السواط وآخرون، 2005: ص 72-73).

على الرغم من أهمية التخطيط وما يحققه من مزايا للمنظمات، إلا أن معظم المنظمات تعاني من العشوائية في التخطيط وعدم الاعتماد على خطط واستراتيجيات محكمة تساعد وتتمكنها من مجابهة التحديات والتغيرات المتسارعة في جميع المجالات واستيعاب التكنولوجيا الحديثة والمتطورة.

تلبية لمتطلبات العصر الحديث وضرورياته على المنظمات الاستعداد للدخول إلى عصر المعلومات والاستفادة من التقنيات المتاحة، والأسرع في رسم الخطط اللازمة للتحويل إلى العمل في البيئة الإلكترونية الجديدة.

ومن ضروري أن يكون هناك تخطيط إستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في المنظمات لكي تتمكن من تطوير ميزتها التنافسية والحفاظ على مركزها، ومن أجل تحقيق هذا الهدف يجب أن تقوم المؤسسات بالتفكير الإبداعي ويتضمن ذلك بيئة العمل الحالية وأهداف واستراتيجيات المنظمة، وفهم قدرات النظام الحالي والتطلع لكيف يمكن لنظم المعلومات أن تنتج مميزات مستقبلية للمنظمة (Turban & other, 2008).

معوقات تتعلق بالإجراءات والأساليب الإدارية:

تمثل البيروقراطية والإجراءات الروتينية لدى عدد كبير من المنظمات عائقاً أساسياً عند تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية، والتي تعد باعتبارها منهج إداري حديث على تبسيط الإجراءات وكافة المعاملات الإدارية، والعمل على أساس من الشفافية والمساواة.

ويرى (Wigand, 1995:p2) أنه من الضروري أن تعد المنظمة نفسها لتستفيد من الفرص التي من الممكن أن تتيحها لها تقنيات تكنولوجيا المعلومات، وإذا ما كُفيت المنظمة تصميمها البنائي وعملياتها الإدارية بحيث تتوافق مع تكنولوجيا المعلومات فسيكون من الممكن إدراك التأثير الكامل لهذه التكنولوجيا وبالتالي رفع مستوى الكفاءات وتحسين الإنتاجية.

وبالإضافة إلى ما سبق ذكره، يتوجب على المنظمات التخلص من تلك الإجراءات التقليدية، وإعادة هندسة الهياكل التنظيمية وجعلها هياكل مرنة تستوعب كل تغيير وجديد، للدخول بقوة إلى مجالات الحياة الإلكترونية.

وأضاف (غنيم، 2006: ص207) أنه من الضروري على المديرين استخدام الحاسب الآلي لتيسير إجراءات العمل، عن طريق إلغاء بعض الإجراءات المعقدة والروتينية، وتوفير إجراءات سريعة ودقيقة لتأدية العمل، والتخلص من بقاء الأنظمة التقليدية والمركزية في إجراءات العمل.

نقص الدورات التدريبية:

أوجبت التغييرات التكنولوجية السريعة على الدول تدريب وتأهيل أفرادها على التعامل الفعال مع معطيات العصر التقني. حيث إن التطور التقني السريع في الحاسب الآلي من أهم العوامل التي وضعت الكثير من التحديات والصعوبات أمام العديد من الإداريين لاستيعاب هذا التطور.

وهناك مجموعة من التحديات حول عملية التدريب في البلاد العربية منها:

- 1- عدم وجود التمويل الكافي للتدريب وإعادة التأهيل
- 2- عدم توفير الوقت الكافي وتخصيصه بحيث يتم التدريب في نهاية الدوام الرسمي أو مكان العمل مما يسهم في تشتيت اهتمام المتدربين
- 3- لا يتم التدريب بموجب خطة وإنما بشكل عشوائي (شعبان، 2006: ص669-670).

ثانياً: المعوقات التقنية:

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

حيث وضح (Jessup & Valacich, 2006:p129) أن معظم المنظمات تواجه تحديات تقنية خاصة فيما يتعلق بوجود بنية تحتية شاملة وخاصة في الدول النامية.

وأن أهم المعوقات التي تعيق تحول المنظمات نحو البيئة الإلكترونية هي ضعف البنية الأساسية لنظم المعلومات والاتصالات وضعف كفاءتها التشغيلية (جبر، 2002: ص201).

وهناك العديد من المعوقات التقنية التي تحول دون الاستفادة من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، ومنها ما يلي:

- 1- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها
- 2- اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط بينها
- 3- عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين (السالمي، 2005: ص237-238).

تعود محدودية استخدام الإنترنت في الأقطار العربية إلى عدة أسباب، منها:

- 1- هدم إنجاز البنى التحتية والشبكات المطلوبة للاتصالات
- 2- قلة الوعي بما تتيحه الشبكة من فرص معرفية وبحيثة واستثمارية
- 3- محدودية انتشار واستخدام أجهزة الحواسيب في المجالات الحياتية المختلفة
- 4- ارتفاع كلف الاشتراك أحيانا
- 5- معوق اللغة، خاصة وأن معظم الموارد والمعلومات الموجودة على الشبكة هي اللغة الانجليزية، يقابل ذلك قلة في المواقع العربية المتوفرة فيها (قنديلجي والسامرائي، 2002).

ومما هو جدير بالذكر أن قضية توفير بيئة إلكترونية آمنة، وحماية المعلومات والمحافظة على سيرتها أضحت تشغل الكثير من المنظمات، فالأمن المعلوماتي والفيروسات والاختراقات بكافة أشكالها أصبحت خطراً يهدد كثير من المنظمات، ويمكن توضيح هذه المعوقات بشيء من التفصيل فيما يلي:

الأمن المعلوماتي:

الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وزيادة شبكات الاتصالات والمعلومات بشكل مذهل في الآونة الأخيرة، أدى إلى إيجاد أنظمة وأساليب تحمي المعلومات من الاختراق والتخريب بأي شكل من الأشكال، ويؤكد (السالمي والسالمي، 2005:ص153) أنه كلما ازداد استخدام الحواسيب زادت الحاجة إلى حماية المعلومات المخزنة فيه، وأصبح أمن المعلومات رسالة مهم للشركات والأفراد وحيث واجهوا الحاجة إلى حماية الخصوصية للفرد وتحديد الوصول إلى البيانات ومنع الاختراقات.

إن عنصر الأمن والثقة يعد من أهم العناصر في أي تعامل إلكتروني، كما يعد من أكبر العوائق في العمل الإلكتروني والتي يعاني منها أغلب دول العالم (Norris & Others: p97, 2000).

بالإضافة إلى ما تم ذكره، فإن المخاطر التي تواجه خصوصية البيانات الخاصة بالأفراد في كافة التعاملات الإلكترونية الآمنة، وهذا ما أشار إليه (السالمي والسليطي، 2008 :ص305) من مرتكزات الحماية التكاملية لخصوصية المعلومات في البيئة الرقمية وهي كالتالي:

1- البعد التقني ويتضمن ذلك توفير أدوات حماية تقنية تتيح للمستخدم التعامل مع البيئة الرقمية بقدر من الثقة والأمن

2- البعد القانوني ويتمثل في توفير التشريعات اللازمة لتنظيم مسائل الحماية

3- البعد التوعوي للحماية ويتضمن تثقيف وتوعية الأفراد بالمخاطر التي تتعرض لها البيانات والتعرف على أهم الوسائل اللازمة لضمان حمايتها.

الاختراق:

المخترق: هو "شخص لديه القدرة على التعامل مع أنظمة الحاسب الآلي والشبكات بحيث تكون له القدرة على تخطي أي من إجراءات أو أنظمة حماية اتخذت لتلك الحاسبات أو الشبكات" (الجنبيهي، 2006: ص28).

ويصنف (الجنبيهي، 2006: ص27) الاختراق إلى ثلاثة أنواع: اختراق الأجهزة، اختراق الموقع، اختراق البريد.

ولا بد من التأكيد على القضية الأساسية وهي حماية معلومات المنظمة وإستراتيجياتها والحفاظ عليها والتعامل معها بشكل سري ووفق ضوابط محددة وذلك لحمايتها من الاختراقات، ومن المتطلبات اللازمة لتحقيق هذا الغرض، ما يلي:

- التكامـل: وهي حماية أجهزة الحواسيب والنظم المتصلة بها من الأخطار الخارجية
- الأمن: وهي حماية قاعدة البيانات من التخريب والاختراق
- التزامن: وهو ضمان استمرار دقة المعلومات عند إجراء التحديثات عليها
- السرية: وتعني عدم إفشاء المعلومات من قبل المستخدمين من النظام وتطبق عليهم النواحي القانونية في حالة مخالفة ذلك (الكيلاني وآخرون، 2003: ص 20).

تقنيات الحماية:

يوجد الكثير من التقنيات الحديثة التي تتخذ لحماية ممتلكات المنظمة من معلومات وبرامج، تساعد على تحقيق الأمن المعلوماتي وتعمل على زيادة الثقة في كافة التعاملات الإلكترونية ومنها هذه التقنيات ما يلي:

1- جدار الحماية:

يعرف بأنه عبارة عن نظام حماية أمنية الإنترنت عن طريق بناء حاجز عازل بين الشبكات الداخلية وشبكة الإنترنت (شحاته والنجار، 2003: ص163).

وتقوم تقنية جدار الحماية بالعديد من الأمور التي تستطيع من خلالها توفير حماية أمنية للإنترنت ومنها ما وأوردها يلي:

- الحد من درجة تعرض الشبكة للأخطار.
- فرض السياسة الأمنية، فجدار الحماية أشبه بشرطي المرور فيما يخص استفادة المستخدمين من خدمات الإنترنت فيسمح بهذه الخدمات أو يمنعها تبعا للسياسة الأمنية للشركة
- تسجيل وقائع الاستخدام بدقة طالما أن كل الرسائل والأوامر تمر به عند خروجها إلى الإنترنت أو قدومها منها (داود، 2004: ص262).

2- التشفير (التعمية):

مفهوم التشفير (التعمية):

يعرف التشفير بأنه أحد النظم الأساسية التي تحقق حماية لكل أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية (غنيم، 2004: ص321).

ومن خلال التشفير يمكن التغلب على الكثير من الأخطار ومن هذه الاخطار ما يلي:

1- محاولات تعديل البيانات المنقولة بالشبكة

2- انتحال شخصية المستخدم الحقيقي

3- تغيير كلمات السر الخاصة بالمستفيدين

4- تأخير إيصال بعض الرسائل، وتغيير محتوياتها (داود، 2004: ص189).

3- التوقيع الإلكتروني:

يعرف بأنه "مجموعة من البيانات قد تأخذ شكل رموز أو أرقام أو حروف مدرجة بشكل إلكتروني أو رقمي وله طابع منفرد مما يسمح بتحديد شخصية الموقع عن غيره" (الصيرفي، 2008: ص364).

ولقد انتشرت تلك التقنية انتشارا واسعا في العصر الحالي كنتيجة حتمية لتزايد الثورة المعلوماتية مما أدى الى ظهور الحاجة إلى الأمن الغذائي، حيث توفر تلك التقنية درجة عالية من التأمين والحماية والخصوصية عند تنفيذ معاملات الإدارة الإلكترونية (غنيم، 2004 ص326).

إن التوقع الإلكتروني يوفر ذات القدرة من الثقة والأمان التي يوفرها التوقيع التقليدي بل ربما بدرجة أفضل، فهو يسمح بإنجاز المعاملات بسرعة تفوق كثيراً التوقيع التقليدي عن طريق مجموعة من الإجراءات يعبر عنها اختصارا بالكود رمز أو رقم أو شفرة (Norris & Others, 2000: p104).

ومع زيادة التوسع في استخدام شبكات المعلومات وتقنيات الحاسبات ازداد قلق الدول من مخاطر تأثير التقنية على المعلومات وخصوصيات الأفراد، لذا لابد من اتخاذ التدابير والاجراءات اللازمة لسن التشريعات والقوانين الدولية الكفيلة بتوفير الأمن المعلوماتي وتوفير بيئة الكترونية آمنة (Jessup & Valacich, 2006: p413).

ثالثاً: المعوقات البشرية:

تعتبر العناصر البشرية من أبرز العناصر التي تقود مجتمعاتها إلى تحقيق التقدم والرقى في شتى المجالات، إلا أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية، أصبحت تعاني منه أغلب الدول وبالأخص الدول النامية، ويؤكد كلا من جيسب وفالسيش (Jessup & Valacich, :p131, 2006) على أن النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي يعتبر معوقاً يواجه المؤسسات في ممارستها للتكنولوجيا الحديثة.

ومن أهم المعوقات البشرية التالي:

- الأمية المعلوماتية:

عبارة عن جهل بعض أفراد المجتمع بالتطورات التكنولوجية الحديثة وعدم معرفتهم التعامل معها واستخدامها (قنديلجي والسامرائي، 2002: ص54).

المجتمع العربي يعاني من أمية مخيفة في التعامل مع الحاسوب، والقضاء عليها يحتاج لتضافر الجهود من المؤسسات الحكومية والخاصة لإظهار أهمية الحاسوب ودوره في نهضة الأمم، وهناك الكثير من الأسباب التقنية والعلمية لهذا الغياب منها:

- الجهل نتيجة لعدم متابعة التطورات في مجال الحاسوب
- التباين من نظام لأخر مما يصعب مهمة تبادل الرسائل والملفات
- عدم وجود مراكز بحوث عربية موثقة أو اعتمادها كمصدر متجدد للمعلومات على المستوى الإقليمي

- البنية التحتية للشبكات المحلية وأنظمة الاتصالات ضعيفة هزيلة، نظراً لقدم المواصلات الهاتفية أو الأنظمة المستخدمة أو لعدم وجود خدمات قوية مناسبة، ولعدم وجود صيانة أو تحديث مستمر للشبكة

- التجاهل لهذه الثورة خوفاً من سلبياتها (السالمي والسليطي، 2008: ص272-274).

ويتطلب ذلك وضع الحلول المناسبة للتغلب على الأمية المعلوماتية، ومن أهمها ما يلي:

1- مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات

- 2- نشر المعرفة التكنولوجية تتطلب تضافر الجهود من قبل جهات عدة
- 3- لابد من التأكد بأن التكنولوجيا المعلومات وفي مقدمتها الحواسيب ليست غاية في حد ذاتها، بل أنها وسيلة لتحقيق غاية أو غايات أخرى هي التطور والتقدم (قندليجي والسامرائي، 2002: ص56-57).

- العائق اللغوي:

إن من القيود التي تعيق حاليا انتشار استخدام الشبكة في العالم العربي هو قيد اللغة فلا بد لمن يستخدم الشبكة أن يتقن اللغة الانجليزية. ولا يمكن أن يستغني المستخدم العربي تماما عن معرفة اللغة الانجليزية حيث أنه حتى الآن ما يزيد عن 95% من المعلومات المنشورة هي معلومات باللغة الإنجليزية (داود، 2000: ص360).

- مقاومة التغيير والخوف منه:

تعتبر مقاومة التغيير والتجديد من أهم المعوقات التي تواجه معظم المنظمات وذلك عندما يجهل الأفراد الهدف من التغيير وطبيعته وكذلك الخوف من فقدان مراكزهم ووظائفهم الحالية مما يجعلهم يقاوموا كل تغيير داخل منظماتهم، ويعرف (روبنسون وروبنسون، 2000: ص20) التغيير بأنه " التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها وتكشف الأمور بصورة مستمرة".

وهناك العديد من المعوقات التي تحد وتمنع حدوث التغيير ومنها:

- 1- التناقض بين حاجات الأفراد ورغباتهم
- 2- التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه
- 3- صعوبة تحريك أو توجيه بعض القيم والأنماط السلوكية
- 4- عدم توفر درجة عالية من المرونة في بيانات الأعمال
- 5- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل
- 6- عدم وجود تخطيط مسبق لاستغلال حدوث التغيير (اللوزي، 2002: ص235).

رابعاً: المعوقات المالية:

يحتاج مشروع الإدارة الإلكترونية إلى أموال ضخمة تتناسب مع هذا الأسلوب التقني الحديث وتوفير كافة مستلزماته، لكن تعاني معظم المنظمات من النقص في الإمكانيات المادية اللازمة لمثل هذه المشاريع.

ويؤكد ذلك (جبر، 2002: ص202) حيث يرى أن من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ضعف الدعم السياسي والمالي، لذلك لابد من أن يدعم المشروع سياسياً من قبل القيادات العليا ويدعم ماليا ليؤمن له فرصة الاستمرار والتطور.

لابد من مشاركة القطاع الخاص في الاستثمار والتمويل لتحسين البنية التحتية للشبكات والاتصالات والقيام بعمليات صيانة الأجهزة، وإنشاء معاهد التدريب الخاصة بالحاسب الآلي (غنيم، 2006: ص209).

وترى الباحثة تعقياً على ما ذكر أعلاه أن الثورة المعلوماتية بجميع أشكالها وتطبيقاتها، فرضت على المنظمات باختلافها تحديات كبرى، لذلك لابد من تنسيق الجهود والمبادرات المتفرقة لمناقشة تلك التحديات والعقبات التي قد تنشأ وإيجاد الحلول المناسبة، وتحديد رؤية مستقبلية وخطوات محددة لتكفل نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية ونشر الوعي الإلكتروني والاستفادة القصوى من تجارب الدول الناجحة والمتميزة في هذا المجال.

2.3.1.2 التجارب العالمية والعربية في ميدان الإدارة الإلكترونية:

في العصر التقني تعد المعلومات والمعلوماتية مقياساً من مقاييس التقدم والرقى. حيث أن معظم دول العالم المتقدم تتسابق فيما بينها لوضع استراتيجيات وخطط دولية لتحول مجتمعاتها إلى مجتمعات معلوماتية.

وفيما يلي عرض لأهم تجارب تلك الدول:

تجارب الأجنبية:

تجربة الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية:

يشير (السالمي والسليطي، 2008: ص370-371) إلى أن تجربة الولايات المتحدة في مجال حوسبة المهام قديمة جداً منذ اختراع الحاسوب في هذا البلد حيث بدأت بحوسبة النشاطات إلى أن وصلت ما وصلت إليه في إقامة إدارات إلكترونية موحدة متكاملة لإدارة الدولة الأمريكية، حيث تسعى إلى تحقيق الآتي:

- 1- تقديم الخدمات مباشرة للمواطن
- 2- اعتماد اللامركزية في إنجاز المعاملات
- 3- الابتعاد عن الإجراءات المعقدة
- 4- تقليل كلف العمل التقليدي باستخدام الإدارات الإلكترونية.

كما يذكر (ياسين، 2005: ص276) أن إستراتيجية الحكومة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية تتضمن عدة أمور وهي كالتالي:

- 1- تبسيط توزيع الخدمات إلى المواطنين
- 2- إزالة البيروقراطية الحكومية
- 3- تبسيط عمل الوكالات الفيدرالية
- 4- تخفيض تكاليف العمل الإداري وتحقيق سرعة فائقة في أنشطة الحكومة وضمان الاستجابة السريعة لاحتياجات المواطنين.

تجارب عربية:

تجربة المملكة الأردنية الهاشمية:

يشير (العلاق، 2005: ص210-215) إلى أن دراسة لإحدى كبريات الشركات الاستشارية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ترى أن المملكة الأردنية الهاشمية تحتل مرتبة متوسطة من حيث المعدل بين دول العالم ذات الجاهزية لتبني تطبيقات الإدارة والأعمال الإلكترونية وتأمل المملكة أن تصبح خلال السنوات القليلة القادمة، مركزاً رئيساً في المنطقة العربية، لتطوير البرمجيات والخدمات

الأخرى ذات الصلة بتكنولوجيا المعلومات وقد اتخذت مجموعة من القرارات التي تمكنها من دخول أسواق تكنولوجيا المعلومات من أوسع أبوابها ومن أهمها:

- 1- إصدار تشريعات وقوانين عدة من شأنها تعزيز البيئة الرقمية الأردنية وتمتينها
- 2- إنشاء وزارة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتوفير قيادات واعدة وذات كفاءة لتيسير أعمالها وتقديم الدعم الكامل لها لأداء مهامها.

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

تجارب خليجية:

تجربة الإمارات العربية المتحدة للإدارة الإلكترونية:

يذكر (السالمي والسليطي، 2008: ص324-325) أن مشروع الحكومة الإلكترونية في دولة الإمارات العربية المتحدة مشروعاً رائداً ومتقدماً وخاصة في إمارة دبي حيث تسعى إلى جعل مهام إدارته المختلفة محسوبة وصولاً إلى تطبيق شامل للإدارة الإلكترونية الحكومية، ومن المتوقع أن تنتهي دولة الإمارات من إنجاز هذا المشروع بحلول عام 2010م في إطار المبادرات التي تطلقها الإمارات سواء على المستوى الاتحادي أو على مستوى كل إمارة.

ويرى (كتوعة، 2004: ص498) أن حكومة دبي الإلكترونية تسعى إلى توحيد جميع الخدمات الحكومية التي تقدمها الدوائر الحكومية بغية تهيئتها تحت مظلتها الإلكترونية، وتعتبر من الحكومات القليلة في العالم التي تتبنت مثل هذه المبادرة.

ويشير (ياسين، 2005: ص299) إلى أن دولة الإمارات العربية المتحدة بصورة عامة وإمارة دبي وجه الخصوص تعد مركزاً للتجارة والصناعة في منطقة الشرق الأوسط، كما تركز جهود تحويل اقتصاد الإمارات إلى اقتصاد المعرفة والإدارة الإلكترونية على بنية تقنية ومعلوماتية متطورة.

ويذكر (الجار الله، 2004:ص32) أن الإمارات تقف على قمة الهرم منفردة حيث احتلت المرتبة الأولى عربيا والمرتبة 21 عالميا ضمن تصنيف هيئة الأمم المتحدة لبرامج الحكومة الإلكترونية، وهي تجربة بحق تستحق الاستفادة منها.

تجارب محلية:

تجربة المملكة العربية السعودية للإدارة الإلكترونية:

يرى (أبو عباءة، 2004: ص12) أن المملكة حاليا تخطو خطوات كبيرة، لتحسين وتطوير بنيتها التحتية، حيث أن من أهم عوامل نجاح الحكومة الإلكترونية إيجاد بنية تحتية متينة.

كما يشير (السالمي والسليطي، 2008: ص337) إلى أن من أهم ما يميز المملكة العربية السعودية وجود بعض الأنظمة الحديثة منها نظام التصديق والتوثيق الإلكتروني. الذي يعتبر مهما لأمن معلومات الحكومة الإلكترونية.

ويرى (سمير، 2008: ص306) أن ما يميز الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية وجود بعض الأنظمة الحديثة منها نظام التصديق والتوثيق الإلكتروني الذي يعتبر مهما لأمن معلومات الحكومة الإلكترونية وهناك عقد وقع في 2003 بين الحكومة وبين مجلس الغرف التجارية الصناعية والذي يقدم خدمة التصديق والتوثيق للمنتسبين عن بعد دون الحاجة للذهاب لمكاتب الغرف وقد تم تجهيز النظام وجميع ما يلزم لإطلاق النظام لـ 20 غرفة تجارية والذي سيخدم أكثر من 8 ملايين مواطن ومقيم.

تأسيساً على ما تقدم، ترى الباحثة أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية لها فوائد كثيرة ليس على مستوى الفرد بل على مستوى الحكومات والمؤسسات والمجتمع بشكل عام، لذا أولت حكومة المملكة العربية السعودية اهتماما بالغاً بهذا المجال، حيث أن الكثير من الوزارات والقطاعات فيها بدأت تعتمد بشكل كبير على التقنية الإلكترونية في إنجاز كافة معاملاتها وتقديم خدماتها، وذلك من أجل زيادة إنتاجية تلك القطاعات، والمساهمة في بناء اقتصاد قوي، ودعم التنمية الشاملة والمستدامة.

4.1.2 إدارة الموارد البشرية

1.4.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية بمثابة القلب النابض في أنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة، وقد حظي ميدان إدارة الموارد البشرية بأهمية متميزة نظراً للدور الحيوي الذي يؤديه.

إدارة الموارد البشرية هي وظيفة إدارية تعنى بكافة سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال (القحطاني، 2008:ص23).

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

أما (العلاق، 2005: ص17) فأورد تعريفها في معجمه بأنها: جزء من الإدارة يعنى بشؤون العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم.

2.4.1.2 أهمية الموارد البشرية:

تتمتع إدارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة لدى المنظمة باعتبارها تمثل إدارة لأهم أصول المنظمة.

تتمحور أهمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة، فيما يلي:

- يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة.

- يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة سواء أكانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية

- في تتناقص قيمة الموارد المادية الموجودة بالمنظمة نجد انه على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية حيث أنها تمثل أصلاً تتزايد قيمته يوماً بعد آخر وبالتالي ضرورة العمل على حسن الاستفادة منه (القحطاني، 2008).

أما على المستوى الوطني:

- إن الثورات التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة من ثورة معلومات وثورة اتصالات وثورة تكنولوجيا وما نتج عنه من تقدم وتفوق للدول يرجع إلى وجود عقول بشرية مبدعة وقدرات فنية عالية وسمات سلوكية ايجابية

- تلعب الموارد البشرية دوراً مهماً في زيادة الصادرات وذلك من خلال وجود عنصر بشري قادر على التطوير والابتكار للمنتجات وتحسين الجودة

- أنه مع التقدم العلمي ودخول الشركات متعددة الجنسيات للأسواق العالمية ووجود منافسة قوية، أصبح هناك تنافس قوى بين الدول المتقدمة لجذب الكفاءات البشرية المتميزة، وأصبح هناك دوراً هاماً لإدارة الموارد البشرية تعمل من خلاله على استقطاب العاملين الأكفاء مع توفير المناخ المناسب لهم

- أن الموارد البشرية تمثل أساساً قوياً للقوة الاقتصادية، وذلك بقدرتها على الإدارة الفعالة وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين، لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي

تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة فلا يمكن، أن يتحقق الاستغلال الأمثل للموارد الأخرى (مثل: المالية والمادية) إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم (أبو النصر، 2007:ص32).

إن من أهم العوامل التي كشفت أهمية الموارد البشرية، ما يلي:

- 1- كبر حجم المنظمة وإزدياد أعداد الموظفين فيها
- 2- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل
- 3- اكتشاف أهمية العنصر البشري (الظاهر، 2009:ص18).

3.4.1.2 الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية:

أن مستوى تقدم أي مجتمع أصبح يتحدد من خلال جودة الأعمال الناتجة عن أنشطة وعمليات المنظمات الإنتاجية والخدمية العاملة فيه، وترتبط كفاءة الأداء في هذه المنظمات بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية، وبصفة خاصة الموارد البشرية، حيث أنها تعتبر القاسم المشترك الأعظم في كل الأنشطة لأي منظمة، حيث لوحظ في نهاية القرن العشرين الاهتمام الكبير والاعتراف المتزايد بالموارد البشرية وإدارتها، وأصبح ينظر إليها على أنها أهم وأعلى أصول المنظمة، ومن هنا ظهرت المكانة المهمة للموارد البشرية في أي منظمة.

إن التعدد في المسميات التي أطلقت عبر التاريخ على إدارة الموارد البشرية، فقد تطورت مسميات الإدارة التي تختص بشؤون البشر كعاملين في المنظمة مع تطور مفاهيم وفلسفة هذه الإدارة فمن "إدارة المستخدمين" إلى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة شؤون العاملين" إلى "إدارة القوى العاملة" إلى "إدارة الموارد البشرية" ففي المسمى الأول كانت النظرة للفرد العامل كمستخدم، وحتى مع مسمى إدارة الأفراد كانت النظرة للفرد العامل على أنه مجرد فرد ولم تختلف النظرة كثيراً (القحطاني، 2008: ص19).

المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي:

المرحلة الأولى: تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية

ويرى (الظاهر، 2009: ص15) أنه قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلاً الصانع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، ومن ناحية الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

1- إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل

2- نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير.

كما يضيف (القحطاني، 2008: ص20-21) قد تطلب الأمر في ظل المصنع الحديث استخدام توقيت دقيق لبداية العمل ونهايته، وإيجاد مجموعة من قواعد العمل التي تنظم عمل مجموعة كبيرة من العاملين، تعمل لساعات طويلة وبأجر ضئيل، كل ذلك سبب ظهور النقابات التي اهتمت بدراسة

أوضاع العمل إلى جانب نظم الأجور والرواتب. وأن لظهور النقابات أثر بارز في تطوير إدارة الموارد البشرية، حيث ظهرت ممارسات جديدة في بيئة العمل مثل دراسة شكاوى وتظلمات العاملين وتوسيع مكاسبهم وتنظيم ساعات العمل والعطلات والإجازات وكذلك تحديد مهام ومواصفات العمل والأجور.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

التطورات التي أدت إلى ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية منها انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

- 1- الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة - يتم اختيارهم
- 2- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تاييلور بذلك الأساس الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة
- 3- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تاييلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجرة وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته
- 4- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تاييلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل (الظاهر، 2009: ص15-16).

مع بداية القرن الحالي ظهرت حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تيلور" F.Taylor وحركة العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية وتأثير فلسفة الرخاء الاجتماعي، وأعطت حركة الإدارة العلمية تصوراً محدداً بين العاملين والإدارة من خلال تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل، واستخدام دراسة الوقت والحركة وتحفيز العمال وتشجيعهم على أداء الأعمال وفقاً للطرق المحددة وبالسريعة أو المعدل المطلوب، ولا شك أن كل هذا ساعد على أن يصبح لإدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً ومهماً في المنظمة (القحطاني، 2008: ص21).

المرحلة الثالثة: حركة العلاقات الإنسانية

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هورثون بواسطة إلتون مايو، واقتنع الكثيرون بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل (الظاهر، 2008: ص17).

ومن ناحية أخرى يرى (القحطاني، 2008: ص21) بأنه ظهرت العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية التي بدأها "Elton Mayo" بتجاربه الشهيرة "تجارب هورثون" والتي قامت بدراسة أثر معنوية العمال على الكفاءة الإنتاجية وساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية بنظرتها إلى الإنسان على أنه مورد ثمين في المنظمة إلى جانب امتلاكه للعديد من الحاجات والتطلعات والمخاوف، ثم تطور الفكر بإدارة الأفراد في النصف الثاني من القرن العشرين حيث أصبحت الاتجاهات الحديثة تنظر إلى الأفراد باعتبارهم المحرك الرئيسي والعنصر الحيوي في المنظمة.

ومن الأمور المسلم بها هي أن الجانب الإنساني يلعب دوراً أساسياً ومميزاً في زيادة مستوى الكفاءة والإنتاجية للمنظمة، وعلى ذلك فإن على الإدارة أن تبذل عناية فائقة لتحسين بيئة العمل من حيث الإضاءة والتهوية وتصميم الآلات وتوفير وسائل الراحة للعاملين وتقليل لإجهاد والملل، واستخدام نظم متطورة في الاختيار والتدريب والترقية والتحفيز، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية المناسبة، وغير ذلك من الوسائل التي تسهم في رفع معنويات العاملين وزيادة رغبتهم في العمل (العزاوي وجواد، 2010: ص27).

المرحلة الرابعة: المرحلة المعاصرة والممتدة من عام 2000 حتى الآن

يرى (القحطاني، 2008: ص22) بان Porter أحد الأشخاص المعروفين الذين كانت لهم إسهاماتهم في ظهور مفهوم لإدارة الموارد البشرية في الثمانينات، أما في بريطانيا فنكتفي بما ذكره (Gust,1989) عندما قال إن إدارة الموارد البشرية تعد خياراً جذاباً للوقوف في وجه الضغوط التي تولدها سوق الأعمال، وذلك من خلال الاهتمام بثلاث نقاط هي جودة، والمرونة اللازمة، والإبداع المتزن.

ويذكر انه بعد عام 1980 تقريباً تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو Human Recourse Management HRM وهذا التغيير ليس في المسمى فقط بل في مضمون وعمل إدارة الموارد البشرية في التالي:

- 1- مدير إدارة الموارد البشرية احد أعضاء الإدارة العليا الذين يشاركون في وضع وتنفيذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة
- 2- تضخم حجم المنظمات وكبر عدد العاملين فيها وكثرة مشاكلهم أدى إلى الحاجة لإدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه المشاكل
- 3- من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع مفرداتها الإدارة العليا إلى مخطط ومنفذ لهذه السياسات في آن واحد
- 4- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من إستراتيجية لمنظمة وتعمل على خدمة وتحقيق إستراتيجية المنظمة بصورة عامة
- 5- الموارد البشرية تحقق القيمة المضافة للمنظمة من رضا الزبائن (العزاوي وجواد، 2010: ص-44 (43).

4.4.1.2 وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات باعتبارها جزء من العملية الإدارية الكلية، وبالرغم من تلك الأهمية فلا يوجد اتفاق على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف ومهام حيث تختلف هذه الوظائف والمهام تبعاً لاختلاف الأنشطة والأعمال وحجم العاملين بالمنظمات المختلفة.

تتمثل وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية في المنظمات فيما يلي:

- تحليل وتوصيف الوظائف Job Description and Analysis وذلك بهدف تحديد الواجبات والمسؤوليات والمتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات المختلفة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى وتحديد شروط شغل الوظيفة

- تخطيط الموارد البشرية Human Resource Planning حيث يتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية بالعدد المناسب والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب ، وذلك كافة المجالات بالمنظمة
- الاستقطاب والاختيار Recruitment and Selection ونركز هنا على استقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواء من داخل أو خارج المنظمة، ثم يتم اختبار أفضل المرشحين وذلك باستخدام العديد من الاختبارات وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم
- تدريب وتنمية الموارد البشرية Training and Development وتعتبر هذه الوظائف الهامة والضرورية وذلك بالنسبة لكل من الموظفين القدامى، حيث يتم اكتساب الموظفين الجدد المهارات المختلفة التي تجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية وصحيحة - وكذلك يتم تطوير وتنمية قدرات العاملين القدامى على أداء أعمالهم
- تقييم أداء العاملين Performance Appraisal وهنا يتم التقييم الدوري لأداء العاملين وذلك بتحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، وذلك مع الأخذ في الاعتبار كلا من الأداء الحالي لهم وقدراتهم المستقبلية
- الأجور والحوافز Weges and Incentive وضع وتصميم نظام الأجور والحوافز والمكافآت بما يحقق الأمن والأمان الوظيفي والمادي للعاملين والمساهمة رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجهم
- النقل والترقية Movement and Promotion وهي وظيفة هامة حيث أنها بمثابة العامل الرئيسي والحاسم في جذب أو طرد الكفاءة البشرية إلى ومن المنظمة لذلك يجب العمل على أدائها على مستوى عال من الكفاءة.
- تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية Human Maintenance والتي تهدف إلى تحسين وتطوير بيئة العمل سواء المادية أو الاجتماعية أو الصحية أو النفسية وتطوير نوعية حياة العمل فضلاً عن توفير الأمن والسلامة للعاملين (القحطاني،: 2008 ص 27-28).

تتمثل وظائف الموارد البشرية في التالي:

1- استقطاب وتوظيف الموارد البشرية

2- تطوير وتنمية الموارد البشرية

3- تحفيز ومكافأة الموارد البشرية

4- رعاية الموارد البشرية

5- صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها (أبو النصر، 2007: ص70).

5.4.1.2 أهمية نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يعد نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ذا أهمية كبرى لأية شركة وذلك لقدرته على تسهيل الوصول إلى المعلومات، بالإضافة إلى الرابط بين نظم مختلفة معا مما يعطي الشركة ميزة تنافسية على غيرها من الشركات. ومع تطور هذا النظام وامتداده للربط بين عدد كبير من قواعد البيانات المنفصلة، ستكون المزايا والمكاسب التي ستعود على الشركة أكثر بكثير من تكاليف تنفيذه (هويكنز - ماركهام، 2007: ص22).

6.4.1.2 مزايا نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

من أهم مزايا نظام الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- 1- تستخدم الشركات البوابات الإلكترونية لزيادة مراكزها التنافسية ومن ثم زيادة الإنتاجية الكلية والنوعية.
- 2- زادت الحاجة للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة.
- 3- ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها مثال برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء وإتاحتها على الموقع على الإنترنت لكل العاملين والمديرين.
- 4- كتابة التقارير الفورية عن العاملين من بوابة الشركة على الإنترنت باستخدام المعايير مما يوفر للمديرين القرارات الموضوعية (النجار، 2008: ص248).

2.2 الدراسات السابقة:

بدأت الباحثة دراستها من آخر نقطة توصلت إليها الدراسات السابقة، حيث هدفت من خلالها إلى معرفة ما تم التوصل إليه في هذا المجال، ومن خلال إطلاعها على أدبيات الدراسات السابقة فقد وجد شحاً في الدراسات العربية المتعلقة بالإدارة الالكترونية نظراً لحدثة الموضوع.

1.2.2 الدراسات العربية:

دراسة السبيعي (2005) بعنوان "إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للمرور من وجهة نظر العاملين فيها"، وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الإمكانيات المادية المتوفرة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للمرور.
 - التعرف على الإمكانيات البشرية المتوفرة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للمرور.
 - التعرف على الإمكانيات الإدارية المتوفرة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للمرور.
 - التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للمرور.
- واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وكانت عينة الدراسة أفراد الإدارة العامة للمرور. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:
- توافر الإمكانيات المادية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للمرور بدرجة متوسطة، وتوافر الإمكانيات البشرية بدرجة قليلة، وتوافر المتطلبات الإدارية بدرجة متوسطة.
 - من معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للمرور اختلاف الإجراءات الإدارية داخل الإدارة العامة للمرور، وغياب الحافز المادي الدافع نحو التحول، وعدم وجود بنية تحتية متكاملة.

دراسة الرشيد (2007) بعنوان: "تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على العاملين في الأمن العام بمدينة الرياض".

وتهدف الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية وخصائصها وأهدافها في إدارات شؤون الضباط والأفراد العاملين في الأمن العام، وبيان معوقات تنمية الموارد البشرية في الإدارة الإلكترونية. استخدام الباحث المنهج الوصفي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- أفراد عينة الدراسة موافقين على أن هناك مبررات تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية.
- أفراد عينة الدراسة موافقين على أن هناك معوقات تحول دون تفعيل الإدارة الإلكترونية.
- أفراد عينة الدراسة موافقين بشدة على أن هناك مقترحات كفيلة بنجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية في الأمن العام.

- أفراد عينة الدراسة موافقين على أنهم راضين عن التنمية المتبعة في ظل الإدارة الإلكترونية.

دراسة الحسنات (2011) بعنوان: "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

وتهدف الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لمفهوم الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية، والكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والتعرف على أبرز الآليات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات من وجهة نظر الإداريين. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الباحث إستبانه أداة لدارسته، بحيث تكونت من أربعة مجالات هي المعوقات التنظيمية، والمعوقات البشرية، والمعوقات التقنية، والمعوقات المالية، وتكونت عينة الدراسة من (220) فردا متمثلة في الموظفين المكلفين بالعمل الإداري، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية حيث مثلت العينة نسبة (38%) من أفراد المجتمع.

أظهرت النتائج أن أبرز معوقات الإدارة الإلكترونية تتمثل في: الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وضعف دعم وزارة التربية والتعليم العالي لسياسات تطبيق الإدارة الإلكترونية، ونقص التشريعات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

كما أظهرت النتائج انه يوجد معوقات بشرية تتمثل في ضعف مهارات اللغة الانجليزية، ونقص الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية، ونقص في الدورات التدريبية، ومن النتائج الأخرى وجود معوقات مالية تتمثل في: ضعف الدعم الحكومي لتطبيقات الإدارة الإلكترونية، وندرة وجود حوافز مالية للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني، ومحدودية دور القطاع الخاص في المساهمة المالية والعينية.

ومن النتائج هذه الدراسة أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على تلك المعوقات وفقا لمتغير الجامعة، بينما لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لباقي متغيرات الدراسة المستوى التعليمي، العمر، وسنوات الخدمة، والدورات التدريبية.

دراسة السيد (2015) بعنوان: "معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية وأبرز الآليات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية وأيضاً على أبرز الآليات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات. تمثلت مشكلة الدراسة في ملاحظة الباحثة لوجود مشكلات تعوق تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية، ونت هنا تحاول الدراسة الحالية الكشف عن أهم المعوقات التي تعوق تطبيق الإدارة الالكترونية، أهم أهداف هذه الدراسة التعرف على المعوقات الإدارية والتقنية البشرية والمالية التي تعوق تطبيق الإدارة الالكترونية. تتبع أهمية الدراسة من أن الدراسات التي تمت لهذه المشكلة قليلة، لذلك اختارت الباحثة أن تظهر أهمية الدراسة التي تمكن من معرفة معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية. المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي المسحي كما تمت الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات وقد تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين بالمستشفى. من أهم نتائج الدراسة وجود معوقات إدارية مثل الافتقار للتخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الالكترونية وتوفير بنية تحتية قوية لتطبيق الإدارة الالكترونية وتنمية المهارات اللغوية للعاملين بالإضافة لتوفير الدعم المالي.

دراسة تلي، وخليف (2017) بعنوان: "معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية ببلدية الحجرة بولاية ورقلة".

التي تهدف إلى إزالة الغموض حول مفهوم الإدارة الالكترونية، ومعرفة مدى تطبيقها على أرض الواقع، حيث تم تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في العمل الإداري، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات من مفردات مجتمع البحث، والتي تساعد على كشف أهم الجوانب الخاصة بإدارة الموارد البشرية بالحجرة ولاية ورقلة. واعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان، التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة والمتمثل في 39 موظف، وبعد تحليل وتفسير النتائج خلصت الدراسة إلى مايلي: وجود معوقات تقنية تتمثل في ضعف خدمة الانترنت ومحدوديتها على مستوى البلدية، كذلك صعوبة مسايرة التطور التكنولوجي خاصة في مجال الإدارة الالكترونية، وكشفت عن وجود معوقات بشرية وتجلى هذا في نقص الوعي بأهمية الإدارة الالكترونية لدى الموظف والنقص في

الدورات التدريبية، ووجود معوقات تنظيمية تتمثل في الافتقار الى التخطيط السليم يعيق عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية، كذلك نفس غياب القوانين والتشريعات الكفيلة للتطبيق الإدارة الالكترونية، وأيضاً وجود معوقات مالية تمثلت في ضعف الميزانيات المخصصة لشراء أنظمة حماية المعلومات، وكذا قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب للموظفين في مجال الإدارة الالكترونية.

دراسة المعاينة، والقنيتي (2017) بعنوان: "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (البوابة التعليمية الإلكترونية أنموذجاً) من وجهة نظر موظفي المديرية العامة لتقنية المعلومات".

هدفت الدراسة إلى معرفة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (البوابة التعليمية الإلكترونية أنموذجاً) من وجهة نظر موظفي المديرية العامة لتقنية المعلومات، وتكوّنت من (52) فقرة، تم التأكد من صدقها بعرضها على عدد من المحكمين، كما تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ للتحقق من ثباتها حيث بلغ معامل الثبات (0.92)، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي المديرية العامة لتقنية المعلومات بوزارة التربية والتعليم بمحافظة مسقط والبالغ عددهم (146) موظفاً، وقد كانت عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة. استخدم الباحثان المنهج الوصفي في الدراسة، ومن أبرز النتائج التي خلصت إليها الدراسة حصول محور المعوقات المالية على المرتبة الأولى وبدرجة موافقة كبيرة بين المحاور الثلاثة الأخرى، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المحاور الأربعة تعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في محور المعوقات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (أكثر من 10 سنوات)، كما وجدت فروق دالة إحصائية في محور المعوقات المالية لصالح فئة (من 5 سنوات وحتى 10 سنوات).

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة ويجاند Wigand (1995) بعنوان: "تكنولوجيا المعلومات في المنظمات: التأثير في الهيكل والناس والمهام"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات، وخاصة البريد الإلكتروني، على ثلاثة من المكونات الرئيسية في المنظمات ألا وهي: الهيكل التنظيمي واتجاهات العاملين والمهام الوظيفية. وتكونت عينة الدراسة من 390 مديراً وموظفاً ومهنيّاً وإداري مساند في إحدى منظمات التعليم العالي التابعة للقطاع العام وهي جامعة ولاية أريزونا، وتم جمع البيانات من خلال استبيان مكتوب بمعدل استجابة 54% ولغايات إجراء الدراسة تم إنشاء نموذج التفاعل التنظيمي الماسي بحيث يوضح كيف يمكن كل عنصر من هذه العناصر وكيف يتفاعل مع البيئات الداخلية والخارجية للمنظمة، والبيئية التنظيمية هي الهيكل الإداري لجامعة عامة كبيرة. كشفت نتائج الدراسة عما يلي:

- أن استخدام البريد الإلكتروني في التواصل بين أصناف الوظائف المختلفة على المستويات الوظيفية والتنظيمية يسير وفق حدود هرمية التسلسل مبنية على المستويات المتوسطة ومستويات الإدارات.
- أن هناك تزايد في استخدام البريد الإلكتروني ليحقق التعاون ما بين الوحدات التنظيمية المختلفة والمتباعدة.
- وجود فروق في درجة استخدام المدراء للبريد الإلكتروني حيث أن مدراء الإدارة العليا يستخدمون البريد الإلكتروني يومياً أكثر من مدراء المستوى الأقل، ويستخدم للاتصال الأفقي أكثر من الاتصال الرأسي.
- وجود فروق في نوع المهام الوظيفية حيث وصف المستجيبون مهامهم اليومية باعتبارها غير روتينية معقدة وتعاونية أكثر من كونها مهام غير مؤكدة أو بسيطة أو روتينية أو واسعة الانتشار، حيث يحقق استخدام البريد الإلكتروني للمهام غير المؤكدة والبسيطة والروتينية ونقل في المهام الغامضة والمعقدة وغير الروتينية.
- وجود علاقة ارتباطية بين التكنولوجيات المعلومات وبين أصناف العمل والمهام الوظيفية، بحيث يتنوع استخدام التكنولوجيا بتنوع تصنيف العمل وأنواع المهام، كما ترتبط أهمية استخدام البريد الإلكتروني ارتباطاً كبيراً بتكرار استخدام البريد الإلكتروني على المستويات المختلفة للتنظيم الإداري.

دراسة أولسن وآخرون (Olsen & others) (2004) بعنوان: " التطور الحديث في جمع المعلومات الإدارية إلكترونيا وتقييمها بشكل علمي في القرن الحادي والعشرين".

هدفت هذه الرسالة إلى:

- اختبار التطبيق العملي للمزايا والمساوئ اللوجستية الإلكترونية مقابل العمليات الإدارية التقليدية لدراسة مشروع كبير.
- تقييم العلاقة التوافقية بين المعلومات المستقبلية إلكترونيا مقابل إجراءات التجميع الورقي.
- ومن ابرز ما توصلت إليه الدراسة:
- تساهم التقنيات الإدارية في توفير الوقت والجهد، من خلال السرعة الهائلة للوقت المستغرق بتمرير المعلومة، وإمكانية الحصول على نتائج غنية بالمعلومات من العمليات الإلكترونية.
- الجانب السلبي الرئيسي يتمثل التكلفة المادية لبرامج الكمبيوتر، كذلك الحاجة إلى دعم تقني هائل لتشغيل البرامج بنجاح.

3.2 تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، استعرضت الباحثة في هذا الفصل مجموعة من الدراسات والتي تطرقت بشكل عام لموضوع الإدارة الإلكترونية واستخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري وإضافة إلى معوقات استخدام الحاسب الآلي في أداء الأجهزة الأمنية.

دراسة (الحري) فقد اتفقت مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، ولكنها تختلف عنها في مجال التطبيق حيث طبقت على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.

أما دراسة (الحازمي) فقد اتفقت مع الدراسة الحالية في كونها تناولت معوقات استخدام الحاسب في العمل الإداري، كما اتفقت معها في منهج الدراسة وفي أدواتها، ولكن خالفها في مجال التطبيق حيث تم تطبيقها على إمارة منطقة المدينة المنورة.

ودراسة (المسفر) فقد اتفقت مع الدراسة الحالية في كونها تناولت بعض جوانب معوقات استخدام الحاسب الآلي، وتتمثل في المعوقات الإدارية والتطبيقية، كما اتفقت في منهج الدراسة، ولكنها خالفها في مجال التطبيق حيث تم تطبيقها على الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض.

وكانت دراسة الرشيد قد اتفقت مع الدراسة الحالية في أنها تناولت في أحد محاورها معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما تطرقت لمقترحات نجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية، واتفقت معها في تركيزها على جانب تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، واختلفت عنها في مجال التطبيق حيث طبقت في الأمن العام بالرياض.

أما دراسة ليابروك فقد اتفقت مع الدراسة الحالية في الجوانب الإدارية، واختلفت عنها في عينة الدراسة حيث كانت عينة الدراسة عند ليابروك مكونة من الطلاب الجامعيين، بينما تكونت عينة الدراسة الحالية من مديري وموظفي الموارد البشرية.

وكانت دراسة ويجاند فقد اتفقت مع الدراسة الحالية في اهتمامها بموضوع التكنولوجيا المعلوماتية والمتمثلة في تقنية البريد الإلكتروني.

دراسة أولسن وآخرون فقد اتفقت مع الدراسة الحالية في اهتمامها بمجال استخدام الحاسب الآلي في إنجاز الأعمال الإدارية ومقارنته بالطرق، وعرضه لأهم عقبات استخدامه في المجال الإداري.

ويلاحظ أن معظم الدراسات السابقة التي استعرضتها الباحثة ركزت على الحاسب الآلي بشكل خاص كما في دراسة (الهميلي) ودراسة (العمرى) دراسة (الحازمي) ودراسة (المسفر) ودراسة ويجاند (Wigand) دراسة ليابروك (Leibroch)، في حين ركزت دراستان على موضوع الحكومة الإلكترونية كما في دراسة (قاسم) ودراسة (ابومغايض)، ودراسة واحدة على موضوع الإدارة الإلكترونية كما في دراسة (السبيعي)، أما دراسة (الحسنات) فاهتم بالأسس النظرية لمفهوم الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية، والكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وقد تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في كون الحاسب الآلي يعتبر أهم مرتكزات الإدارة الإلكترونية، ولذلك فإن المعوقات التي تحد من استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري كما في دراسة (المسفر) ودراسة دراسة أولسن وآخرون (Olsen & others)، تعتبر بلا شك من المعوقات الرئيسية التي تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري.

كما أن الإدارة الالكترونية تعتبر هي أساس الحكومة الالكترونية وأحد أعمدها، ولذلك يمكن الاستفادة من دراسة (أبو مغايش) في التعرف على مدى توفر المتطلبات البشرية والتقنية والإدارية اللازمة لتطبيق الحكومة الالكترونية.

ويمكن القول بأن الدراسة الحالية تتجه نحو تحديد المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في وزارة الصحة الفلسطينية، الأمر الذي يسمح بالاستفادة من النتائج الميدانية التي سوف تتوصل إليها الباحثة في تطوير وتحسين إجراءات العمل الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية.

وتتوه الباحثة إلى مدى استفادتها من الدراسات السابقة التي أثرت الإطار النظري لهذه الدراسة، وكذلك ساعدت في تصميم أداة الدراسة.

1.3.2 أهم ما ركزت عليه الدراسات السابقة:

أن تركيز الدراسات السابقة، قد تحدد في دراسة واقع الإدارة الالكترونية ودرجة تطبيقها، بالإضافة إلى متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية، وأيضاً معوقات وتحديات تطبيقها، وعلى مقدار الاستفادة منها في حال تطبيقها، وفي نهاية المطاف فإن الهدف غير المعلن لجميع الدراسات هو الارتقاء بالإدارة الالكترونية.

2.3.2 الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

- اختيار موضوع الدراسة، إذ أرشدت الباحثة إلى موضوع حيوي ومهم في الإدارة الالكترونية.
- استفادة الباحثة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي توضيح هيكل الإطار النظري وتحديد المواضيع الهامة ذات الصلة بالدراسة الحالية.
- استفادة الباحثة في إثراء معارفها وتراكمها العلمي من خلال قراءة الدراسات السابقة الذي انعكس إيجاباً على تصميم البحث من حيث تحديد المشكلة والأهداف ومتغيرات الدراسة.

- استفادة الباحثة من الدراسات السابقة في صياغة فقرات الاستبانة، والفرضيات، ومن أهم نتائجها.
- تطوير أداة الدراسة.
- استفادة الباحثة من المصادر والمراجع التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- 1.3 المقدمة
- 2.3 منهج الدراسة
- 3.3 مجتمع الدراسة
- 4.3 عينة الدراسة
- 5.3 أداة الدراسة
- 6.3 صدق الأداة
- 7.3 ثبات الأداة
- 8.3 إجراءات الدراسة
- 9.3 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة
- 10.3 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

1.3 المقدمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دراسة حول معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية ولتحقيق ذلك سيتناول الباحث وصفاً لمنهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة، والطريقة التي اتبعتها لاختيار عينة الدراسة، كما ستتناول وصف الأداة المستخدمة فيها والإجراءات التي اتبعت في تنفيذها، وكذلك الخطوات اللازمة للتأكد من صدق وثبات هذه الأدوات بالإضافة إلى المعالجات الإحصائية التي ستستخدم في تحليل النتائج.

2.3 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وذلك لملائمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة والهدف من إجرائها، حيث يتم الحصول على معلومات حقيقية وواقعية حول معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية كما تم استخدام المنهج التحليلي الاستنتاجي لفحص مضمون العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة.

وتم الاعتماد في تطبيق منهج الدراسة من أجل جمع المعلومات وإجراء الدراسة على الأدوات البحثية والمصادر التالية:

- المصادر الأولية:

الإستبانة: تصميم استبانة لفئة مديري وموظفي الموارد البشرية ضمن عينة الدراسة حيث تم الرجوع إلى الأدبيات السابقة حول الموضوع لتوضيح الخلفية النظرية للدراسة، وبالاستناد إلى الدراسات السابقة، تم

تصميم استبانة تستهدف جمع البيانات المتعلقة بالموضوع، بعد ذلك تم جدولة وتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً لاستخراج النتائج ومقارنتها وفهم العلاقات بين المحاور والمتغيرات.

- المصادر الثانوية:

تتمثل في المراجع، والتي منها: الكتب، الدوريات، الندوات، التقارير، الرسائل العلمية وغيرها من التقارير الخاصة بالوزارة.

3.3 مجتمع الدراسة:

فئة مديري وموظفي الموارد البشرية.

4.3 عينة الدراسة:

تم الاعتماد في تحديد عينة الدراسة باستخدام المسح الشامل Census method أي استهداف جميع مجتمع الدراسة من فئة مديري وموظفي الموارد البشرية حيث تم توزيع الاستبانة على كافة عينة الدراسة على فئة مديري وموظفي الموارد البشرية، ومن خلال الزيارة الميدانية للتأكد من إمكانية الاستجابة والإجابة عن أية استفسارات من وزارة الصحة والمتابعة بكافة وسائل الاتصال، حيث تم استعادة (27) استبانة، حيث كانت خصائص عينة الدراسة كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (1.3): خصائص مجتمع الدراسة

المؤشر	الفئات	التكرار	التوزيع النسبي
الجنس	ذكر	13	48.1%
	أنثى	14	51.9%
المسمى الوظيفية	مدير/ مهام إشرافية	1	25.9%
	موظف إداري.	20	74.1%
العمر	أقل من 25 سنة	2	7.4%
	من 25 لأقل من 30 سنة	5	18.5%
	من 30 لأقل من 35 سنة	4	14.8%
	من 35 لأقل من 40 سنة	9	33.3%
	من 40 لأقل من 50 سنة	7	25.9%
	من 50 سنة فما فوق.	0	.0%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	18.5%
	5 سنوات لأقل من 10 سنوات	8	29.6%
	10 سنوات لأقل من 15 سنة	9	33.3%
	من 15 سنة فأكثر	5	18.5%
المؤهل العلمي	توجيهي فأقل	2	7.4%
	دبلوم	8	29.6%
	بكالوريوس	14	51.9%
	دراسات عليا	3	11.1%
مكان السكن	مدينة	14	51.9%
	مخيم	2	7.4%
	غير ذلك (بلدة, قرية).	11	40.7%
المحافظة	رام الله	7	25.9%
	نابلس	20	74.1%
عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها في مجال الإدارة الالكترونية	لم ألتحق بأي دورة تدريبية	11	40.7%
	من 1 - 3 دورات	8	29.6%
	من 4 - 6 دورات	6	22.2%
	أكثر من 6 دورات تدريبية	2	7.4%

أشارت عينة الدراسة إلى أن 51.9% من المبحوثين هم إناث بينما 48.1 % هم من الذكور. بينما أشارت العينة إلى أن مكان السكن مدينة يحتل المرتبة الأولى بنسبة 51.9% بينما تحتل غير ذلك

(بلدة، قرية) الترتيب الثاني بنسبة 40.7%. أما بالنسبة للمؤهل العلمي فتحتل الدرجة العلمية بكالوريوس فما فوق المرتبة الأولى بنسبة 51.9% مقابل 29.6% لدرجة الدبلوم، فيما احتلت الفئة العمرية من 35 لأقل من 40 سنة المرتبة الأولى بنسبة 33.3% والفئة العمرية من 40 لأقل من 50 سنة المرتبة الثانية بنسبة 25.9%. أما بالنسبة لمؤشر المسمى الوظيفي فقد احتلت درجة الموظف الإداري المرتبة الأولى بنسبة 74.1% مقابل 25.9% لدرجة مدير/ مهام إشرافية أما بالنسبة للالتحاق للدورات التدريبية فقد أشار المبحوثين بأن 40.7% لم يلتحقوا بدورات تدريبية مقابل 29.6% التحقوا ب 1-3 دورات.

5.3 أداة الدراسة:

الإستبانة كأداة رئيسة في الدراسة البحثية وذلك لأن الإستبانة أداة رئيسة ملائمة للدراسات الميدانية لجمع البيانات والمعلومات التي يجري تعبئتها من قبل أفراد العينة المفحوصي، وتم تطويرها بالاستناد إلى مجموعة من دراسات والمقالات المنشورة.

6.3 صدق أداة الدراسة:

تم فحص صدق الأداة validity على استمارة معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية ويعرف صدق الأداة على انه قياس المؤشر لما هو مصمم له ويتم ذلك من خلال إيجاد متوسط جميع المؤشرات للمحاور الخمسة في كل استمارة ومن ثم إيجاد الارتباط correlation لكل مؤشر مع المؤشر الكلي حيث وجد إن جميع الأسئلة في الاستمارة تتميز بمصادقية جيدة جدا وقيمة Sig للارتباطات هي ذات دلالة معنوية اقل من 0.05 كما يبين ملحق (6) و (7).

7.3 ثبات أداة الدراسة: استبانة المبحوثين:

قامت الباحثة بالتأكد من ثبات الأداة بحساب معامل ثباتها من خلال معادلة (كرونباخ ألفا) لمتوسطات المحاور الخمسة. حيث بلغت قيمة معامل الثبات على المحاور وفق معادلة كرونباخ ألفا (0.870)، وهي قيمة جيدة جداً.

جدول رقم (2.3): معامل كرونباخ ألفا ثبات الاستمارة

المجالات	عدد المحاور	قيمة ألفا
خمس محاور	5	0.870

8.3 إجراءات الدراسة:

اتبعت الباحثة الإجراءات الآتية في تنفيذ دراستها:

- 1- الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال الدراسة، وتلخيصها والتعليق عليها.
 - 2- الاطلاع على الأدب النظري السابق في مجال الدراسة، وبناء الإطار النظري للدراسة.
 - 3- اختيار مجتمع وعينة الدراسة.
 - 4- بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، والتحقق من صدق وثبات الاستبانة.
 - 5- الحصول على الإذن بتطبيق الدراسة من الجهات المعنية وذات العلاقة.
 - 6- توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة وجمعها.
 - 7- تفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات والمقترحات.
- وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة كما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها، لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

9.3 متغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- التغيرات المستقلة: وهو المتغير الذي يعمل على إحداث تغير ما في الواقع، وملاحظة نتائج وآثار هذا التغير على المتغير التابع.

المتغيرات المستقلة في الدراسة هي خصائص أفراد العينة وتتمثل في ما يلي:

- 1- متغير الجنس (ذكر، أنثى).
 - 2- متغير المسمى الوظيفي (مدير/مهام إشرافية, موظف إداري).
 - 3- متغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات، 10 سنوات لأقل من 15 سنة، من 15 سنة فأكثر).
 - 4- متغير المؤهل العلمي (توجيهي فأقل، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).
 - 5- متغير مكان السكن (مدينة، مخيم، قرية).
 - 6- متغير العمر (أقل من 25 سنة، من 25 لأقل من 30 سنة، من 30 لأقل من 35 سنة، من 35 لأقل من 40 سنة، من 40 لأقل من 50 سنة، من 50 سنة فما فوق).
 - 7- متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية (لاشيء، 1 إلى 3 دورات، من 4 - 6 دورات، أكثر من 6 دورات).
- المتغيرات التابعة: وهو المتغير الذي يقاس أثر تطبيق المتغير المستقل عليه، وتتمثل المتغيرات التابعة في هذه الدراسة في وجهات نظر المدراء وموظفين إدارة الموارد البشرية في وزارة الصحة حول ما هي معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، والآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.

10.3 المعالجات الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات من خلال استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، واختبار (t-test) للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance "ANOVA")، وقيمة "Sig"، وقد تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov Z لفحص التوزيع الطبيعي بالإضافة إلى تحليل levene لفحص تجانس التباين Homogeneity للبيانات كشرط لتحليل الاختبارات المعلمية مثل T-test وNova.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة والنقاش

1.4 المقدمة

2.4 تحليل بيانات نتائج الدراسة

3.4 تصحيح الأداة

4.4 مفتاح التصحيح

5.4 التحليل الوصفي لمحاور الاستبانة

6.4 فحص بيانات الاستمارة و مدى مواعمتها للتحليل

7.4 فحص أسئلة الدراسة

الفصل الرابع:

نتائج الدراسة ومناقشتها:

1.4 المقدمة:

يحتوي هذا الفصل على عرض لنتائج الدراسة حول تحليل خصائص الاستبانة حول " معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية" تم تفسير النتائج بناء على المتوسطات الحسابية والمدلولات والتي أشارت وفق الإجابة على فقرات الاستبانة لخمس درجات (1-5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وفيما يلي سرد لهذه النتائج، من خلال استخراج المتوسطات الحسابية للفقرات ووصف الأثر لكل فقرة وبيان أثر كل من متغيرات العينة عليها.

ومن أجل تحقيق هذا الهدف، من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة، تم تحليل البيانات الإحصائية التي تم جمعها الباحثة من الميدان.

2.4 تحليل بيانات نتائج الدراسة:

فيما يأتي نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة وفقا لإجابات أفراد العينة حول فقرات أداة الدراسة " معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية ".

وليتم تحديد مستوى استجابة المستجوبين تحليل خصائص حول " معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية" وبيان أثر كل من متغيرات العينة عليها ومن خلال متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

3.4 تصحيح الأداة:

لقد تم اعتماد التوزيع التالي لل فقرات في عملية تصحيح فقرات أداة الدراسة واستخراج النتائج وفقاً للطريقة التالية:

جدول رقم (1.4): مقياس ليكرت الخماسي

موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
5	4	3	2	1

4.4 مفتاح التصحيح:

جدول رقم (2.4): مفتاح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	1.0-1.80
منخفضة	1.81-2.61
متوسطة	2.62-3.42
عالية	3.43-4.23
عالية جداً	4.24-5.0

5.4 التحليل الوصفي لمحاور الاستبانة:

جدول رقم (3.4): المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية حسب استجابات أفراد العينة.

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
13	4.37	0.79	87.4%	عالية جدا
1	4.30	0.82	85.9%	عالية جدا
4	4.15	0.95	83.0%	عالية
11	4.07	0.83	81.5%	عالية
12	4.07	0.83	81.5%	عالية
2	4.04	0.85	80.7%	عالية
3	4.04	0.90	80.7%	عالية
6	4.00	0.94	80.0%	عالية
7	4.00	0.88	80.0%	عالية
10	4.00	0.92	80.0%	عالية
15	4.00	0.88	80.0%	عالية
5	3.89	1.15	77.8%	عالية
9	3.81	0.92	76.3%	عالية
8	3.78	1.05	75.6%	عالية
14	3.52	1.16	70.4%	عالية
المجموع	4.00	0.65	80.0%	عالية

* النتائج مرتبة ترتيباً تنازلياً

يتضح من الجدول (3.4) أعلاه أنَّ المتوسط الحسابي للدرجة لمحور أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية هي (4.00) وبانحراف معياري مقداره (0.65)، ونسبة مئوية 80.0%، وهذا يدل على أنَّ درجة لمحور أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية كانت بدرجة عالية، كما اتضح أنَّ الفقرة رقم (13) التي تنص على " قلة الفرص المتاحة لموظفي الموارد البشرية لحضور الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية " جاءت في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.37). والفقرة رقم (1) التي تنص على " الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول والانتقال السلس نحو الإدارة الإلكترونية." جاءت في الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (4.30). كما تبين أن أقل الفقرات من حيث المتوسط الحسابي كانت الفقرة رقم (14) التي تنص على " غياب السرية في المعلومات الإلكترونية " وبمتوسط حسابي (3.52). تلتها الفقرة رقم (8) التي تنص على " ضعف اقتناع وتأيد الإدارة العليا لمشروع الإدارة الإلكترونية." وجاءت بمتوسط حسابي (3.78).

جدول رقم (4.4): المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية حسب استجابات أفراد العينة.

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
16	4.07	0.87	81.5%	عالية
18	3.96	0.85	79.3%	عالية
17	3.74	0.90	74.8%	عالية
25	3.74	0.94	74.8%	عالية
26	3.63	1.08	72.6%	عالية
24	3.56	0.85	71.1%	عالية
20	3.52	1.01	70.4%	عالية
21	3.48	1.16	69.6%	عالية
23	3.48	1.16	69.6%	عالية
22	3.41	1.15	68.1%	متوسطة
27	3.41	0.93	68.1%	متوسطة
19	3.07	1.17	61.5%	متوسطة
المجموع	3.59	0.73	71.8%	عالية

* النتائج مرتبة ترتيباً تنازلياً

يتضح من الجدول (4.4) أعلاه أنَّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحور أهم المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية هي (3.59) وبانحراف معياري مقداره (0.73)، ونسبة مئوية 71.8%، وهذا يدل على أنَّ المجال محور أهم المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية كانت بدرجة عالية، كما اتضح أنَّ الفقرة رقم(16) التي تنص على " ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية " جاءت في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.07). والفقرة رقم (18) التي تنص على " الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة " جاءت في الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (3.96). كما تبين أن أقل الفقرات من حيث المتوسط الحسابي كانت الفقرة رقم (19) التي تنص على " قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في الوزارة " وبمتوسط حسابي (3.07). تلتها الفقرة رقم (27) التي تنص على " صعوبة وضع مواصفات قياسية عند شراء أجهزة الحاسب الآلي بالوزارة." وجاءت بمتوسط حسابي (3.41).

جدول رقم (5.4): المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية حسب استجابات أفراد العينة.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
42	قلة الكوادر المؤهلة والكفيلة بدفع عجلة التحول بسرعة.	4.19	0.92	83.7%	عالية
43	عدم الإلمام في مفهوم الإدارة الإلكترونية وسبل تبنيها لدى موظفي إدارة الموارد البشرية في الوزارة	4.04	0.90	80.7%	عالية
37	ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية.	3.96	1.06	79.3%	عالية
28	مقاومة بعض موظفي الموارد البشرية للتغيير.	3.93	1.14	78.5%	عالية
41	قلة الدورات المصاحبة لعملية التحول الإلكتروني	3.89	1.12	77.8%	عالية
32	قلة المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي.	3.85	0.95	77.0%	عالية
33	ضعف اقتناع موظفي الموارد البشرية بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.81	0.96	76.3%	عالية
34	ضعف الدافعية للتغيير عند بعض موظفي الموارد البشرية.	3.78	0.97	75.6%	عالية
40	ضعف ثقة موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية.	3.78	0.93	75.6%	عالية
35	خوف موظفي الموارد البشرية من زيادة المهام والأعباء الإدارية لديهم.	3.78	1.12	75.6%	عالية
29	خوف بعض موظفي الموارد البشرية من التغيير والتحول.	3.70	1.07	74.1%	عالية
39	نقص الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي لدى موظفي الموارد البشرية.	3.70	1.03	74.1%	عالية
30	انخفاض ثقة موظفي الموارد البشرية بقدرتهم على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية.	3.67	1.00	73.3%	عالية
31	خوف موظفي الموارد البشرية من فقدان مراكزهم الوظيفية.	3.63	1.11	72.6%	عالية
36	النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي.	3.63	1.04	72.6%	عالية
38	خوف موظفي الموارد البشرية من المساءلة في حالة تعطل احد الأجهزة الإلكترونية.	3.52	0.98	70.4%	عالية
	المجموع	3.80	0.73	76.1%	عالية

* النتائج مرتبة ترتيباً تنازلياً

يتضح من الجدول (5.4) أعلاه أنَّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية هي (3.80) وبانحراف معياري مقداره (0.73)، وبنسبة مئوية 76.1%، وهذا يدل على أنَّ مجال أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية كانت بدرجة عالية، كما اتضح أنَّ الفقرة رقم(42) التي تنص على "قلة الكوادر المؤهلة والكفيلة بدفع عجلة التحول بسرعة " جاءت في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.19). والفقرة رقم (43) التي تنص على " عدم الإلمام في مفهوم الإدارة الإلكترونية وسبل تبنيها لدى موظفي إدارة الموارد البشرية في الوزارة " جاءت في الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (4.04). كما تبين أن أقل الفقرات من حيث المتوسط الحسابي كانت الفقرة رقم (38) التي تنص على " خوف موظفي الموارد البشرية من المساءلة في حالة تعطل احد الأجهزة الإلكترونية " وبمتوسط حسابي (3.52). تلتها الفقرة رقم(38) التي تنص على " النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي." وجاءت بمتوسط حسابي (3.63).

جدول رقم (6.4): المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية حسب استجابات أفراد العينة.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
51	ضعف الإمكانيات المادية في مجال التعاون مع المعاهد التدريبية والاستشارية.	3.63	0.97	72.6%	عالية
49	قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.	3.63	1.01	72.6%	عالية
52	محدودية دور القطاع الخاص في المساهمة (المالية/العينية) لدعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية.	3.59	0.89	71.9%	عالية
48	قلة كفاية الميزانية المخصصة لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي.	3.56	1.01	71.1%	عالية
53	قلة الميزانية المخصصة لتهيئة وتجديد البنية التحتية.	3.56	0.97	71.1%	عالية
44	نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.48	1.25	69.6%	عالية
46	قلة كفاية الموارد المالية لصيانة الأجهزة.	3.48	1.16	69.6%	عالية
50	ضعف المخصصات المالية بإدارات الوزارة لتنظيم (المحاضرات، الندوات، ورش العمل).	3.48	1.01	69.6%	عالية
47	ضعف الميزانيات المخصصة لشراء أنظمة حماية المعلومات.	3.44	1.05	68.9%	عالية
45	ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات الإلكترونية والبرمجيات الإلكترونية.	3.44	1.15	68.9%	عالية
	المجموع	3.53	0.86	70.6%	عالية

* النتائج مرتبة ترتيباً تنازلياً.

يتضح من الجدول (6.4) أعلاه أنَّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية مجال أهم المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية هي (3.53) وبانحراف معياري مقداره (0.87)، وبنسبة مئوية 70.6%، وهذا يدل على أنَّ المجال أهم المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية كانت بدرجة متوسطة، كما اتضح أنَّ الفقرة رقم(51)

التي تنص "ضعف الإمكانيات المادية في مجال التعاون مع المعاهد التدريبية والاستشارية " جاءت في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (3.63). والفقرة رقم (49) التي تنص على " قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية " جاءت في الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (3.63). كما تبين أن أقل الفقرات من حيث المتوسط الحسابي كانت الفقرة رقم (45) التي تنص على " ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات الإلكترونية والبرمجيات الإلكترونية " وبمتوسط حسابي (3.44). تلتها الفقرة رقم (47) التي تنص على " ضعف الميزانيات المخصصة لشراء أنظمة حماية المعلومات. " وجاءت بمتوسط حسابي (3.44).

جدول رقم (7.4): المعوقات التشريعية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية. حسب استجابات أفراد العينة.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
54	عدم ملائمة القوانين والتشريعات الفلسطينية لتوجه الإدارة الإلكترونية.	3.81	1.08	76.3%	عالية
58	غياب التوعية بالقوانين والتشريعات ذات العلاقة بالمعاملات الإلكترونية بالبيئة الإلكترونية.	3.67	1.14	73.3%	عالية
55	عدم توافر تشريعات حماية المعلومات الإلكترونية في النص القانوني الفلسطيني.	3.59	0.89	71.9%	عالية
57	ضعف حجية التوقيع الإلكتروني في المعاملات الإلكترونية.	3.56	1.19	71.1%	عالية
56	عدم وجود مساعي لسن تشريعات للمعاملات الإلكترونية.	3.44	1.09	68.9%	عالية
	المجموع	3.61	0.92	72.3%	عالية

* النتائج مرتبة ترتيباً تنازلياً.

يتضح من الجدول (7.4) أعلاه أنَّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال أهم المعوقات التشريعية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية هي (3.61) وبانحراف معياري مقداره (0.92)، ونسبة مئوية 72.3%، وهذا يدل على أنَّ المجال أهم المعوقات التشريعية التي

تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية كانت بدرجة عالية، كما اتضح أنَّ الفقرة رقم(54) التي تنص على عدم ملائمة القوانين والتشريعات الفلسطينية لتوجه الإدارة الإلكترونية " جاءت في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (3.81). والفقرة رقم (58) التي تنص على " غياب التوعية بالقوانين والتشريعات ذات العلاقة بالمعاملات الالكترونية بالبيئة الالكترونية " جاءت في الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (3.67). كما تبين أن أقل الفقرات من حيث المتوسط الحسابي كانت الفقرة رقم (56) التي تنص على " عدم وجود مساعي لسن تشريعات للمعاملات الإلكترونية " وبمتوسط حسابي (3.44). تلتها الفقرة رقم (57) التي تنص على " ضعف حجية التوقيع الإلكتروني في المعاملات الالكترونية." وجاءت بمتوسط حسابي (3.56).

جدول رقم(8.4):معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية من الدرجة العالية إلى الأقل

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
المعوقات الإدارية	4.00	0.65	80.0%
المعوقات التقنية	3.59	0.73	71.8%
المعوقات البشرية	3.80	0.73	76.1%
المعوقات التشريعية	3.61	0.92	72.3%
المعوقات المالية	3.53	0.86	70.6%
الدرجة الكلية	3.75	0.62	74.9%

6.4 فحص بيانات الاستمارة و مدى مواءمتها للتحليل:

يشير الجدول أدناه لفحص التوزيع الطبيعي للمؤشرات المستخدمة في التحليل باستخدام Kolmogorov-Smirnov Z إلى أن قيمة مستوى الدلالة الحسوبة Sig للاختبار هي اكبر من 0.05. أي أن هذا يؤكد الفرضية الصفرية بان التوزيع مساوي للتوزيع الطبيعي. وبالتالي فان التوزيع لجميع المحاور حسب جميع الفئات تساوي التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (9.4) فحص التوزيع الطبيعي لمؤشرات المستخدمة في التحليل باستخدام اختبار

Kolmogorov-Smirnov Z

الدرجة الكلية	معوقات تشريعية	معوقات مالية	معوقات بشرية	معوقات تقنية	معوقات إدارية	الجنس = ذكر
0.717	0.562	0.637	0.522	0.590	0.597	Kolmogorov-Smirnov Z
0.682	0.911	0.812	0.948	0.878	0.868	Asymp. Sig. (2-tailed)
						الجنس = أنثى
0.562	0.913	0.728	0.654	0.529	0.587	Kolmogorov-Smirnov Z
0.911	0.375	0.664	0.786	0.943	0.881	Asymp. Sig. (2-tailed)
						المسمى الوظيفية = مدير / مهام إشرافية
0.742	0.599	0.724	0.647	0.579	0.732	Kolmogorov-Smirnov Z
0.641	0.866	0.672	0.797	0.891	0.658	Asymp. Sig. (2-tailed)
						المسمى الوظيفية = موظف إداري.
0.572	0.922	0.538	0.580	0.648	0.423	Kolmogorov-Smirnov Z
0.899	0.363	0.934	0.890	0.795	0.994	Asymp. Sig. (2-tailed)
						العمر = أقل من 25 سنة
0.368	0.000	0.368	0.368	0.368	0.368	Kolmogorov-Smirnov Z
0.999	0.000	0.999	0.999	0.999	0.999	Asymp. Sig. (2-tailed)
						العمر = من 25 لأقل من 30 سنة
0.513	0.671	0.817	0.642	0.382	0.527	Kolmogorov-Smirnov Z
0.955	0.759	0.517	0.804	0.999	0.944	Asymp. Sig. (2-tailed)
						العمر = من 30 لأقل من 35 سنة
0.758	0.739	0.568	0.711	0.600	0.691	Kolmogorov-Smirnov Z
0.614	0.646	0.903	0.693	0.864	0.725	Asymp. Sig. (2-tailed)
						العمر = من 35 لأقل من 40 سنة
0.606	0.826	0.457	0.547	0.507	0.600	Kolmogorov-Smirnov Z
0.856	0.502	0.985	0.926	0.960	0.865	Asymp. Sig. (2-tailed)
						العمر = من 40 لأقل من 50 سنة
0.473	0.488	0.624	0.460	0.497	0.643	Kolmogorov-Smirnov Z
0.979	0.971	0.831	0.984	0.966	0.802	Asymp. Sig. (2-tailed)
						الخبرة = أقل من 5 سنوات
0.525	1.057	0.706	0.826	0.662	0.576	Kolmogorov-Smirnov Z
0.945	0.214	0.701	0.503	0.773	0.895	Asymp. Sig. (2-tailed)
						الخبرة = 5 سنوات لأقل من 10 سنوات
0.458	0.601	0.532	0.655	0.687	0.449	Kolmogorov-Smirnov Z
0.985	0.862	0.939	0.784	0.732	0.988	Asymp. Sig. (2-tailed)
						الخبرة = 10 سنوات لأقل من 15 سنة
0.718	0.756	0.746	0.464	0.506	0.717	Kolmogorov-Smirnov Z
0.682	0.616	0.634	0.982	0.960	0.683	Asymp. Sig. (2-tailed)
						الخبرة = من 15 سنة فأكثر
0.610	0.657	0.544	0.533	0.454	0.420	Kolmogorov-Smirnov Z
0.850	0.781	0.928	0.939	0.986	0.995	Asymp. Sig. (2-tailed)
						المؤهل العلمي = توجيبي فأقل
0.368	0.368	0.368	0.368	0.368	0.368	Kolmogorov-Smirnov Z
0.999	0.999	0.999	0.999	0.999	0.999	Asymp. Sig. (2-tailed)
						المؤهل العلمي = دبلوم
0.501	0.865	0.525	0.555	0.500	0.453	Kolmogorov-Smirnov Z
0.963	0.443	0.946	0.918	0.964	0.987	Asymp. Sig. (2-tailed)
						المؤهل العلمي = بكالوريوس
0.663	0.579	0.673	0.533	0.468	0.819	Kolmogorov-Smirnov Z
0.772	0.890	0.755	0.939	0.981	0.514	Asymp. Sig. (2-tailed)

الدرجة الكلية	معوقات تشريعية	معوقات مالية	معوقات بشرية	معوقات تقنية	معوقات إدارية	الجنس = ذكر
						المؤهل العلمي = دراسات عليا
0.438	0.667	0.369	0.590	0.324	0.667	Kolmogorov-Smirnov Z
0.991	0.766	0.999	0.878	1.000	0.766	Asymp. Sig. (2-tailed)
						مكان السكن = مدينة
0.600	0.843	0.570	0.452	0.610	0.669	Kolmogorov-Smirnov Z
0.864	0.476	0.902	0.987	0.851	0.762	Asymp. Sig. (2-tailed)
						مكان السكن = مخيم
0.368	0.368	0.368	0.368	0.368	0.368	Kolmogorov-Smirnov Z
0.999	0.999	0.999	0.999	0.999	0.999	Asymp. Sig. (2-tailed)
						مكان السكن = غير ذلك (بلدة, قرية).
0.385	0.953	0.439	0.653	0.712	0.508	Kolmogorov-Smirnov Z
0.998	0.324	0.990	0.788	0.691	0.958	Asymp. Sig. (2-tailed)
						المحافظة = رام الله
0.385	0.945	0.590	0.518	0.699	0.703	Kolmogorov-Smirnov Z
0.998	0.334	0.878	0.951	0.713	0.706	Asymp. Sig. (2-tailed)
						المحافظة = نابلس
0.664	0.756	0.603	0.624	0.574	0.849	Kolmogorov-Smirnov Z
0.770	0.617	0.861	0.831	0.897	0.466	Asymp. Sig. (2-tailed)
						عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها في مجال الإدارة الالكترونية = لم ألتحق بأي دورة تدريبية
0.494	0.686	0.655	0.399	0.501	0.427	Kolmogorov-Smirnov Z
0.968	0.735	0.785	0.997	0.963	0.993	Asymp. Sig. (2-tailed)
						عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها في مجال الإدارة الالكترونية = من 1-3 دورات
0.396	0.599	0.815	0.528	0.563	0.567	Kolmogorov-Smirnov Z
0.998	0.866	0.520	0.943	0.909	0.904	Asymp. Sig. (2-tailed)
						عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها في مجال الإدارة الالكترونية = من 4-6 دورات
0.528	0.472	0.618	0.472	0.322	0.630	Kolmogorov-Smirnov Z
0.943	0.979	0.840	0.979	1.000	0.823	Asymp. Sig. (2-tailed)
						عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها في مجال الإدارة الالكترونية = أكثر من 6 دورات تدريبية
0.368	0.368	0.368	0.368	0.368	0.368	Kolmogorov-Smirnov Z
0.999	0.999	0.999	0.999	0.999	0.999	Asymp. Sig. (2-tailed)

يشير الجدول أدناه بأن المؤشرات المستخدمة في التحليل باستخدام اختبار Levene Statistic إلى أن قيمة مستوى الدلالة الحوسبة Sig للاختبار هي اكبر من 0.05. أي أن هذا يؤكد الفرضية الصفرية بأن فئات المؤشرات متجانسة لجميع المحاور. و بالتالي فإن جميع المحاور حسب جميع الفئات متجانسة.

جدول رقم (10.4): فحص Homoginity تجانس فئات المؤشرات المستخدمة في التحليل

باستخدام اختبار Levene Statistic

Levene's Test for Equality of Variances	معوقات إدارية	معوقات تقنية	معوقات بشرية	معوقات مالية	معوقات تشريعية	الدرجة الكلية
الجنس	3.327	0.001	0.263	0.365	3.459	1.464
	0.080	0.979	0.613	0.551	0.075	0.238
المسمى الوظيفية	2.752a	.279b	.169c	1.192d	.635e	1.191f
	0.110	0.602	0.685	0.286	0.433	0.286
العمر	4.835	2.176	1.205	0.792	2.197	3.076
	650.0	0.105	0.337	0.543	0.103	750.0
المحافظة	0.596	1.835	0.803	0.880	1.937	0.834
	0.624	0.169	0.505	0.466	0.152	0.489
الخبرة	0.944	0.841	1.211	1.508	1.883	0.555
	0.436	0.485	0.328	0.239	0.161	0.650
المؤهل العلمي	1.603	0.573	2.177	1.272	1.536	0.847
	0.222	0.572	0.135	0.299	0.236	0.441
مكان السكن	350.0	450.0	0.520	4.710	4.731	0.394
	0.837	0.879	0.477	050.0	950.0	0.536

7.4 فحص أسئلة الدراسة:

وبناء على أسئلة الدراسة الرئيسية وما تفرع عنها من أسئلة بحثية في أداة الدراسة، فيما يلي فحص لهذه الأسئلة:

السؤال الأول: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية، التشريعية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية الكلية للمحاور في تقدير إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس

جدول رقم (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حسب

متغير الجنس و المحور

الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	الجنس	المحور
.9	3.9	13	ذكر	المعوقات الإدارية
.4	4.1	14	أنثى	
.8	3.6	13	ذكر	المعوقات التقنية
.7	3.6	14	أنثى	
.8	3.7	13	ذكر	المعوقات البشرية
.7	3.9	14	أنثى	
.9	3.2	13	ذكر	المعوقات المالية
.7	3.8	14	أنثى	
1.1	3.4	13	ذكر	المعوقات التشريعية
.6	3.8	14	أنثى	
.8	3.6	13	ذكر	الدرجة الكلية
.5	3.8	14	أنثى	

جدول رقم (12.4): اختبار T-test للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حسب متغير

الجنس و المحور.

المحور	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المعوقات الإدارية	-.519	25	.608
المعوقات التقنية	.262	25	.795
المعوقات البشرية	-.555	25	.584
المعوقات المالية	-1.976	25	.059
المعوقات التشريعية	-1.353	25	.188
الدرجة الكلية	-.868	25	.394

بالاستناد إلى اختبار Independent Samples Test تبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، لجميع المحاور حسب متغير الجنس وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية للمحاور في تقدير إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس.

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية، التشريعية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية الكلية في تقدير إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

جدول رقم (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.

الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	المسمى الوظيفي	المحور
1	4	7	مدير / مهام إشرافية	المعوقات الإدارية
0.49	4.08	20	موظف إداري.	
0.65	4	27	المجموع	
1	3	7	مدير / مهام إشرافية	المعوقات التقنية
0.65	3.67	20	موظف إداري.	
0.73	3.59	27	المجموع	
1	3	7	مدير / مهام إشرافية	المعوقات البشرية
0.67	3.93	20	موظف إداري.	
0.73	3.8	27	المجموع	
1	3	7	مدير / مهام إشرافية	المعوقات المالية
0.8	3.62	20	موظف إداري.	
0.86	3.53	27	المجموع	
1	3	7	مدير / مهام إشرافية	المعوقات التشريعية
0.85	3.77	20	موظف إداري.	
0.92	3.61	27	المجموع	
1	3	7	مدير / مهام إشرافية	الدرجة الكلية
0.5	3.85	20	موظف إداري.	
0.62	3.75	27	المجموع	

جدول رقم (14.4): جدول اختبار T-test للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي و المحور

المحور	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المعوقات الإدارية	-1.096	25	.284
المعوقات التقنية	-.984	25	.334
المعوقات البشرية	-1.497	25	.147
المعوقات المالية	-.920	25	.366
المعوقات التشريعية	-1.513	25	.143
الدرجة الكلية	-1.440	25	.162

بالاستناد إلى اختبار Independent Samples Test تبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، لجميع المحاور حسب متغير المسمى الوظيفي وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية للمحاور في تقدير إجابات أفراد العينة تعزى متغير المسمى الوظيفي.

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية، التشريعية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية الكلية في تقدير إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير العمر

جدول رقم (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حسب متغير العمر والمحور.

المحور	العمر	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري
المعوقات الإدارية	أقل من 25 سنة	2	3.87	.94
	من 25 لأقل من 30 سنة	5	4.09	.27
	من 30 لأقل من 35 سنة	4	3.90	1.51
	من 35 لأقل من 40 سنة	9	3.96	.44
	من 40 لأقل من 50 سنة	7	4.08	.43
	المجموع	27	4.00	.65
المعوقات التقنية	أقل من 25 سنة	2	3.71	1.36
	من 25 لأقل من 30 سنة	5	3.93	.56
	من 30 لأقل من 35 سنة	4	3.50	1.32
	من 35 لأقل من 40 سنة	9	3.52	.59
	من 40 لأقل من 50 سنة	7	3.45	.54
	المجموع	27	3.59	.73
المعوقات البشرية	أقل من 25 سنة	2	4.13	.80
	من 25 لأقل من 30 سنة	5	4.15	.56
	من 30 لأقل من 35 سنة	4	3.50	1.17
	من 35 لأقل من 40 سنة	9	3.88	.52
	من 40 لأقل من 50 سنة	7	3.54	.82
	المجموع	27	3.80	.73
المعوقات المالية	أقل من 25 سنة	2	4.00	.71

المحور	العمر	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري
	من 25 لأقل من 30 سنة	5	3.82	.49
	من 30 لأقل من 35 سنة	4	3.10	1.17
	من 35 لأقل من 40 سنة	9	3.71	.86
	من 40 لأقل من 50 سنة	7	3.20	.92
	المجموع	27	3.53	.86
المعوقات التشريعية	أقل من 25 سنة	2	4.00	.00
	من 25 لأقل من 30 سنة	5	4.00	.71
	من 30 لأقل من 35 سنة	4	3.55	1.48
	من 35 لأقل من 40 سنة	9	3.76	.56
	من 40 لأقل من 50 سنة	7	3.09	1.14
	المجموع	27	3.61	.92
الدرجة الكلية	أقل من 25 سنة	2	3.94	.87
	من 25 لأقل من 30 سنة	5	4.02	.27
	من 30 لأقل من 35 سنة	4	3.54	1.30
	من 35 لأقل من 40 سنة	9	3.79	.49
	من 40 لأقل من 50 سنة	7	3.56	.44
	المجموع	27	3.75	.62

جدول رقم (16.4) نتائج اختبار التباين الأحادي (One-Way ANova) لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المعوقات الإدارية	بين المجموعات	.18	4	.04	.091	.984
	داخل المجموعات	10.73	22	.49		
	المجموع	10.91	26			
المعوقات التقنية	بين المجموعات	.83	4	.21	.355	.838
	داخل المجموعات	12.85	22	.58		
	المجموع	13.68	26			
المعوقات البشرية	بين المجموعات	1.69	4	.42	.761	.562
	داخل المجموعات	12.21	22	.56		
	المجموع	13.90	26			
المعوقات المالية	بين المجموعات	2.66	4	.66	.882	.491
	داخل المجموعات	16.58	22	.75		
	المجموع	19.24	26			
المعوقات التشريعية	بين المجموعات	3.19	4	.80	.926	.467
	داخل المجموعات	18.96	22	.86		
	المجموع	22.15	26			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.87	4	.22	.520	.722
	داخل المجموعات	9.21	22	.42		
	المجموع	10.08	26			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 0.05 لجميع المحاور حسب متغير العمر، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية الكلية حسب متغير العمر

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية، التشريعية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية الكلية في تقدير إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة

جدول رقم (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حسب

الخبرة و المحور

المحور	الخبرة	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري
المعوقات الإدارية	أقل من 5 سنوات	5	3.99	.50
	5سنوات لأقل من 10سنوات	8	4.33	.42
	10 سنوات لأقل من 15 سنه	9	3.61	.84
	من15سنة فأكثر	5	4.18	.40
	المجموع	27	4.00	.65
المعوقات التقنية	أقل من 5 سنوات	5	3.82	.84
	5سنوات لأقل من 10سنوات	8	4.06	.41
	10 سنوات لأقل من 15 سنه	9	3.11	.76
	من15سنة فأكثر	5	3.47	.45
	المجموع	27	3.59	.73
المعوقات البشرية	أقل من 5 سنوات	5	3.95	.43
	5سنوات لأقل من 10سنوات	8	4.07	.59
	10 سنوات لأقل من 15 سنه	9	3.78	.94
	من15سنة فأكثر	5	3.28	.64
	المجموع	27	3.80	.73
المعوقات المالية	أقل من 5 سنوات	5	3.76	.46
	5سنوات لأقل من 10سنوات	8	3.91	.80
	10 سنوات لأقل من 15 سنه	9	3.37	.91
	من15سنة فأكثر	5	2.98	1.01
	المجموع	27	3.53	.86
المعوقات التشريعية	أقل من 5 سنوات	5	3.88	.27
	5سنوات لأقل من 10سنوات	8	4.08	.80
	10 سنوات لأقل من 15 سنه	9	3.51	.89
	من15سنة فأكثر	5	2.80	1.18
	المجموع	27	3.61	.92

المحور	الخبرة	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	5	3.89	.44
	5 سنوات لأقل من 10 سنوات	8	4.11	.44
	10 سنوات لأقل من 15 سنة	9	3.50	.82
	من 15 سنة فأكثر	5	3.45	.35
	المجموع	27	3.75	.62

جدول رقم (18.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of

Variance) للمتوسط الكلي حسب متغير الخبرة و المحور

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المعوقات الإدارية	بين المجموعات	2.39	3	.796	2.150	.122
	داخل المجموعات	8.52	23	.370		
	المجموع	10.91	26			
المعوقات التقنية	بين المجموعات	4.18	3	1.394	3.377	.036
	داخل المجموعات	9.50	23	.413		
	المجموع	13.68	26			
المعوقات البشرية	بين المجموعات	2.08	3	.693	1.348	.283
	داخل المجموعات	11.82	23	.514		
	المجموع	13.90	26			
المعوقات المالية	بين المجموعات	3.19	3	1.063	1.523	.235
	داخل المجموعات	16.05	23	.698		
	المجموع	19.24	26			
المعوقات التشريعية	بين المجموعات	5.46	3	1.821	2.509	.084
	داخل المجموعات	16.69	23	.726		
	المجموع	22.15	26			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.12	3	.707	2.041	.136
	داخل المجموعات	7.96	23	.346		
	المجموع	10.08	26			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 0.05 لجميع المحاور حسب متغير الخبرة، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية للمحاور حسب متغير الخبرة ما عدا محور المعوقات التقنية فقد كانت مستوى الدلالة المحسوب يساوي 0.036 و هو دال إحصائيا ويوجد فروقات لهذا المحور حسب متغير الخبرة.

السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية، التشريعية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية الكلية في تقدير إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المستوى التعليمي

جدول رقم (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حسب

متغير المستوى التعليمي و المحور.

المحور	المستوى التعليمي	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري
المعوقات الإدارية	توجيهي فأقل	2	4.30	.42
	دبلوم	8	3.99	.66
	بكالوريوس	14	3.95	.75
	دراسات عليا	3	4.07	.12
	المجموع	27	4.00	.65
المعوقات التقنية	توجيهي فأقل	2	4.21	.18
	دبلوم	8	3.39	.66
	بكالوريوس	14	3.54	.81
	دراسات عليا	3	3.97	.54
	المجموع	27	3.59	.73
المعوقات البشرية	توجيهي فأقل	2	3.72	.13

المحور	المستوى التعليمي	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري
	دبلوم	8	3.78	.52
	بكالوريوس	14	3.70	.89
	دراسات عليا	3	4.40	.51
	المجموع	27	3.80	.73
المعوقات المالية	توجيهي فأقل	2	2.65	1.20
	دبلوم	8	3.68	.47
	بكالوريوس	14	3.45	.96
	دراسات عليا	3	4.10	.85
	المجموع	27	3.53	.86
المعوقات التشريعية	توجيهي فأقل	2	2.20	1.70
	دبلوم	8	3.93	.53
	بكالوريوس	14	3.57	.95
	دراسات عليا	3	3.93	.46
	المجموع	27	3.61	.92
الدرجة الكلية	توجيهي فأقل	2	3.66	.32
	دبلوم	8	3.75	.49
	بكالوريوس	14	3.68	.76
	دراسات عليا	3	4.13	.29
	المجموع	27	3.75	.62

جدول رقم (20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of

Variance) للمتوسط الكلي حسب متغير المستوى التعليمي و المحور

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المعوقات الإدارية	بين المجموعات	.228	3	.076	.164	.920
	داخل المجموعات	10.680	23	.464		
	المجموع	10.908	26			
المعوقات التقنية	بين المجموعات	1.579	3	.526	1.000	.410
	داخل المجموعات	12.100	23	.526		
	المجموع	13.680	26			
المعوقات البشرية	بين المجموعات	1.218	3	.406	.736	.541
	داخل المجموعات	12.686	23	.552		
	المجموع	13.904	26			
المعوقات المالية	بين المجموعات	2.781	3	.927	1.296	.300
	داخل المجموعات	16.455	23	.715		
	المجموع	19.236	26			
المعوقات التشريعية	بين المجموعات	5.104	3	1.701	2.295	.105
	داخل المجموعات	17.050	23	.741		
	المجموع	22.154	26			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.533	3	.178	.428	.735
	داخل المجموعات	9.551	23	.415		
	المجموع	10.083	26			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 0.05 لجميع المحاور حسب متغير المستوى التعليمي وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لجميع المحاور حسب متغير المستوى التعليمي.

السؤال السادس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية، التشريعية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية تعزى لمتغير مكان السكن

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية الكلية في تقدير إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير مكان السكن

جدول رقم (21.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حسب متغير مكان السكن والمحور.

المحور	مكان السكن	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري
المعوقات الإدارية	مدينة	14	3.91	.82
	مخيم	2	3.80	.28
	غير ذلك (بلدة، قرية).	11	4.15	.41
	المجموع	27	4.00	.65
المعوقات التقنية	مدينة	14	3.38	.71
	مخيم	2	3.50	1.18
	غير ذلك (بلدة، قرية).	11	3.87	.65
	المجموع	27	3.59	.73
المعوقات البشرية	مدينة	14	3.67	.89
	مخيم	2	3.84	.04
	غير ذلك (بلدة، قرية).	11	3.96	.56
	المجموع	27	3.80	.73
المعوقات المالية	مدينة	14	3.18	.91
	مخيم	2	3.75	.35
	غير ذلك (بلدة، قرية).	11	3.94	.68
	المجموع	27	3.53	.86

المحور	مكان السكن	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري
المعوقات التشريعية	مدينة	14	3.37	1.13
	مخيم	2	3.70	.42
	غير ذلك (بلدة، قرية).	11	3.91	.60
	المجموع	27	3.61	.92
الدرجة الكلية	مدينة	14	3.56	.72
	مخيم	2	3.73	.21
	غير ذلك (بلدة، قرية).	11	3.98	.46
	المجموع	27	3.75	.62

جدول رقم (22.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of

Variance) للمتوسط الكلي حسب متغير مكان السكن و المحور.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المعوقات الإدارية	بين المجموعات	.440	2	.220	.505	.610
	داخل المجموعات	10.468	24	.436		
	المجموع	10.908	26			
المعوقات التقنية	بين المجموعات	1.498	2	.749	1.476	.249
	داخل المجموعات	12.182	24	.508		
	المجموع	13.680	26			
المعوقات البشرية	بين المجموعات	.508	2	.254	.455	.640
	داخل المجموعات	13.396	24	.558		
	المجموع	13.904	26			
المعوقات المالية	بين المجموعات	3.642	2	1.821	2.803	.081
	داخل المجموعات	15.594	24	.650		
	المجموع	19.236	26			

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المعوقات التشريعية	بين المجموعات	1.796	2	.898	1.059	.362
	داخل المجموعات	20.358	24	.848		
	المجموع	22.154	26			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.088	2	.544	1.451	.254
	داخل المجموعات	8.996	24	.375		
	المجموع	10.083	26			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 0.05 لجميع المحاور حسب متغير مكان السكن، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لجميع المحاور حسب متغير مكان السكن.

السؤال السابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية الكلية في تقدير إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المحافظة

جدول رقم (23.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حسب

متغير المحافظة و المحور.

المحور	المحافظة	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري
المعوقات الإدارية	رام الله	7	3.93	.52
	نابلس	20	4.03	.70
المعوقات التقنية	رام الله	7	3.42	.66
	نابلس	20	3.65	.75
المعوقات البشرية	رام الله	7	3.97	.58
	نابلس	20	3.74	.78
المعوقات المالية	رام الله	7	3.80	.37
	نابلس	20	3.44	.97

المعوقات التشريعية	رام الله	7	4.00	.31
	نابلس	20	3.48	1.03
الدرجة الكلية	رام الله	7	3.82	.46
	نابلس	20	3.72	.68

قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المعوقات الإدارية	25	.754
المعوقات التقنية	25	.475
المعوقات البشرية	25	.486
المعوقات المالية	24.666	.167
المعوقات التشريعية	24.789	.055
الدرجة الكلية	25	.723

بالاستناد إلى اختبار Independent Samples Test تبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، لجميع المحاور حسب متغير المحافظة وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لجميع المحاور في تقدير إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المحافظة.

السؤال الثامن: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية، التشريعية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية تعزى لمتغير الالتحاق بالدورات التدريبية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية الكلية في تقدير إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الالتحاق بالدورات التدريبية

جدول رقم (24.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حسب الالتحاق بالدورات التدريبية و المحور.

المحور	المحافظة	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري
المعوقات الإدارية	لم ألتحق بأي دورة تدريبية	11	4.18	.35
	من 1- 3 دورات	8	4.13	.63
	من 4-6 دورات	6	3.89	.41
	أكثر من 6 دورات تدريبية	2	2.83	1.65
	المجموع	27	4.00	.65
المعوقات التقنية	لم ألتحق بأي دورة تدريبية	11	3.57	.56
	من 1- 3 دورات	8	3.75	.64
	من 4-6 دورات	6	3.60	.72
	أكثر من 6 دورات تدريبية	2	3.04	2.06
	المجموع	27	3.59	.73
المعوقات البشرية	لم ألتحق بأي دورة تدريبية	11	3.73	.75
	من 1- 3 دورات	8	3.87	.44
	من 4-6 دورات	6	4.19	.62
	أكثر من 6 دورات تدريبية	2	2.81	1.41
	المجموع	27	3.80	.73
المعوقات المالية	لم ألتحق بأي دورة تدريبية	11	3.54	.93
	من 1- 3 دورات	8	3.56	.65
	من 4-6 دورات	6	3.73	.77
	أكثر من 6 دورات تدريبية	2	2.75	1.77
	المجموع	27	3.53	.86
المعوقات التشريعية	لم ألتحق بأي دورة تدريبية	11	3.45	1.06
	من 1- 3 دورات	8	3.78	.67
	من 4-6 دورات	6	3.97	.51
	أكثر من 6 دورات تدريبية	2	2.80	1.98
	المجموع	27	3.61	.92
الدرجة الكلية	لم ألتحق بأي دورة تدريبية	11	3.75	.48
	من 1- 3 دورات	8	3.85	.47
	من 4-6 دورات	6	3.89	.53
	أكثر من 6 دورات تدريبية	2	2.85	1.72
	المجموع	27	3.746	.623

جدول رقم (25.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of

Variance) للمتوسط الكلي حسب متغير الالتحاق بالدورات التدريبية و المحور.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المعوقات الإدارية	بين المجموعات	3.292	3	1.097	3.314	0.038
	داخل المجموعات	7.616	23	.331		
	المجموع	10.908	26			
المعوقات التقنية	بين المجموعات	.812	3	.271	.484	.697
	داخل المجموعات	12.868	23	.559		
	المجموع	13.680	26			
المعوقات البشرية	بين المجموعات	2.945	3	.982	2.060	.133
	داخل المجموعات	10.959	23	.476		
	المجموع	13.904	26			
المعوقات المالية	بين المجموعات	1.474	3	.491	.636	.599
	داخل المجموعات	17.763	23	.772		
	المجموع	19.236	26			
المعوقات التشريعية	بين المجموعات	2.558	3	.853	1.001	.410
	داخل المجموعات	19.596	23	.852		
	المجموع	22.154	26			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.808	3	.603	1.676	.200
	داخل المجموعات	8.275	23	.360		
	المجموع	10.083	26			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 0.05 لجميع المحاور حسب متغير الالتحاق بالدورات التدريبية وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لجميع المحاور حسب متغير الالتحاق بالدورات التدريبية ما عدا متغير المعوقات الإدارية حيث أن قيمة الدلالة المحسوبة تساوي 0.038 و هي دالة إحصائية ويوجد فروقات حسب متغير الالتحاق بالدورات التدريبية.

الفصل الخامس

التوصيات ومقترحات الدراسة

1.5 المقدمة

2.5 المناقشة

3.5 التوصيات

4.5 مقترحات الدراسة

مناقشة النتائج والتوصيات والاستنتاجات:

1.5 المقدمة:

بعد الوصول إلى نتائج الدراسة وتلخيصها يقدم هذا الفصل تفسيراً ومناقشة للنتائج التي توصلت إليها الباحثة، ثم عرضاً للاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة، وعرضاً للمقترحات التي تم بناؤها على هذه الاستنتاجات، وتعرض الباحثة مقترحات لدراسات مستقبلية تبني على هذه الدراسة. في ضوء التحليل الإحصائي الذي قامت به الباحثة استطاعت التوصل إلى مجموعة من النتائج التي في ضوءها تم استخلاص الاستنتاجات، وهي كالآتي:

- كانت النتائج المتعلقة بالمعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية هي كالآتي:

- درجة محور المجال المعوقات الإدارية كانت بدرجة عالية، كما تبين أن الفقرة التي تنص على " قلة الفرص المتاحة لموظفي الموارد البشرية لحضور الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية " جاءت في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.37).
- كما تبين أن أقل الفقرات من حيث المتوسط الحسابي كانت الفقرة التي تنص على " غياب السرية في المعلومات الإلكترونية " وبمتوسط حسابي (3.52).

- كانت النتائج المتعلقة بالمعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية هي كالآتي:

- درجة محور المجال المعوقات التقنية كانت بدرجة عالية، كما تبين أن الفقرة التي تنص على " ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية " جاءت في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.07).
- كما تبين أن أقل الفقرات من حيث المتوسط الحسابي كانت الفقرة التي تنص على " قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في الوزارة " وبمتوسط حسابي (3.07).

- كانت النتائج المتعلقة بالمعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، هي كالاتي:

- درجة محور المجال المعوقات البشرية كانت بدرجة عالية، كما تبين أن الفقرة التي تنص على "قلة الكوادر المؤهلة والكفيلة بدفع عجلة التحول بسرعة " جاءت في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.19).

- كما وتبين أن أقل الفقرات من حيث المتوسط الحسابي كانت الفقرة التي تنص على " خوف موظفي الموارد البشرية من المساءلة في حالة تعطل احد الأجهزة الإلكترونية " وبمتوسط حسابي (3.52).

- كانت النتائج المتعلقة بالمعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، هي كالاتي:

- درجة محور المجال المعوقات المالية كانت بدرجة متوسطة، كما تبين أن الفقرة التي تنص "ضعف الإمكانيات المادية في مجال التعاون مع المعاهد التدريبية والاستشارية " جاءت في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (3.63).

- كما وتبين أن أقل الفقرات من حيث المتوسط الحسابي كانت الفقرة تنص على " ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات الإلكترونية والبرمجيات الالكترونية " وبمتوسط حسابي (3.44).

- كانت النتائج المتعلقة بالمعوقات التشريعية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، هي كالاتي:

- درجة محور المجال المعوقات التشريعية كانت بدرجة عالية، كما تبين ان الفقرة التي تنص على عدم ملائمة القوانين والتشريعات الفلسطينية لتوجه الإدارة الإلكترونية " جاءت في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (3.81).

- كما وتبين أن أقل الفقرات من حيث المتوسط الحسابي كانت الفقرة التي تنص على " عدم وجود مساعي لسن تشريعات للمعاملات الإلكترونية " وبمتوسط حسابي (3.44).

كما وتبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية الكلية للمحاور في تقدير إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، مكان السكن، المحافظة، الدورات التدريبية.

وكان ترتيب المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية على النحو التالي وكانت أكثر المعوقات:

- المعوقات الإدارية بمتوسط (4.00) وبانحراف معياري مقداره (0.65)، وبنسبة مئوية 80.0%.
- وتليها المعوقات التقنية بمتوسط (3.59) وبانحراف معياري مقداره (0.73)، وبنسبة مئوية 71.8%.
- ومن ثم المعوقات البشرية بمتوسط (3.80) وبانحراف معياري مقداره (0.73)، وبنسبة مئوية 76.1%.
- وتليها المعوقات المالية بمتوسط (3.53) وبانحراف معياري مقداره (0.86)، وبنسبة مئوية 70.6%.
- وأخيرا المعوقات التشريعية بمتوسط (3.61) وبانحراف معياري مقداره (0.92)، وبنسبة مئوية 72.3%.

2.5 مناقشة النتائج:

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر وزارة الصحة محافظة رام الله والبيرة:

اتضح وجود معوقات إدارية ومالية وبشرية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية وبدرجة عالية، ترى الباحثة وجود أسباب عديدة تؤدي إلى عدم تطبيق الإدارة الالكترونية، حيث يحتاج هذا النوع من الإدارة إلى عدم وجود بنية تحتية تتماشى ومتطلبات الإدارة الالكترونية، حتى لو كانت على مستوى مشروعات صغيرة، وليس على مستوى وزارة الصحة، إذ يلزم الإدارة الالكترونية تطبيقات وبرمجيات معينة، وتحتاج إلى دراية وخبرة باستعمال البرامج المحاسبية والإدارية المختلفة، وقد يكون هذا الأمر ناتج عن قلة خبرة العاملين والإداريين باستخدام مثل هذا النوع من البرمجيات، كذلك عدم شيوع هذا الأسلوب الإدارية، كذلك عدم التخطيط الفعال لاكتساب هذا النوع من الإدارة وتطبيقها محلياً.

وترى الباحثة أنّ وجود الأنواع الثلاثة من المعوقات ناتج عن عدم وجود تخطيط للانتقال إلى إدارة إلكترونية في هذه الوزارة، حيث يستلزم الأمر الكثير من الإجراءات الإدارية والمالية، إضافة إلى التأخير في عمل وزارة الصحة والذي قد ينتج عن إجراءات التحويل لإدارة إلكترونية، خصوصاً مع كثرة الأعمال الروتينية التي تؤخر عملية التحول، ثم إنّ ضعف التحفيز لاستخدام التقنيات الإلكترونية، عدم وضوح الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية قد تكون جميعها أسباب تؤدي إلى عدم التحويل لإدارة إلكترونية.

وترى الباحثة أنّ هذه النتيجة جاءت كمحصلة لعدم إطلاع الإداريين في وزارة الصحة على أهمية وجدوى ودور الإدارة الإلكترونية وفوائدها المتنوعة، فقد يكون هناك عدم توافق بين الهيكل التنظيمي السائد في وزارة الصحة مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية الحديثة والمتغيرة، وقد يكون السبب ناتج عن ضعف اقتناع الإدارات العليا لمشروع الإدارة الإلكترونية، خصوصاً مع قلة الكوادر المؤهلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى عدم الإلمام بمفهوم الإدارة الإلكترونية كأسلوب إداري حديث يعتمد على التقنية بإدارة المؤسسات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السبيعي، 2005) من حيث غياب الحافز المادي الدافع نحو التحول، وعدم وجود بنية تحتية متكاملة، ومع (الحسنات، 2011) من حيث وجود معوقات بشرية تتمثل في ضعف مهارات اللغة الانجليزية، ونقص الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية، ونقص في الدورات التدريبية، وتتفق أيضاً مع دراسة (السيد، 2015) من حيث الافتقار للتخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتوفير بنية تحتية قوية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتنمية المهارات اللغوية للعاملين بالإضافة لتوفير الدعم المالي.

الفروقات في آراء عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات:

اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير إجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات: الجنس والمسمى الوظيفي والعمر ومكان السكن، ترى الباحثة أنّ كثيراً من الإداريين والعاملين في وزارة الصحة لديهم نفس التوجهات نحو الإدارة الإلكترونية بوجه عام، إذ يواجهون نفس الصعوبات في العمل الإداري، ولديهم اطلاع على المهمات المختلفة، وهم يعملون معاً بناءً على الهيكل التنظيمي والإداري في وزارة الصحة، لذا تكون وجهات نظرهم متقاربة حول هذا الموضوع.

من جهة أخرى فإن العمل في وزارة مثل وزارة الصحة يكون مبني على أسس وقوانين سابقة متبعة وبحزم، لأنها تتعامل مع مسائل حساسة وإنسانية مثل صحة الإنسان والحفاظ على سلامته، فتكون وجهات النظر متقاربة بشأن التغيير والانتقال من مرحلة إلى أخرى وبحاجة إلى دراسة عميقة ومتأنية من أجل الانتقال إلى الإدارة الالكترونية، فهذا الانتقال يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الكثير من الأمور، مثل صحة الفرد، والحفاظ على السرية، وعدم انتقال المعلومات خارج المشافي والوزارة بسهولة، وكثير من الأمور التي تتعلق بالأدوية وغيرها، فهذه الأمور يتم التقيد بها أثناء العمل وأثناء الانتقال من مرحلة إلى أخرى، لذا كانت وجهات النظر متقاربة.

كذلك ترى الباحثة أنّ تقارب وجهات النظر يعود إلى أن الانتقال إلى تطبيق الإدارة الالكترونية يجب أن يأخذ بالاعتبار وجود إدارة متطورة وقيادات إدارية واعية تستطيع تطبيق هذا النوع من الإدارة، كذلك إدخال أساليب علمية تحتاج خبرات وتخصصات معينة للتحويل إلى وزارة إلكترونية، الأمر الذي يستغرق وقتاً طويلاً في الإعداد والتخطيط، وإن استخدام تقنيات المعلومات بما قد تحتاج إلى تطوير أنماط التعامل والعلاقات البينية بين أجزاء المنظمة الإلكترونية داخلياً وخارجياً.

واتضح وجود فروقات تعزى لمتغيري الخبرة والالتحاق بالدورات التدريبية، تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ أصحاب الخبرة والذين التحقوا بدورات يرون توفير إدارة الكترونية في وزارة الصحة يسهم في تحسين مستوى الخدمة، كذلك ترشيد الموارد وضبط الأداء عند استخدامها، خصوصاً عندما تكون الأمور المادية والإجرائية داخل المشافي محوسبة، وتؤدي إلى تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل إعداد الوظائف وازدحام العمل الإدارية والاستعانة بأعداد أقل من العاملين الأكثر تأهيلاً والأعلى تدريباً. وتسهم في توعية المرضى وغيرهم بكل ما يتعلق بطرق التعامل وكيفية الحصول على الخدمات الالكترونية. ويرون بأن الإدارة الالكترونية تسهم في خفض الأعمال الورقية وخفض التنقل، وإبصال المعلومات في أي وقت وأي مكان وبسهولة، وخفض المصاريف عن طريق تكامل النظم لدعم الإجراءات الداخلية والخارجية، ثم تبسيط الإجراءات الإدارية.

3.5 التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها، تقدم الباحثة التوصيات التالية بشأن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

1.3.5 التوصيات الخاصة بالمعوقات الإدارية:

- تطوير وتعزيز أنظمة الرقابة على تنفيذ الخطط المعتمدة.
- تعديل الأنظمة الإدارية، وجعلها أكثر مرونة بما يتواءم مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- محاولة القضاء على المركزية في العمل لدى بعض الرؤساء، والتي تشكل عائقاً يحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية، وإتاحة الفرص للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- ضرورة بيان وتوضيح اختصاصات كل إدارة فيما يتعلق بإجراءات العمل الإداري، حتى لا تتداخل تلك الاختصاصات وتعيق تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.
- نشر ثقافة العمل الإلكتروني والفوائد الناتجة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية بين الموظفين.
- وضع خطة إستراتيجية زمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة زيادة الاهتمام من قبل الإدارة العليا بتوفير الأمن الوظيفي للعاملين وان تطبيق الإدارة الإلكترونية تعتبر مكمل لدورهم الوظيفي في انجاز العمليات الإدارية بكفاءة عالية.

2.3.5 التوصيات الخاصة بالمعوقات التقنية:

- تهيئة البنية التحتية التكنولوجية (معدات أجهزة قواعد بيانات برمجيات).
- تكثيف الدورات التدريبية المتخصصة في مجالات التقنية الحديثة، والاستعانة بالخبراء المؤهلين للمساعدة في تدريب الموظفين على تلك التقنيات.
- العمل على إيجاد وسائل أمن وحماية للمعلومات، ووضع أنظمة احتياطية، وخطط مسبقة لحدوث الكوارث والأزمات عند تعطل الأنظمة الآلية، مما يزيد من ثقة القيادات الإدارية في التقنيات الحديثة فيما يخص السرية.
- إيجاد بنية تحتية متكاملة ومتطورة، وتوفير متطلباتها اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية على الوجه الأمثل، ووضع الخطط المدروسة لتنفيذ ذلك.

- وجوب تحديث وتطوير الأنظمة التقنية الحالية والتي لا تتفق مع متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية، ومتابعة أحدث التقنيات والمستجدات في العالم.
- متابعة وتطوير البنية التحتية من أجهزة وبرامج وشبكات لضمان تطبيق الإدارة الالكترونية.
- الاطلاع على تجارب مؤسسات ناجحة في تطبيق الإدارة الالكترونية.
- الاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية.

3.3.5 التوصيات المتعلقة بالمعوقات المالية:

- توفير الدعم المالي المناسب عن طريق إقامة علاقات مع مؤسسات مانحة ذات علاقة.
- إعداد دراسات الجدوى اللازمة لتقدير التكاليف المالية المسبقة، وتحديد المسبقة، وتحديد الميزانية المناسبة لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية.
- العمل على إيجاد حوافز مالية مجزية تقدم للموظفين العاملين على الأجهزة التقنية، مما يساعد على شحذ هممهم للمساعدة في تطبيق الإدارة الالكترونية.
- المساعدة في تعديل أنظمة وإجراءات الصرف المالية المتبعة وجعلها أكثر مرونة، حتى لا يعيق ذلك من تطبيق الإدارة الالكترونية أو يسعى إلى تأخير عملية تطبيقها.
- توفير الدعم المالي المناسب واللازم لتوفير الأجهزة التقنية الحديثة، وتحديثها، وصيانتها، وتوفير البرامج اللازمة لها، والاستعانة بالمدرسين المؤهلين للتدريب عليها.

4.3.5 التوصيات المتعلقة بالمعوقات البشرية:

- العمل على تأهيل وتدريب الموظفين ومنح الموظفين حوافز مادية ومعنوية تقديرا لجهودهم.
- السعي لدعم نشاطات الإبداع والابتكار لدى الموظفين، ودعم جميع الجهود المبذولة من قبلهم، وإيجاد البيئة المناسبة لذلك.
- العمل على زيادة الوعي والمعرفة التقنية لدى القيادات الإدارية التي تمتلك قرار تطبيق الإدارة الالكترونية.
- تزويد الإدارة المعنية بالتطوير بالطاقات والإمكانات البشرية المتميزة، ذات الكفاءة العملية والإدارية التي تمكنها من قيادة عملية تطبيق الإدارة الالكترونية على الوجه الصحيح.
- عقد دورات تدريبية متخصصة للعاملين في النظام الالكتروني.

- حث القيادات الإدارية على تغيير اتجاهات الموظف للتكيف مع المواقف الجديدة، ومساعدته على الشعور بالأمان الوظيفي، وعدم الخوف من التغيير ومن فقدان فرص النمو والترقي في حال تم تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية.
 - الالتزام بمعايير التوظيف والترقية على أساس الكفاءة والقدرات المتميزة، والعمل على تهيئة وإعداد قادة مستقبليين.
 - تطوير عملية تقييم الأداء، بحيث يتم التركيز على الأبحاث، أو أوراق العمل، أو الدورات التدريبية التي يشارك بها الموظف كجزء من عملية التقييم.
 - تبني الوزارة لبرامج تدريبية متنوعة ومختلفة، سواء على المستوى المحلي أو الدولي وفق برامج مخطط لها؛ لتطوير المعرفة لدى الموظفين، وإكسابهم مهارات جديدة.
 - وضع نظام للتحفيز المادي والمعنوي للموظفين المتميزين في مجال العمل الالكتروني.
 - عقد دورات تدريبية متخصصة للعاملين في النظام الالكتروني.
 - نشر ثقافة العمل الالكتروني والفوائد الناتجة عن تطبيق الإدارة الالكترونية بين الموظفين.
- 5.3.5 التوصيات المتعلقة بالمعوقات التشريعية:**

- سن التشريعات القانونية اللازمة بخصوص تطبيق الإدارة الالكترونية في الوزارة.
- وجود قانون رادع لحماية كافة التعاملات الالكترونية من الاختراق.

4.5 مقترحات الدراسة:

- تقترح الباحثة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية في الجوانب التي لم تتطرق لها هذه الدراسة ومن ذلك:
- دراسة مدى إمكانية تعديل الهياكل التنظيمية لتتوافق مع متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في وزارة الصحة الفلسطينية.
 - دراسة معوقات ومتطلبات توفير البنية التحتية لتطبيق الإدارة الالكترونية في وزارة الصحة الفلسطينية.
 - دراسة مدى فاعلية الإدارة الالكترونية في تسهيل وتطوير العمل الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

- القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت محمد، (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل للنشر، القاهرة.
- أبو سليم، تغريد يحيى، (2005). أبعاد التحول نحو الحكومة الالكترونية في الدول العربية: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- أبو عباءة، أيمن، (2004). الحكومة الالكترونية تحديات واقعية وطموحات مستقبلية، المجلة المعلوماتية، ع8.
- احمد، محمد سمير، (2009). الإدارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، (2005). نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ألعولمه، نائل عبد الحافظ، (2003). توعية الإدارة والحكومة الالكترونية في العالم الرقمي، دراسة استطلاعية، مجلة الملك سعود، العدد 15.
- باكير، علي حسين، (2006). المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الالكترونية، مجلة آراء حول الخليج للأبحاث، العدد 23، الإمارات.
- براون، ديفيد، (2005). الحكومة الالكترونية والإدارة العامة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مج10، ع1.
- البندري، حسن وآخرون، (2012). فكر وإبداع - أبحاث أدبية جامعية متخصصة، مكتبة بورصة الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

- تلي، مصطفى؛ خليف، عبد المالك، (2017). معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية ببلدية الحجيرة بولاية ورقلة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- توفيق، عبد الرحمن، (2005). الإدارة الالكترونية وتحديات المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بمبك" ط2، القاهرة، مصر.
- تيشوري، عبد الرحمن، (2008). الإدارة الالكترونية: الحوار المتمدن، مجلة الجمعية العربية للبحوث، العدد 42.
- الجار الله، محمد سليم، (2004). الحكومة الالكترونية هل هي قريبة، مجلة المعلوماتية، ع4.
- جبر، محمد صدام، (2002). الموجه الالكترونية القادمة: الحكومة الالكترونية، مجلة الإداري، ع91.
- جرجس، جرجس ميشال، (2005). معجم مصطلحات التربية والتعليم عربي - فرنسي - انجليزي (ط1)، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- الجنبهي، منير محمد، (2006). أمن المعلومات الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- جود آل محمد، (2006). مبررات ومزايا ومتطلبات تطبيق المنظمة الالكترونية للعمل عن بعد وإدارتها في السعودية أيلول/سبتمبر 2006، على الموقع: <http://www.al-jazirah.com>.
- الحربي، احمد قاطط، والرويلي، خالد عوض، (2003). الأرشفة الالكترونية: الأهداف والمعوقات، الكتاب التوثيقي لندوة الحاسب الآلي في الأجهزة الحكومية: الواقع والتطلعات المنعقدة بمعهد الإدارة العامة 20 محرم الموافق 23 مارس، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- حريم، حسين، (2006). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات - العمليات الإدارية وظائف المنظمة، دار الحامد، عمان.

- الحسنات، ساري عوض، (2011). " معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية.
- حمدي، موسى بن عبد الله، (2008). الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الالكترونية في إدارة المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- داود، حسن طاهر، (2000). أمن شبكات المعلومات، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- داود، حسن طاهر، (2004). أمن شبكات المعلومات، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- دركر، بيتر، ترجمة، الملحم إبراهيم علي، (2004). تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- الرشيد، عليان بن عبد الله، (2007). " تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية(دراسة تطبيقية على العاملين في الأمن العام بمدينة الرياض)" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- رضوان، رأفت، (2004). الإدارة الالكترونية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، مصر.
- روبنسون، دانا جاينس، وروبينسون، جيمس، (2000). التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.
- السالمي، علاء عبد الزاق محمد، والسالمي، حسين علاء عبد الزاق، (2005). شبكات الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السالمي، علاء عبد الزاق، والسليطي، خالد البراهيم، (2008). الإدارة الالكترونية، دار وائل، عمان، الأردن.

- السبيعي، مناحي عبد الله، (2005). "إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للمرور من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- السريحي، حسن عواد، وشاهين، شريف كامل، (2002). **مقدمة في علم المعلومات**، دار الخلود، جدة، السعودية.
- السلمي، علي، (2001). **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- سليمان، زيد منير، (2008). **الصحافة الالكترونية**، دار أسامة، عمان.
- السواط، طلق عوض الله وسندي، طلعت عبد الوهاب والشريف، طلال مسلط، (2005). **الإدارة العامة- المفاهيم الوظائف الأنشطة**، دار حافظ للنشر، ط1، جدة. السعودية.
- السيد، وعود، (2015). **معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة مستشفى علياء التخصصي**، رسالة ماجستير غير منشورة - السودان.
- شاهين، بهاء، (2000). **العولمة والتجارة الالكترونية**، الفاروق للنشر، القاهرة، مصر.
- شحاته، حسن، والنجار، زينب، مراجعة عمار، حامد، (2003). **معجم المصطلحات التربوية والنفسية**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر.
- شعبان، محمد حسين، (2006). **التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها**، دورية معهد الإدارة العامة، ع4.
- شعبان، محمد حسين، (2006). **التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها**، دورية معهد الإدارة العامة، ع4.

- الصيرفي، محمد، (2008). الإدارة الالكترونية لإدارة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر.
- الصيرفي، محمد، (2006). الإدارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- الضافي، محمد بن عبد العزيز، (2006)، "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الضرغامي، أمين، (2002). مصر والتحول إلى المنظمات الالكترونية، مجلة البحوث الإدارية (مركز البحوث والمعلومات، أكاديمية السادات للبحوث الإدارية)، مصر.
- الطائي، محمد عبد حسين آل فرج، (2000). الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، دار زهران للنشر، عمان.
- الظاهر، نعيم إبراهيم، (2008). تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، الأردن.
- الظاهر، نعيم إبراهيم، (2009). تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان.
- العزاوي، نجم عبد الله، جواد، عبد الله حسين، (2010). تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوي للنشر، عمان.
- عقيلي، عمر وصفي، (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- العلاق، بشير عباس، (2005). الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، أبو ظبي، الإمارات.

- العلاق، بشير عباس، (2006). الاتصالات التسويقية الالكترونية: مدخل تحليلي تطبيقي، مؤسسة الورق للنشر، عمان، الأردن.
- العمري، سعيد بن معلا، (2003). " المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية (دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ)"، رسالة ماجستير غير منشورة ، برنامج الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العواملة، نائل عبد الحافظ، (2003). نوعية الإدارة والحكومة الالكترونية في العالم الرقمي، دراسة استطلاعية، مجلة الملك سعود، مج15، السعودية.
- غنيم، احمد علي، (2006). دور الإدارة الالكترونية في تطوير العلم الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة الور، المجلة التربوية، ع81، مج21.
- غنيم، احمد محمد، (2004). الإدارة الالكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
- غنيم، احمد محمد، (2004). الإدارة الالكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
- غنيم، احمد، (2006). دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة، المجلة التربوية، المجلد (81).
- القحطاني، محمد دليم، (2008). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية.
- قنديلجي، عامر إبراهيم، (2003). المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والانترنت، دار المسيرة للنشر، عمان.

- قنديلجي، عامر إبراهيم، والسامرائي، إيمان فاضل، (2002). تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن.
- قوته، محمد نوري احمد، ودياب، عبد الحميد احمد، (2000). الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، جدة، السعودية.
- كتوعة، هشام صالح، (2004). نظم المعلومات الإدارية، جدة ، السعودية.
- الكسبي، كلثوم محمد، (2008) متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات للحكومة الالكترونية في دولة قطر، ماجستير: الجامعة الافتراضية الدولية: قطر.
- اللوزي، موسى، (2002). التنمية الإدارية، دار وائل، عمان، الأردن.
- مالك، بدر بن محمد. (2007). "الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الالكترونية في المصارف السعودية" دراسة مسحية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- مجمع اللغة العربية، (1961). المعجم الوسيط، الجزء الثاني، مطبعة مصر، القاهرة، مصر.
- المعاينة، عبد العزيز، القتيبي، مريم، (2017). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (البوابة التعليمية الإلكترونية أنموذجا) من وجهة نظر موظفي المديرية العامة لتقنية المعلومات. مجلة البحوث التربوية والنفسية. عدد 53، 261-293.
- المفرجي، عادل حرحوش، صالح، أحمد، البياتي، بيداء ستار، (2007). الإدارة الالكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- النجار، فريد، (2008). العمليات الالكترونية والتخطيط الاستراتيجي وفعالية تكنولوجيا المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر.

- نجم، عبود نجم، (2004). الإدارة الالكترونية: الإستراتيجية ووظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- النقري، معن، (2001). المعلوماتية والمجتمع: مجتمع ما بعد الصناعة ومجتمع المعلومات، المركز الثقافي العربي، لبنان.
- النمر، حامد، وآخرون، (2006). الإدارة العامة الأسس والوظائف، مكتبة الشقيري، الرياض، السعودية.
- الهادي، محمد محمد، (2005). التعليم الالكتروني عبر شبكة الانترنت، الدار المصر اللبنانية، القاهرة، مصر.
- هوبكنز، ماركهام، ترجمة خالد العامري، (2007). الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.
- ياسين، سعد غالب، (2005). الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Benoit A. Aubert, Les Technologies de l'information (Boucherville, QC: Gaetan Morin, 1997),p37.
- Dale, Jorenson.(2001). Information Technology & The U.S Economy Review, vol.91, no.2 , March 2001.
- Jessup, Leonard & Valacich, Joseph.(2006).Information systems today: managing in the digital world.
- Liautaud, Bernard & Hammond, Mark.(2001). E-Business Intelligence.
- Norris, Mark & steve, gaughan, kevin.(2000). E-Business Essentials: technolog market palce. p104.
- Serrsht, Hossein Rahman & Fayyazi, Marjan & Asi, Nastaran simar. (2008). E-management: Barriers and challenges in Iranph. Dallameh tabatabaee University.
- Turban, E. Rainer, R. K., Potter, R. E.(2003). "Introduction to Information Technology" Sohn Willy & Sons, Inc.
- Turban, Efraim & Leidner, Dorothy & Wetherb, James. (2008). Information Technology for management (tranaforming organization in the digital economy). p554
- Wigand, F.Dianne Lux.(1995). Information technology in organizations: Impact on structure,pepoe and taska D.P.A. Arizona State University.

رابعاً:المواقع الالكترونية

- <https://ar.wikipedia.org/wiki> " رام_الله_والبيرة_(محافظة)"
تاريخ الدخول (2017/10/4)
- <https://www.almrsal.com/post/417155> . "الإدارة الالكترونية وأهدافها".
تاريخ الدخول(2017/9/24).
- <https://ar.wikipedia.org/wiki> "صحة الكترونية"
تاريخ الدخول(2017/6/10).
- <https://www.almrsal.com/post/408196> "معوقات الإدارة"
تاريخ الدخول(2017/4/28).
- <https://ar.wikibooks.org/wiki> "الإدارة الالكترونية"
تاريخ الدخول(2017/2/8).

الملاحق

ملحق رقم (1): قائمة أسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	الوظيفة	المؤسسة
1	د. أحمد حرز الله	محاضر في كلية التنمية المستدامة	جامعة القدس
2	د. إبراهيم عوض	محاضر في كلية التنمية المستدامة	جامعة القدس
3	د. بسام بنات	محاضر في كلية الاجتماع	جامعة القدس
4	أ. حنان أبو دية	نائب مدير	وزارة الداخلية
5	أ.د. ذياب جرار	محاضر في كلية العلوم الإدارية	جامعة القدس المفتوحة
6	د. عبد الرحمن التميمي	محاضر في كلية التنمية المستدامة	جامعة القدس
7	د. عبد الوهاب الصباغ	محاضر في كلية التنمية المستدامة	جامعة القدس
8	د. عمر الريماوي	محاضر في العلوم التربوية	جامعة القدس
9	د. غسان شاهين	محاضر في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات	جامعة بوليتكنك فلسطين
10	أ. فداء العالم	أستاذة لغة عربية	مديرية التربية والتعليم
11	د. منصور غرابة	محاضر في كلية التنمية المستدامة	جامعة القدس
12	د. يوسف أبو فارة	عميد كلية العلوم الإدارية	جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم (2): الاستبانة قبل التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم



عمادة الدراسات العليا/برنامج التنمية المستدامة
جامعة القدس

حضرة الدكتور/ة.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية عنوانها "معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية. ارجو التكرم بتحكيم استبانة الدراسة لما عهدناه فيكم من خبرة ومعرفة علمية في البحوث العلمية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة: إيمان فؤاد أحمد العالم

القسم الأول: معلومات أولية

يرجى وضع إشارة (√) فيما ينطبق عليك/ي:

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى.

2- المسمى الوظيفية: ☐ مدير موارد بشرية ☐ مساعد مدير الموارد البشرية
☐ منسق موارد بشرية ☐ مسؤول علاقات حكومية
☐ موظف إداري.

3- العمر: ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 - 30 سنة
☐ من 30 - 35 سنة ☐ من 35 - 40 سنة
☐ 40 سنة فما فوق.

4- الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات
☐ من 10 سنوات فأكثر.

5- المؤهل العلمي: ☐ توجيهي فأقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس
☐ دراسات عليا.
6- مكان السكن: ☐ مدينة ☐ مخيم ☐ غير ذلك (بلدة، قرية)

7- عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها في مجال الإدارة الالكترونية: ☐ لم ألتحق بأي دورة تدريبية ☐ من 1 - 5 دورات ☐ أكثر من 5 دورات تدريبية.

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

الرجاء قراءة كل عبارة مما يأتي ووضع علامة (√) أمام كل منها بحسب الدرجة التي تعبر عن تقديرك لتطبيق مضمونها:

المجال	الفقرة	درجة التطبيق				
الأول	أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1	الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول والانتقال السلس نحو الإدارة الإلكترونية.					
2	المركزية الشديدة في إدارة الموارد البشرية.					
3	غموض المفهوم وعدم وضوح الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
4	الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.					
5	ضعف الوعي بأهمية وجدوى الإدارة الإلكترونية.					
6	بطء استجابة إدارة الموارد البشرية لمطالب التغيير					
7	ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية.					
8	ضعف اقتناع وتأييد الإدارة العليا بالمنظمة لمشروع الإدارة الإلكترونية.					
9	الهيكل التنظيمي الحالية لا تتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.					
10	نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.					
11	ضعف التحفيز المعنوي والمادي لاستخدام التقنيات الإلكترونية.					
12	ضعف مشاركة موظفين الموارد البشرية في التخطيط ووضع الأهداف المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.					
13	قلة الفرص المتاحة لموظفي الموارد البشرية لحضور الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.					
14	الخوف من سرية المعلومات وأمنية المعلومات في حالة المعاملات الإلكترونية.					
15	عدم وجود سياسة مكتوبة أو أدلة توضح مراحل التحول الإلكتروني بطريقة مهيكلة.					

					الثاني	أهم المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.
					1	ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
					2	سرعة التغيير في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسايرتها.
					3	الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة.
					4	قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المنظمة.
					5	ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة.
					6	سرعة تطور أجهزة الحاسب الآلي وأنظمتها.
					7	صعوبة تعريب (الأنظمة / والبرامج) الأجنبية.
					8	ضعف المتابعة والتطوير للبرمجيات المطبقة.
					9	سهولة اختراق شبكة الانترنت.
					10	تخلي بعض الشركات الموردة للأجهزة عن الدعم الفني.
					11	نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
					12	ضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات بإدارات المنظمة.
					13	صعوبة وضع مواصفات قياسية عند شراء أجهزة الحاسب الآلي بالمنظمة.
					الثالث:	أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.
					1	مقاومة بعض موظفي الموارد البشرية للتغيير .
					2	خوف بعض موظفي الموارد البشرية من التغيير والتحول
					3	انخفاض ثقة موظفي الموارد البشرية بقدرتهم على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
					4	خوف موظفي الموارد البشرية من فقدان مراكزهم الوظيفية.
					5	قلة المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي.
					6	ضعف اقتناع بعض موظفي الموارد البشرية بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية.
					7	ضعف الدافعية للتغيير عند بعض موظفي الموارد البشرية.
					8	خوف موظفي الموارد البشرية من زيادة المهام والأعباء الإدارية.

9	النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي.				
10	ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية.				
11	خوف بعض موظفي الموارد البشرية من المساءلة في حالة تعطل احد الأجهزة الإلكترونية.				
12	نقص الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي لدى بعض موظفي الموارد البشرية.				
13	قلة ثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية.				
14	قلة أو انعدام الدورات المصاحبة لعملية التحول الإلكتروني.				
15	قلة الكوادر المؤهلة والكفيلة بدفع عجلة التحول بسرعة.				
16	النقص في مفهوم الإدارة الإلكترونية وسبل تبنيها لدى موظفي إدارة الموارد البشرية في المنظمة.				
الرابع	أهم المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.				
1	نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.				
2	ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات الإلكترونية.				
3	ارتفاع أسعار البرمجيات الإلكترونية.				
4	قلة كفاية الموارد المالية لصيانة الأجهزة.				
5	ضعف الميزانيات المخصصة لشراء أنظمة حماية المعلومات.				
6	قلة كفاية الميزانية المخصصة لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي.				
7	قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.				
8	ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم (المحاضرات، الندوات، ورش العمل).				
9	ضعف الإمكانيات المادية في مجال التعاون مع المعاهد التدريبية والاستشارية.				
10	محدودية دور القطاع الخاص في المساهمة (المالية/العينية) لدعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية.				

					11	ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات.
					12	قلة الميزانية المخصصة لتهيئة البنية التحتية.
					13	انعدام المخصصات المالية لتصميم وتطوير البرامج ولتجديد البنية التحتية.
					الخامس	أهم المعوقات التشريعية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.
					1	عدم ملاءمة القوانين والتشريعات الفلسطينية لتوجه الإدارة الإلكترونية.
					2	عدم توافر تشريعات حماية المعلومات الإلكترونية في النص القانوني الفلسطيني.
					3	عدم وجود مساعي لسن تشريعات للمعاملات الإلكترونية والتجارة الإلكترونية.
					4	ضعف حجية التوقيع الإلكتروني في المعاملات الإلكترونية.
					5	قلة أو انعدام الأنشطة بالمنظمة التي تشرح توعية القانونية بمتغيرات البيئة الإلكترونية.
					السادس	ابرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.
					1	الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
					2	إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
					3	تعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها.
					4	إعادة بناء (الهيكل التنظيمية والإجراءات الإدارية) بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.
					5	تدريب موظفي الموارد البشرية للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية.
					6	بناء قاعدة معلومات واحدة أو أكثر على مستوى المنظمة تتصف بالدقة والشمولية.
					7	استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة (شبكة الانترنت).
					8	وضع إستراتيجية للتعاون والتنسيق بين الإدارات في

					المنظمة.	
					استخدام تقنيات امن المعلومات (برمجيات جدار الحماية /تشفير البيانات /التوقيع الإلكتروني).	9
					تكثيف جهود التعريب لكافة البرامج والتطبيقات الحاسوبية.	10
					استخدم مختلف أشكال الاتصال الإلكتروني (البريد الإلكتروني /البريد الصوتي/المؤتمرات الإلكترونية).	11
					تنظيم (الندوات/المحاضرات/ورش العمل) للتعريف بالتقنيات الحديثة.	12

ملحق رقم(3): الاستبانة بعد التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

عزيزي الموظف / عزيزتي الموظفة ،،،

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية عنوانها "معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية.

تهدف الباحثة من خلال هذه الدراسة معرفة "معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.

فنرجو من حضرتكم مراعاة الموضوعية والمصادقية في تعبئة الاستبانة علماً بأنه سيتم مراعاة السرية في البيانات التي ستدلون بها وأن هذه البيانات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط .

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير

الباحثة:

إيمان فؤاد أحمد العالم

المشرف على الرسالة:

د.رشيد الجبوسي

القسم الأول: معلومات أولية

يرجى وضع إشارة (√) فيما ينطبق عليك/ي:

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى.

2- المسمى الوظيفية:

☐ مدير/ مدير عام موارد بشرية ☐ مساعد/ نائب مدير الموارد البشرية
☐ منسق/رئيس قسم/رئيس شعبة موارد بشرية ☐ مسؤول علاقات عامة
☐ موظف إداري.

3- العمر:

☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 لأقل من 30 سنة
☐ من 30 لأقل من 35 سنة ☐ من 35 لأقل من 40 سنة
☐ من 40 لأقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فما فوق.

4- الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات لأقل من 10 سنوات
☐ 10 سنوات لأقل من 15 سنة. ☐ من 15 سنة فأكثر.

5- المؤهل العلمي:

☐ توجيهي فأقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا.

6- مكان السكن:

☐ مدينة ☐ مخيم ☐ غير ذلك (بلدة، قرية).

7- عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها في مجال الإدارة الالكترونية:

☐ لم ألتحق بأي دورة تدريبية ☐ من 1 - 3 دورات
☐ من 4 - 6 دورات ☐ أكثر من 6 دورات تدريبية.

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

الرجاء قراءة كل عبارة مما يأتي ووضع علامة (✓) أمام كل منها بحسب الدرجة التي تعبر عن تقديرك لمدى وجودها:

المجال	الفقرة	مدى وجودها				
الأول	أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول والانتقال السلس نحو الإدارة الإلكترونية.					
2	المركزية الشديدة في إدارة الموارد البشرية.					
3	عدم وضوح الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
4	الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.					
5	ضعف الوعي بأهمية وجدوى الإدارة الإلكترونية.					
6	بطء استجابة إدارة الموارد البشرية لمتطلبات التغيير.					
7	ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية.					
8	ضعف اقتناع وتأيد الإدارة العليا لمشروع الإدارة الإلكترونية.					
9	عدم توافق الهياكل التنظيمية مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.					
10	نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.					
11	ضعف التحفيز المعنوي والمادي لاستخدام التقنيات الإلكترونية.					
12	ضعف مشاركة موظفين الموارد البشرية في التخطيط ووضع الأهداف المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.					
13	قلة الفرص المتاحة لموظفي الموارد البشرية لحضور الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.					
14	غياب السرية في المعلومات الإلكترونية.					
15	عدم وجود سياسة مكتوبة أو أدلة توضح مراحل التحول الإلكتروني بطريقة مهيكلية.					

					الثاني	أهم المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.
					16	ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
					17	سرعة التغيير في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسايرتها.
					18	الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة.
					19	قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في الوزارة.
					20	ضعف خدمات صيانة الأجهزة وبرمجياتها.
					21	صعوبة تعريب (الأنظمة / والبرامج) الأجنبية.
					22	ضعف المتابعة والتطوير للبرمجيات المطبقة.
					23	سهولة اختراق شبكة الانترنت.
					24	تخلي الشركات الموردة للأجهزة عن الدعم الفني.
					25	نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
					26	ضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات بإدارات الوزارة.
					27	صعوبة وضع مواصفات قياسية عند شراء أجهزة الحاسب الآلي بالوزارة.
					الثالث:	أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.
					28	مقاومة بعض موظفي الموارد البشرية للتغيير .
					29	خوف بعض موظفي الموارد البشرية من التغيير والتحول.
					30	انخفاض ثقة موظفي الموارد البشرية بقدرتهم على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
					31	خوف موظفي الموارد البشرية من فقدان مراكزهم الوظيفية.
					32	قلة المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي.
					33	ضعف اقتناع موظفي الموارد البشرية بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية.
					34	ضعف الدافعية للتغيير عند بعض موظفي الموارد البشرية.
					35	خوف موظفي الموارد البشرية من زيادة المهام والأعباء الإدارية لديهم.

					36	النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي.
					37	ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية.
					38	خوف موظفي الموارد البشرية من المساءلة في حالة تعطل احد الأجهزة الإلكترونية.
					39	نقص الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي لدى موظفي الموارد البشرية.
					40	ضعف ثقة موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية.
					41	قلة الدورات المصاحبة لعملية التحول الإلكتروني.
					42	قلة الكوادر المؤهلة والكفيلة بدفع عجلة التحول بسرعة.
					43	عدم الإلمام في مفهوم الإدارة الإلكترونية وسبل تبنيها لدى موظفي إدارة الموارد البشرية في الوزارة.
					الرابع	أهم المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.
					44	نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
					45	ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات الإلكترونية والبرمجيات الإلكترونية.
					46	قلة كفاية الموارد المالية لصيانة الأجهزة.
					47	ضعف الميزانيات المخصصة لشراء أنظمة حماية المعلومات.
					48	قلة كفاية الميزانية المخصصة لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي.
					49	قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.
					50	ضعف المخصصات المالية بإدارات الوزارة لتنظيم (المحاضرات، الندوات، ورش العمل).
					51	ضعف الإمكانيات المادية في مجال التعاون مع المعاهد التدريبية والاستشارية.
					52	محدودية دور القطاع الخاص في المساهمة (المالية/العينية) لدعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

					53	قلة الميزانية المخصصة لتهيئة وتجديد البنية التحتية.
					الخامس	أهم المعوقات التشريعية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.
					53	عدم ملائمة القوانين والتشريعات الفلسطينية لتوجه الإدارة الإلكترونية.
					54	عدم توافر تشريعات حماية المعلومات الإلكترونية في النص القانوني الفلسطيني.
					55	عدم وجود مساعي لسن تشريعات للمعاملات الإلكترونية.
					56	ضعف حجية التوقيع الإلكتروني في المعاملات الإلكترونية.
					57	غياب النوعية بالقوانين والتشريعات ذات العلاقة بالمعاملات الإلكترونية بالبيئة الإلكترونية.

ملحق (4): كتاب تسهيل مهمة

State of Palestine
Ministry of Health - Nablus
General Directorate of Education in Health



دولة فلسطين
وزارة الصحة - نابلس
الإدارة العامة للتعليم الصحي

Ref.:
Date:.....

الرقم: ٢٠١٨/٤٣/١٦٤
التاريخ: ٢٠١٨/٤/٤

الأخ مدير عام الإدارة العامة للشؤون الإدارية المحترم،،،

تحية واحترام،،،

الموضوع: تسهيل مهمة طالبة ماجستير

يرجى تسهيل مهمة الطالبة: ايمان فؤاد العالم - برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - جامعة القدس، في عمل مشروع بحثي بعنوان: "معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية، من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية"، لذا يرجى تسهيل مهمتها في الحصول على معلومات من خلال تعبئة استبانة من موظفي الادارة العامة للشؤون الادارية في وزارة الصحة.

علما بأنه سيتم الالتزام بمعايير البحث العلمي والحفاظ على سرية المعلومات. كما يرجى العلم ان مشرف البحث: د. رشيد الجيوسي.

مع الاحترام،،،



مدير عام التعليم الصحي

نسخة: مدير معهد التنمية المستدامة المحترم/ جامعة القدس



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development



2013/1/10

لمن يهمه الأمر

الموضوع: إفادة طالب

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - جامعة القدس بأن الطالب داود صواد المصطفى ورقمه الجامعي 21511140، هو أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس ويقوم حالياً بإعداد دراسة بحثية بعنوان:

معمولات تطبيقية الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية
بوزارة الصحة الفلسطينية من محافظة رام الله والبيرة من وجهة
نظر مدربي وموظفي الموارد البشرية

وعليه يرجى مساعدته بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة بما تسمح أنظمتكم به، علماً بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، وقد أعطي هذه الشهادة بناء على طلبه.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

م.ع.ع.م.ي. الأطرش
Institute of Sustainable Development
مدير المعهد



الأستاذ د. جمال الخليل
رئيس المعهد
د. محمد
2013/1/10

Jerusalem - Abu Deis
Tel / Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002
email: Info@srd.alquds.edu

القدس - ابوديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب: 51000 او 20002
البريد الإلكتروني: Info@srd.alquds.edu

ملحق (5): فحص التوزيع الطبيعي لمؤشرات المستخدمة في التحليل باستخدام اختبار

Kolmogorov – Smirnov Z

N	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation	المؤشر
27	0.008	.500**	الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول والانتقال السلس نحو الإدارة الإلكترونية.
27	0.001	.589**	المركزية الشديدة في إدارة الموارد البشرية.
27	0.013	.473*	عدم وضوح الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
27	0.005	.524**	الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
27	0.010	.490**	ضعف الوعي بأهمية وجدوى الإدارة الإلكترونية.
26	0.000	.685**	بطء استجابة إدارة الموارد البشرية لمتطلبات التغيير.
27	0.001	.605**	ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية.
27	0.000	.757**	ضعف اقتناع وتأيد الإدارة العليا لمشروع الإدارة الإلكترونية.
27	0.002	.564**	عدم توافق الهياكل التنظيمية مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
27	0.005	.527**	نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.
27	0.000	.625**	ضعف التحفيز المعنوي والمادي لاستخدام التقنيات الإلكترونية.
27	0.001	.623**	ضعف مشاركة موظفين الموارد البشرية في التخطيط ووضع الأهداف المتعلقة بالإدارة الإلكترونية
27	0.000	.657**	قلة الفرص المتاحة لموظفي الموارد البشرية لحضور الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية
27	0.009	.496**	غياب السرية في المعلومات الإلكترونية.
27	0.000	.728**	عدم وجود سياسة مكتوبة أو أدلة توضح مراحل التحول الإلكتروني بطريقة مهيكلية.
27	0.016	.459*	ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
27	0.001	.590**	سرعة التغيير في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسايرتها.
27	0.000	.631**	الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة.
27	0.007	.505**	قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في الوزارة.
27	0.002	.576**	ضعف خدمات صيانة الأجهزة وبرمجياتها.
27	0.000	.640**	صعوبة تعريب (الأنظمة /البرامج) الأجنبية.

27	0.000	.663**	ضعف المتابعة والتطوير للبرمجيات المطبقة.
27	0.005	.523**	سهولة اختراق شبكة الانترنت.
27	0.000	.657**	تخلي الشركات الموردة للأجهزة عن الدعم الفني.
27	0.000	.679**	نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
27	0.002	.568**	ضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات بإدارات الوزارة.
27	0.000	.634**	صعوبة وضع مواصفات قياسية عند شراء أجهزة الحاسب الآلي بالوزارة.
27	0.002	.558**	مقاومة بعض موظفي الموارد البشرية للتغيير.
27	0.000	.676**	خوف بعض موظفي الموارد البشرية من التغيير والتحول.
27	0.000	.709**	انخفاض ثقة موظفي الموارد البشرية بقدرتهم على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

ملحق (6): فحص التوزيع الطبيعي لمؤشرات المستخدمة في التحليل باستخدام اختبار Kolmogorov

– Smirnov Z

N	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation	المؤشر
27	0.001	.596**	خوف موظفي الموارد البشرية من فقدان مراكزهم الوظيفية.
27	0.002	.569**	قلة المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي.
27	0.014	.469*	ضعف اقتناع موظفي الموارد البشرية بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية.
27	0.000	.661**	ضعف الدافعية للتغيير عند بعض موظفي الموارد البشرية.
27	0.000	.731**	خوف موظفي الموارد البشرية من زيادة المهام والأعباء الإدارية لديهم.
27	0.002	.573**	النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي.
27	0.000	.690**	ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية.
27	0.002	.563**	خوف موظفي الموارد البشرية من المساءلة في حالة تعطل احد الأجهزة الإلكترونية.
27	0.000	.650**	نقص الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي لدى موظفي الموارد البشرية.
27	0.000	.737**	ضعف ثقة موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية.
27	0.000	.656**	قلة الدورات المصاحبة لعملية التحول الإلكتروني.
27	0.000	.720**	قلة الكوادر المؤهلة والكفيلة بدفع عجلة التحول بسرعة.
27	0.000	.855**	عدم الإلمام في مفهوم الإدارة الإلكترونية وسبل تبنيها لدى موظفي إدارة الموارد البشرية في الوزارة.
27	0.000	.694**	نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
27	0.000	.711**	ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات الإلكترونية والبرمجيات الإلكترونية.
27	0.003	.548**	قلة كفاية الموارد المالية لصيانة الأجهزة.
27	0.002	.573**	ضعف الميزانيات المخصصة لشراء أنظمة حماية المعلومات.
27	0.000	.728**	قلة كفاية الميزانية المخصصة لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي.
27	0.000	.699**	قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.
27	0.000	.645**	ضعف المخصصات المالية بإدارات الوزارة لتنظيم (المحاضرات، الندوات،

			ورش العمل).
27	0.000	.755**	ضعف الإمكانيات المادية في مجال التعاون مع المعاهد التدريبية والاستشارية.
27	0.001	.612**	محدودية دور القطاع الخاص في المساهمة (المالية/العينية) لدعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
27	0.000	.769**	قلة الميزانية المخصصة لتهيئة وتجديد البنية التحتية.
27	0.002	.573**	عدم ملاءمة القوانين والتشريعات الفلسطينية لتوجه الإدارة الإلكترونية.
27	0.001	.590**	عدم توافر تشريعات حماية المعلومات الإلكترونية في النص القانوني الفلسطيني.
27	0.001	.582**	عدم وجود مساعي لسن تشريعات للمعاملات الإلكترونية.
27	0.000	.710**	ضعف حجية التوقيع الإلكتروني في المعاملات الإلكترونية.
27	0.010	.487*	غياب التوعية بالقوانين والتشريعات ذات العلاقة بالمعاملات الإلكترونية بالبيئة الإلكترونية.

قائمة المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	شكر وعرفان
ج.....	الملخص
د.....	Abstract
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2.....	1.1 المقدمة:
4.....	2.1 مشكلة الدراسة:
4.....	3.1 مبررات الدراسة:
4.....	4.1 أهمية الدراسة:
5.....	5.1 أهداف الدراسة:
6.....	6.1 أسئلة الدراسة:
7.....	7.1 محددات الدراسة
7.....	8.1 هيكلية الدراسة:
8.....	9.1 مصطلحات الدراسة:
10.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11.....	1.2 الإطار النظري:
11.....	1.1.2 الإدارة الالكترونية:
11.....	1.1.1.2 الإدارة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الالكتروني:
13.....	2.1.1.2 التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية:
14.....	3.1.1.2 أهداف الإدارة الالكترونية:
15.....	4.1.1.2 أهمية الإدارة الإلكترونية:
15.....	1.2.1.2 مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية:
16.....	2.2.1.2 مبادئ تطبيق الإدارة الالكترونية:
17.....	3.2.1.2 متطلبات الإدارة الالكترونية:

18	4.2.1.2 مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية:
19	3.1.2 سلبيات ومعوقات الإدارة الإلكترونية:
21	1.3.1.2 معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات:
31	2.3.1.2 التجارب العالمية والعربية في ميدان الإدارة الإلكترونية:
35	4.1.2 إدارة الموارد البشرية
35	1.4.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:
35	2.4.1.2 أهمية الموارد البشرية:
37	3.4.1.2 الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية:
40	4.4.1.2 وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية:
42	5.4.1.2 أهمية نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:
42	6.4.1.2 مزايا نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:
43	2.2 الدراسات السابقة:
43	1.2.2 الدراسات العربية:
46	2.2.2 الدراسات الأجنبية:
48	3.2 تعقيب على الدراسات السابقة:
50	1.3.2 أهم ما ركزت عليه الدراسات السابقة:
50	2.3.2 الاستفادة من الدراسات السابقة:
52	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
53	1.3 المقدمة:
53	2.3 منهج الدراسة:
54	3.3 مجتمع الدراسة:
54	4.3 عينة الدراسة:
56	5.3 أداة الدراسة:

56	6.3 صدق أداة الدراسة:
57	7.3 ثبات أداة الدراسة: استبانة المبحوثين:
57	8.3 إجراءات الدراسة:
57	9.3 متغيرات الدراسة:
58	10.3 المعالجات الإحصائية:
59	الفصل الرابع: نتائج الدراسة والنقاش
60	1.4 المقدمة:
60	2.4 تحليل بيانات نتائج الدراسة:
61	3.4 تصحيح الأداة:
61	4.4 مفتاح التصحيح:
62	5.4 التحليل الوصفي لمحاوَر الاستبانة:
70	6.4 فحص بيانات الاستثمار و مدى مواعمتها للتحليل:
73	7.4 فحص أسئلة الدراسة:
92	الفصل الخامس: التوصيات ومقترحات الدراسة
93	1.5 المقدمة:
95	2.5 مناقشة النتائج:
98	3.5 التوصيات:
98	1.3.5 التوصيات الخاصة بالمعوقات الإدارية:
98	2.3.5 التوصيات الخاصة بالمعوقات التقنية:
99	3.3.5 التوصيات المتعلقة بالمعوقات المالية:
99	4.3.5 التوصيات المتعلقة بالمعوقات البشرية:
100	5.3.5 التوصيات المتعلقة بالمعوقات التشريعية:
100	4.5 مقترحات الدراسة:
101	قائمة المصادر والمراجع
111	الملاحق

111	ملحق رقم(1): قائمة أسماء السادة المحكمين
112	ملحق رقم (2): الاستبانة قبل التحكيم.....
119	ملحق رقم(3): الاستبانة بعد التحكيم.....
125	ملحق (4): كتاب تسهيل مهمة
	ملحق (5): فحص التوزيع الطبيعي لمؤشرات المستخدمة في التحليل باستخدام اختبار
126	Kolmogorov – Smirnov Z
	ملحق (6): فحص التوزيع الطبيعي لمؤشرات المستخدمة في التحليل باستخدام
129	اختبار Kolmogorov – Smirnov Z
131	قائمة المحتويات.....

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	خصائص مجتمع الدراسة	55
2.3	معامل كرونباخ ألفا ثبات الاستمارة	57
1.4	مقياس ليكرت الخماسي	61
2.4	مفتاح التصحيح	61
3.4	المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية حسب استجابات أفراد العينة	62
4.4	المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية حسب استجابات أفراد العينة	64
5.4	المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية حسب استجابات أفراد العينة	66
6.4	المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية حسب استجابات أفراد العينة	68
7.4	المعوقات التشريعية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية. حسب استجابات أفراد العينة	69
8.4	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية من الدرجة العالية إلى الأقل	70
9.4	فحص التوزيع الطبيعي لمؤشرات المستخدمة في التحليل باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov Z	71
10.4	فحص Homoginity تجانس فئات المؤشرات المستخدمة في التحليل باستخدام اختبار Levene Statistic	73
11.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس و المحور	74
12.4	اختبار T-test للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس و المحور	74
13.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	76
14.4	جدول اختبار T-test للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي و المحور	77

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
15.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حسب متغير العمر والمحور	78
16.4	نتائج اختبار التباين الأحادي (One-Way ANova) لمتغير العمر	80
17.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حسب الخبرة و المحور	81
18.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للمتوسط الكلي حسب متغير الخبرة و المحور	82
19.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي و المحور	83
20.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للمتوسط الكلي حسب متغير المستوى التعليمي و المحور	85
21.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حسب متغير مكان السكن والمحور	86
22.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للمتوسط الكلي حسب متغير مكان السكن و المحور	87
23.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حسب متغير المحافظة و المحور	88
24.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حسب الالتحاق بالدورات التدريبية و المحور	90
25.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للمتوسط الكلي حسب متغير الالتحاق بالدورات التدريبية و المحور	91