

تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الاداء الوظيفي للموارد البشرية

بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة

Analysis of the requirements of electronic management and its role improving The performance of human resources Applied research at Iraqi general insurance company

وزارة البيئة / صندوق حماية البيئة

ناصر عويد عطية العقابي

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية / جامعة بغداد

أ.م. د.خلود هادي عبود الربيعي

المستخلص

تسعى الدراسة إلى تحديد متطلبات الإدارة الإلكترونية في ادارة الموارد البشرية والتي تتمثل بـ (المتطلبات الادارية، والتقنية، والبشرية، والمالية، والامنية) والتي تعد نمطاً جديداً يختلف عن نمط الادارة التقليدية، اذ يعتمد فيها العمل على أشكال وأساليب متعددة من الأدوات، (كالحواسيب والبرامج الالكترونية المختلفة) من خلال الاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية بأسرع وقت وأقل جهد وأقل التكاليف وذلك لمواكبة التطورات التكنولوجية الهائلة في مجال ثورة تقنية المعلومات والاتصالات. وشملت عينة الدراسة (١٣٢) شخص ممن يشكلون منصب (مدير عام، معاون مدير عام، ومدراء الاقسام، ومسؤولي الشعب) وموظفي قسم ادارة الموارد البشرية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمت معالجة وتحليل البيانات باستعمال البرنامج الاحصائي (SPSS) من خلال تطبيق الاساليب الاحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الاهمية النسبية، معامل ارتباط بيرسون (Person)، الانحدار الخطي البسيط. توصل الباحث الى نتائج التحليل بأنه كلما توفرت المتطلبات الادارة الإلكترونية المقترحة بنسبة عالية يؤدي بالنتيجة الى تطبيق الادارة الإلكترونية في الشركة بنجاح أكبر واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة يؤدي إلى نجاح التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالإضافة إلى توفر الدعم المالي المطلوب لذلك، وأشراك الموظفين في دورات تدريبية على الأنظمة الإدارية مع وجود الحافز المعنوي والمالي لذلك. أما أهم التوصيات فقد تركزت على نشر الوعي والثقافة الإلكترونية بين العاملين بأهمية تطبيق الادارة الإلكترونية في شركة التأمين العراقية العامة لما لها من تأثير نفسي لتقبل التغيرات التكنولوجية الحديثة، ووضع خطط وبرامج توعوية للفئات المستهدفة والعاملين في الشركة، مع وضع خطط بديلة للإدارات الإلكترونية لاستخدامها مباشرة في وقت الحاجة إليها، واعداد خطط فعالة لتدريب وتأهيل القيادات الادارية على ضرورة التحول نحو تطبيق الادارة الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية: متطلبات الادارة الإلكترونية، المتطلبات الادارية، المتطلبات التقنية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية المتطلبات الامنية، ادارة الموارد البشرية - فاعلية الاداء الوظيفي للعاملين.

Abstract

The study seeks to identify e-governance requirements in human resources management, which are (administrative requirements, technical, human, financial, and security) which is a new style differs from the traditional management pattern, where work depends on multiple forms and methods of Tools, (e. g. computers and various electronic software), by relying on powerful information systems that help to make management decisions as quickly and less effortless and less expensive to keep up with the tremendous technological advancements in the field of information and communication technology revolution.

The sample included 132 Person who constitute a position (Director General, assistant Director General, section managers and divisional officials) and staff of the Human resources Management Section. The researcher adopted the analytical descriptive approach, and the data were processed and analyzed using the statistical program (SPSS) through the application of statistical methods (arithmetic mean, standard deviation, coefficient of difference, relative importance, Pearson correlation coefficient (person) and simple linear regression).

The researcher has reached the results of the analysis that the higher the proposed e-management requirements, the more result the E-management application in the company more successfully and attract qualified human competencies leads to a successful shift towards the application of e-management of human resources In addition to providing the required financial support, and the involvement of staff in training courses in administrative systems, with moral and financial motivation.

The most important recommendations focused on the dissemination of awareness and e-culture among employees of the importance of applying e-governance to the Iraqi general Insurance company for its psychological impact on the acceptance of modern technological changes, and the development of awareness-raising plans and programs for the target groups and employees of the company. With the development, Alternative plans for E-departments to be used in a timely manner, and to prepare effective training and qualification plans for management leaders on the need to move towards e-governance.

Key words: e-management requirements, administrative requirements, technical requirements, human requirements, financial requirements, security requirements, human resources management--effective functioning of employees.

المقدمة Introduction:

تتكون أي منظمة من منظمات الأعمال من أربعة مكونات أساسية تتمثل في (الموارد البشرية، الهيكلية، المهام والأعمال، والتقنية) حيث تعمل هذه المكونات في داخل البيئة والتي تشمل البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والثقافية، وتنظم إدارة المنظمة العمل بين هذه المكونات. ورغم أهمية المكونات الأربعة إلا أن الموارد البشرية تظل أهمها باعتبارها هي التي تضع وتشغل المراكز في الهيكل التنظيمي، كما أنها تتجزأ المهام والأعمال، ولا يمكن الاستفادة من هذه التقنية بدون الموارد البشرية، وهنا تبرز أهمية توافر القدرات والمهارات الفنية لدى الموارد البشرية والتي لا يمكن تزويدهم بها بدون فاعلية الاداء الوظيفي للعاملين، من ناحية أخرى تعد التقنية الحديثة التي تتمثل في هذا البحث في الإدارة الإلكترونية عنصراً أساسياً في إنجاز الأعمال في المنظمات بصفة عامة والشركة المبحوثة ليست استثناء، إذ تعد الإدارة الإلكترونية إحدى سماتها باعتبارها تهدف إلى الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال الإدارة الإلكترونية بدلاً من الإدارة التقليدية. فالإدارة الإلكترونية وسيلة لاجتياز كل مظاهر التأخير والبطء في العمل الإداري وتحقيق أداء أعلى وبكلفة أقل وبجهد أقل، ويمكن القول إنها وسيلة جيدة للرقابة لما تتمتع به من نظم تقنيه حديثة ومن إمكانيات التحليل والمراجعة آلياً للأنشطة المختلفة، أدت الثورة التقنية والمعلوماتية السريعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تقدم المهارات والمعارف للموارد البشرية ومواكبة التطورات التي يشهدها العصر المعرفي المستمر والمتجدد. ويمكن القول بأن فاعلية الاداء الوظيفي للموارد البشرية له أثر كبير في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية. ولغرض الإحاطة بالموضوع فقد تضمن البحث طبقاً لمنهجه أربعة مباحث، تناول المبحث الأول منهجية البحث أما الثاني فتناول الإطار النظري العام (الإدارة الإلكترونية، إدارة الموارد البشرية) وتحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية عبر خمس محاور، الأول المتطلبات الإدارية، والثاني المتطلبات البشرية. والثالث المتطلبات التقنية والرابع المتطلبات المالية والخامس المتطلبات الامنية وتخصص المبحث الثالث بالإطار العملي للبحث وتضمن ثلاث محاور الأول نبذة مختصرة عن الشركة قيد الدراسة، والثاني عرض وتحليل النتائج والثالث تحليل العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية باعتماد علاقات الارتباط والتأثير. ويختتم البحث بمبحث رابع خصص لعرض الاستنتاجات، والتوصيات التي خرج بها الباحثان.

المبحث الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً: مشكلة البحث

تعد تقنية الإدارة الإلكترونية من أبرز التطبيقات الإدارية الحديثة إذ أخذت المنظمات تتنافس في تطبيق هذه التقنية في ادارتها، تكمن مشكلة البحث في مدى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، إذ تعاني المؤسسات من صعوبة الحصول على المعلومات واسترجاعها بالدقة والسرعة المطلوبة مما تتطلب حاجتها الى هذه المعلومات وأهميتها لها لما تحققه من نتائج إيجابية نحو تحسين الاداء ورفع كفاءتها وجودة خدماتها ولن يتأتى ذلك إلا بتوافر تلك المتطلبات لاستخدامها وتطبيقها في إدارة الموارد البشرية. ويهدف توضيح معالم المشكلة وتحديد ما يطرحه البحث التساؤلات الآتية:

- ١- ما هي متطلبات الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية؟
- ٢- ما هي اهم المتطلبات المتوفرة في شركة التأمين المبحوثة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية؟
- ٣- كيف يمكن التغلب على صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية في الشركة المبحوثة؟
- ٤- هل ان تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية سيوفر للشركة مميزات متمثلة بالسرعة في الانجاز والوقت والكلفة؟

ثانياً: أهمية البحث Research Importance

- تتجلى أهمية البحث من خلال أهمية موضوع هذا البحث والندرة النسبية في البحوث والدراسات التطبيقية في مجال الإدارة الالكترونية لكونها مفهوماً جديداً وحيوياً ظهر نتيجة تحولات وتطورات يشهدها العالم منذ مرحلة الانتقال الى مرحلة العمل الالكتروني بعيداً عن التعاملات التقليدية الورقية التي تكلف الكثير من الجهد والوقت والنفقات والتي يمكن تحديد أهميتها بالفقرات الآتية:
1. اسهاما في كشف المتطلبات الادارية والتقنية والبشرية والمالية والامنية لتفعيل برامج الادارة الالكترونية في شركة التأمين العراقية العامة.
 2. ابراز الطفرة الهائلة في تقنية المعلومات والتكنولوجيا التي احدثت التحول في الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية بمفهومها الجديد وضرورة مواكبة الدخول في التعاملات الالكترونية داخل المنظمات والعمل بنفس اساليب الدول المتقدمة.
 3. ابراز أهمية ادارة الموارد البشرية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.
 4. تلافي مخاطر التعامل الورقي وتحسين سرعة توفر المعلومات وجودتها وتخفيض التكاليف والنفقات وزيادة الربحية.
 5. يفتح هذا البحث امام الاداريين والمهتمين بتطوير العمل الاداري رؤى مستقبلية للخوض في غمار المجتمع المعلوماتي والاستفادة من التقنيات الحديثة.
 6. يسهم هذه البحث بوضع المقترحات والتوصيات للمسؤولين وصناع القرار في قطاع التأمين بوجه عام لمواجهة المعوقات التي تعيق تطبيق الادارة الالكترونية.

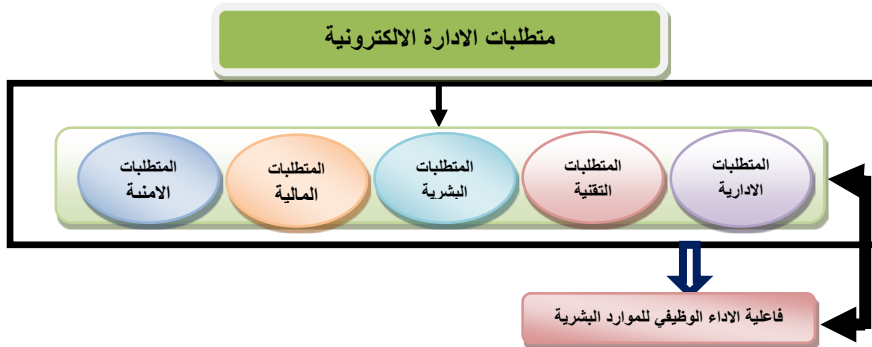
ثالثاً: أهداف البحث Research objectives

تتركز اهداف البحث بالآتي:

1. عرض المفاهيم الخاصة بالإدارة الالكترونية والموارد البشرية وأهم متطلباتها.
2. تحديد مدى وعي العاملين بخصائص ومزايا استخدام الادارة الالكترونية.
3. معرفة اهم المبررات التي تدعو الى التحول للعمل بالإدارة الالكترونية
4. تحديد أهمية الادارة الالكترونية في تحسين ادارة الموارد البشرية.
5. تحديد مدى امكانية تطبيق الادارة الالكترونية بشكل ينسجم مع البيئة العراقية وتشخيص اهم المراحل والخطوات التي يمكن اتباعها في عملية التحول لمواكبة التطورات التكنولوجية خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات.
6. وضع التوصيات والمقترحات لصناع القرار في الشركة استناداً لما ظهر عن البحث من نتائج.

رابعاً: مخطط الافتراضي للدراسة:

بناء على مشكلة وأهداف البحث جرى تصميم مخطط الافتراضي للبحث ليقدّم صورته معبره عن العلاقات المنطقية لمتغيرات الدراسة بما يعبر عن علاقات الارتباط، والتأثير المباشر بين متغيرات البحث (متطلبات الادارة الالكترونية وإدارة الموارد البشرية)، وكما موضح في الشكل (1)



الشكل (1) انموذج البحث من إعداد الباحث

خامساً: متغيرات البحث واجراءاته: -

من اجل وصف متغيرات البحث (المستقل والمعتمد) والذي يعبر عن وجود متغيرين هما:

- المتغير المستقل: يتمثل بمتطلبات الإدارة الالكترونية اعتمد الباحث بناء البحث على أساس الاستقادة من محاولة تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية ومتطلباته وهي (الإدارية والتقنية والبشرية والمالية والأمنية).
- المتغير التابع: يتمثل بإدارة الموارد البشرية بالاعتماد على الفكرة الرئيسية المعتمدة على متغيرات رئيسة يتحدد أطار البحث بشموله على اداء الوظيفي للعاملين في الشركة المبحوثة.

سادساً: فرضيات البحث

- بناءً على ما تم طرحه في مشكلة البحث، والمخطط الفرضي للبحث، فقد تم صياغة الفرضيات الآتية: -
- الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متطلبات الإدارة الالكترونية وإدارة الموارد البشرية). وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية: -
- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتطلبات الادارية، وفاعلية الاداء الوظيفي.
- ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتطلبات التقنية، وفاعلية الاداء الوظيفي.
- ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتطلبات البشرية، وفاعلية الاداء الوظيفي.
- ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتطلبات المالية، وفاعلية الاداء الوظيفي.
- ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتطلبات الامنية، وفاعلية الاداء الوظيفي.
- الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتطلبات الإدارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية). وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية: -

- أ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتطلبات الادارية في فاعلية الاداء الوظيفي.
- ب- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتطلبات التقنية في فاعلية الاداء الوظيفي.
- ت- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتطلبات البشرية في فاعلية الاداء الوظيفي.
- ث- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتطلبات المالية في فاعلية الاداء الوظيفي.
- ج- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتطلبات الامنية في فاعلية الاداء الوظيفي.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث:

ان تحديد حجم العينة المناسب من اهم قرارات الباحث للحصول على بيانات تزوده بمعلومات يمكن الاعتماد عليها، لتعميم النتائج، ويتوقف حجم العينة الواجب دراستها على تفاعل بعض العوامل، مثل مدى التباين في خصائص المجتمع المراد دراسته (كلما زاد التباين، يزيد حجم العينة المطلوب)، ومدى التفصيل المطلوب في نتائج العينة كتقديرات لخصائص المجتمع (كلما زادت درجة التفصيل المطلوبة، زاد حجم العينة)، ومدى الخطأ الذي يسمح به في نتائج العينة كتقديرات لخصائص المجتمع (كلما قل مدى الخطأ الذي يمكن السماح به، زاد حجم العينة)، ودرجة الثقة التي نود أن نتمتع بها في تحقق السمات السابقة (كلما زادت درجة الثقة المطلوبة، زاد حجم العينة اللازم) (الطائي، 2012: 3). وعلى هذا الأساس اختار الباحث العينة (العشوائية) من مجتمع البحث المتمثلة بجميع العاملين في شركة التأمين العراقية العامة، وذلك بسبب التباين الحاصل في مجتمع البحث، وكذلك من اجل دقة النتائج والوثوق بها، ولقد بلغ حجم المجتمع في شركة التأمين العراقية العامة بحسب إحصائيات الشركة (٢١٧) شخصاً، وتم تحديد حجم العينة من هذا المجتمع بحسب أنموذج (دي موركان، D. Morgan) العالمي؛ لتحديد حجم العينة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ولغاية (٠.٠١)، إذ بلغ حجم العينة بحسب هذا الأنموذج (١٣٢) فرداً أي بنسبة (٦١ %) من إجمالي مجتمع البحث

ثامناً: الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة أحد المرتكزات الرئيسية المهمة لأي دراسة قادمة، إذ أنها تقدم للباحثين فوائد جمة من خلال ما توصلت إليه من استنتاجات وتوصيات تفيدهم في سعيهم الجديد وبذلك يتم البدء من حيث ما انتهى إليه الآخرون

١. (كساب، ٢٠٠٨)

العنوان: (متطلبات نجاح نظام ادارة الوثائق الالكترونية في الهيئة العامة للتأمين)

الهدف: التعرف على متطلبات نجاح نظام ادارة الوثائق الالكترونية في الهيئة العامة للتأمين وعلى واقع نظام ادارة الوثائق الالكتروني.

العيينة: ٧٠ موظف

الأساليب: استخدام الأدوات الإحصائية المتمثلة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

النتائج: وجود معرفة بمتطلبات نظام ادارة الوثائق الالكترونية من قبل الهيئة العامة للتأمين، ووجود قناعة لدى الموظفين بأن نظام الالكتروني يمتاز بالسرعة والدقة والشفافية وسيقل نسبة تلف واهلاك الملفات ومن ضياع الوثائق بين الدوائر ويوضح مسار تدفقها.

٢. (علي، ٢٠٠٩)

العنوان: " جاهزية التحول نحو الادارة الالكترونية "

الهدف: التعرف على جاهزية المنظمة بشقيها الفني والتنظيمي للتحول نحو الادارة الالكترونية، ورصد الجاهزية الاكثر للميدان المبحوث، والتعرف على وجود الفروقات المعنوية من عدم وجودها في المنظمة المبحوثة.

العيينة: ٩١ موظف

الأساليب: استخدام الأدوات الإحصائية المتمثلة بتحليل المنهج الوصفي التحليلي.

النتائج: هناك علاقة بين الثقافة الالكترونية وعمر المبحوثين اذ اتضح ان فئة الشباب هم الاكثر ثقافة في الميدان المبحوث على اقل تقدير، واتضح انه ليس هناك علاقة بين الجنس (الذكر، الانثى) في التعامل الالكتروني ضمن الميدان المبحوث.

٣. (الدايني، ٢٠١٠)

العنوان: أثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة

الهدف: هدفت هذه الدراسة الى تحديد أثر مضامين الإدارة الالكترونية على تطوير الموارد البشرية وأثر مضامين الإدارة

الالكترونية على أداء المصرف، وتحديد أثر تطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين

العيينة: فروع مصرف الرافدين في العراق والمملكة الاردنية الهاشمية وحجم العينة (٢٢٠) موظف من بغداد والمملكة الاردنية الهاشمية.

الأساليب: استخدام الأدوات الإحصائية المتمثلة بتحليل المنهج الوصفي التحليلي.

النتائج: وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية، المالية) على أداء المصرف، وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية، المالية) على تطوير الموارد البشرية.

٤. (شاكور، ٢٠١٣)

العنوان: أثر الادارة الالكترونية على اداء العنصر البشري

الهدف: التعرف على درجة امكانية تطبيق الادارة الالكترونية في المعاهد الخاصة من خلال الوقوف على واقع تطبيقها وسبل تطويرها مستقبلاً.

العيينة: ٣٠٠ موظف (هيئة تدريس ومعاونيهم وإداريين)

الأساليب: استخدام الأدوات الإحصائية المتمثلة بتحليل المنهج الوصفي التحليلي.

النتائج: ان استخدام الادارة الالكترونية يعمل على زيادة فاعلية الاداء الوظيفي بدرجة كبيرة من خلال العمل على سرعة انجاز العمل، رفع انتاجية العاملين، سرعة ودقة ايصال التعليمات، توفير وقت وجهد العاملين، زيادة كفاءة العمليات الادارية.

المبحث الثاني

عنوان: الإطار النظري للإدارة الالكترونية

١. مفهوم الادارة الالكترونية

تعد الادارة الالكترونية نتاجا لثورة المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة وأصبحت تمثل الاتجاه الجديد في الادارة المعاصرة حيث يسود عالم اليوم حركة نشطة لاستثمار كل التقنيات الحديثة لتطوير اعمال المنظمات وتحويلها الى منظمات الكترونية تستعمل شبكة الانترنت والتطبيقات المتطورة للحاسبات الالية في انجاز جميع اعمالها ومعاملاتها الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وانجاز كل وظائفها من تسويق وتمويل واستثمار واعمال مكتبية بسرعة ودقة فائقة لذا نجد التوجه العالمي نحو

تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات بشقيها العام والخاص لتحقيق السبق والريادة في استثمار التقنية الإلكترونية (المجالي وعبدالمعظم، 2013: 96) وعرفت (بالإدارة التي تستخدم شبكة الانترنت وتكنولوجيا المعلومات و نظم الاتصالات الأخرى من خلال دمج عمليات المنظمة مع تطبيقات هذه التكنولوجيا، بهدف تحسين جودة الأداء وتحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمة (Forman, 2014: 2).

٢. أهمية الإدارة الإلكترونية:

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة، فضلاً عن ذلك، تمثل الإدارة الإلكترونية نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الحادي والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته (ياسين، 2010: 35). وان أهمية الإدارة الإلكترونية تتمثل بالآتي:

أ. ازالة رتابة الإدارة وتحقيق التفاعل المباشر بين المواطنين ومنظمات الاعمال من جهة مع الحكومة الإلكترونية من جهة أخرى.
ب. رفع كفاءة وفاعلية الحكومة الإلكترونية من خلال تبسيط الاجراءات وتخفيض التكاليف.

٣. اهداف الإدارة الإلكترونية:

مما لا شك فيه ان تحول المنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص الى نظام الإدارة الإلكترونية يعكس رغبة صادقة لدى هذه الجهات بتحقيق اهداف عظيمة تتفق وثرورة المعلومات والاتصالات، وهو ما ينعكس على اداء الوظيفة العامة او الخاصة ومن ثم تقديم الخدمات للجمهور بسهولة ويسر وتكلفة أقل كما وان تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات بشكل عام يهدف الى تحقيق الغرض من وجود الاجهزة الادارية الحكومية وهو تأدية الخدمات اللازمة لتحقيق احتياجات المواطنين والدولة في آن واحد (القحطاني، 2006: 14). ويرى (الضافي، 2006: 22) ان تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الادارية يسعى الى تحقيق الاهداف التالية:

أ. الدقة والوضوح في العمليات الادارية المختلفة داخل المنظمة.
ب. توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم الثقافي التنظيمية لدى العاملين كافة وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والعاملين.
ت. توفير المعلومات والبيانات للمستفيدين بصورة فورية.
ويضيف (السالمي والسليطي، 2008: 39-40) عدد من الاهداف اهمها:

- أ- ادارة الملفات بدلاً من حفظها.
- ب- استعراض المحتويات بدلاً من القراءة.
- ت- البريد الإلكتروني بدلاً من الصادر والوارد.
- ث- الاجراءات التنفيذية بدلاً من محاضر الاجتماعات.
- ج- الانجازات بدلاً من المتابعة.
- ح- اكتشاف المشكلات بدلاً من المتابعة.
- خ- التجهيز الناجح للاجتماعات.

وفي ضوء ذلك يرى الباحثان بأن استخدام التقنيات الإلكترونية المتقدمة ذات التأثير الفعال في حياة الناس والمنظمات تحقق العديد من الاهداف اهمها: تحسين فاعلية الاداء واتخاذ القرار من خلال اتاحة البيانات لمن ارادها، والحصول عليها بأقل جهد وقل وقت وقل تكلفة، مما يؤدي بالنتيجة الى تقديم الخدمات في زمن قياسي وكفاءة عالية وبالتالي تؤدي الى تطوير العمل الاداري ورفع كفاءة وإنتاجية الإداريين والعاملين في شركات التأمين.

٤. فوائد الإدارة الإلكترونية:

ان الإدارة الإلكترونية لها العديد من الفوائد والمكاسب ويرى (ابو حبيب، 2008: 7) و (الوادي والوادي، 2011: 29) ان من فوائد ومكاسب الإدارة الإلكترونية هي:

- أ. ادارة ومتابعة الادارات المختلفة للمنظمة كأنها وحدة مركزية.
- ب. تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع اعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- ت. تجميع البيانات من مصادرها الاصلية بصورة موحدة.
- ث. تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- ج. تقليل اوجه الصرف في متابعة عمليات الادارة المختلفة.
- ح. توظيف تكنولوجيا المعلومات من اجل دعم وبناء ثقافة منظميه ايجابية لدى كافة الافراد.
- خ. توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
- د. التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- ذ. زيادة الترابط بين الموظفين والإدارة العليا ومتابعة ادارة كافة الموارد.
- هـ. وظائف الادارة الالكترونية:

تؤدي الادارة الالكترونية عدداً من الوظائف الاساسية تمثل مرتكزات هامة في الاصلاح الإداري وتغيراً جذرياً في اساليب الادارة التقليدية. ويذكر (ادريس، 2005: 207) ان تكنولوجيا المعلومات المعاصرة ساهمت في احداث تغير في العملية الادارية التقليدية وأصبحت الادارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وفي تصميم الهياكل التنظيمية وإدارة فرق العمل وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد. وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

أ. التخطيط الالكتروني E-Planning:

نتيجة للتطورات الهائلة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والتنافسية العالية اصبح التخطيط التقليدي غير قادر على مواكبة هذه المستجدات والتطورات ولجعل التخطيط التقليدي اكثر مواكبة وقدرة على استيعاب المتغيرات المتوالية، لابد تغيير ممارساته والياته عبر اعتماد المزايا الالكترونية (النجار، 2008: 35)، وبذلك اصبح يعرف " التخطيط الالكتروني " الذي يعني تحديد ما يراد عمله انيا ومستقبلاً بالاعتماد على تدفق معلوماتي من داخل وخارج المنظمة وتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الالكترونية لمواجهة متطلبات الاسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة وفقاً لخطط طويلة الامد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة وسهلة لخطط انية وقصيرة الامد (المفرجي، 2007، 79).

ب. التنظيم الالكتروني (E-Organizing):

يرى (نجم، 2009: 306) ان ما يقارب من مئة عام من التطور في مجال الادارة كان في جوهره الحقيقي تطوراً في التنظيم (القوة الاكثر صلابة في الادارة). وإذا كان التخطيط هو الاكثر ارتباطاً بالزمان من حيث وضع الخطط المتعلقة بما تسعى اليه الشركة من اهداف وتحديد الوسائل الضرورية لتحقيقها في الفترة القادمة (فترة الخطة)، فان التنظيم هو الاكثر ارتباطاً بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي، وسلسلة الاوامر عبر المستويات التنظيمية (العلاقة بين الاعلى والأدنى)، والرسمية التنظيمية التي تكون اكثر كثافة ووظيفية داخل الشركة واقل كثافة ووظيفية خارج الشركة. وان التنظيم الالكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الافقية التي يحقق التنسيق الالي وكل مكان من اجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فمع الانترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية الى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم.

ت. التوجيه الالكتروني:

يشير (غنيم، 2004: 73-71) الى ان التوجيه الالكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الالكترونية والتي تسعى الى تفعيل دور الاهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، كما يعتمد ايضا وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة الكترونية مع الافراد الاخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم، لإنجاز الاعمال المطلوبة، كما يعتمد التطبيق الكفاء للتوجيه الالكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية المتقدمة كشبكة الانترنت بحيث يتم انجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها.

ويؤكد (نجم، 2004: 268-267) ان قيادة الذات هي الاكثر بروزاً في الادارة الالكترونية، فالقائد الالكتروني مطلوب منه ان يتخذ قرارات سريعة وفورية، مما يجعله بحاجة الى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساعده على سرعة الاستجابة ولهذا فأن قادة الذات يتسمون بعدة خصائص منها:

١. القدرة على التحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على انجاز المهام.
٢. فهم المنظمة ومساهمتها من اجل حل المشكلات.
٣. الرغبة في المبادرة من اجل حل المشكلات.
٤. البراعة، المهارة، والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة.
٥. المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم.

ث. الرقابة الالكترونية:

تعد الرقابة عنصراً رئيساً من عناصر العملية الادارية التي يقوم بها المسير في اي مستوى اداري. وتظهر اهميتها في كونها اداة تعمل على تحديد وقياس درجة اداء الانشطة التي تتم في المنظمات من اجل تحقيق اهدافها، والرقابة عملية مخططة ومنظمة تهدف الى وضع معايير للأداء يفترض ان تكون موضوعة سلفاً لأوجه النشاطات المختلفة، وتتفق كذلك مع الاهداف المنشودة فهي الجهاز العصبي للنظام الاداري لكونها تتعرض لكل خلية من خلاياه تأثر بها وتؤثر فيها. ويمكن تعريف الرقابة على انها عملية قياس وتصحيح اداء الانشطة المسندة للمرؤوسين بغية التأكد من ان اهداف المنظمة والخطط التي صممت للوصول اليها قد تحققت فعلاً (الشبلي والنسور، 2009:446).

يشير (نجم، 2009: 247-277) و (احمد، 2009: 284) الى ان الرقابة الالكترونية اكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة بدلاً من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الالكترونية والولاء الالكتروني بين العاملين والإدارة وهذا ما يحول الرقابة كرسيد الى الرقابة كعملية وتدقق مستمر، وهناك العديد من المزايا للرقابة الالكترونية منها:

- (١) انها تحقق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية.
- (٢) تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الحال بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلاً من الرقابة بالتقارير.
- (٣) حد أدنى من المفاجآت في الرقابة فلا شيء يتعاقم داخل المنظمة دون معرفته اولاً مما يقلص المفاجآت الداخلية الى الحد الأدنى.
- (٤) ان الرقابة الالكترونية تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة على الثقة، مما يقلل الجهد الاداري المطلوب في الرقابة.
- (٥) ان الرقابة الالكترونية تقلص مع الوقت من اهمية الرقابة القائمة على المدخلات او العمليات او الانشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج، فهي اذن أقرب الى الرقابة بالنتائج.
- (٦) توسيع الرقابة الى عملية الشراء، الموردين، الشركات المشتركة في شبكة الاعمال الخارجية (Extranet)، الزبائن وبالتأكيد الى العاملين عن بعد.

ان الرقابة الالكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة الى حد كبير، من اجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في المنظمة.

ويرى (ياسين، 2010: 46-53) ان تقنيات وبرمجيات المعلومات والاتصالات احدثت تغيرات انعكست على وظائف الادارة الالكترونية، وتتمثل في التالي:

- (١) الانتقال من منظومات المعلومات المحوسبة المستقلة الى منظومات المعلومات المحوسبة الشبكية.
- (٢) الانتقال من نظم المعلومات الادارية التقليدية الى نظم المعلومات الادارية الذكية.
- (٣) الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات الى نظم المعالجة التحليلية الفورية.
- (٤) العمل من خلال الشبكات Intranet و Extranet.

(٥) العمل على اساس تقنية حوسبة المزود / المزود Client /Server Computing.

(٦) تحول المنظمات من الهياكل المركزية الى الهياكل المرنة البيئية.

(٧) الانتقال من مفهوم الميزة النسبية الى مفهوم الميزة التنافسية المؤكدة.

ثانياً: متطلبات الإدارة الإلكترونية

ان تطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة واستكمال عملية التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية يستلزم ضرورة توفير جملة من المستلزمات البشرية والمادية (Hardware) والتنظيمية (Orgware) والبرمجيات (Software). وتمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا من المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست خبرة مستوردة يمكن تناقلها وتطبيقها فقط، بل انها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والبيئية والبشرية وغيرها، وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها الى حيز الواقع العملي (عبد الناصر وقريشي، 2011: 90) و (Stone, et. al, 2006, :229-224) و (Blard, 2004: 57-) واهم هذه المتطلبات كالاتي:

١. المتطلبات الإدارية: تعد أمراً جوهرياً لتطبيق الإدارة الإلكترونية اذ تساهم في التطوير والتغيير وتدعمه وتأخذ بكل جديد من خلال استخدام الحداثة في الأساليب الإدارية (السالمي، 2005: 153).

تتطلب الإدارة الإلكترونية لتحقيق الاهداف المرجوة منها وجود ادارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعم الاساليب الادارية الحديثة وقد تتضمن المتطلبات الادارية وضع استراتيجيات وخطط التأسيس، تطوير التنظيم الاداري، الاصلاح الاداري، كفاءات ومهارات متخصصة.

أ. وضع خطط تأسيس الإدارة الإلكترونية كغيرها من اشكال الاصلاح لا يمكن تحقيقها بمجرد اصدار قوانين او لوائح ادارية، بل تتطلب تغيير في طريقة تكبير المسؤولين وطريقة ادارتهم لمسؤولياتهم وفي نظرتهم الى وظائفهم وفي طريقة تبادل المعلومات بين الاقسام والإدارات ومع قطاع الاعمال ومع المواطنين، ويتطلب وضع استراتيجيات وخطط التأسيس للإدارة الإلكترونية عدد من الخطوات: (القحطاني، 2006: 26)

١. تشكيل لجنة عليا تتولى مشروع الإدارة الإلكترونية.

٢. وضع الخطط الفرعية لمشروع الإدارة الإلكترونية.

٣. الاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط.

٤. التكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة حكومية او اهلية.

٥. الاستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع او المشاركة في بعضها.

٦. تحديد منافذ الإدارة الإلكترونية.

وهذه الخطوات لابد ان تحظى بدعم الإدارة العليا في المنظمة فتبني الإدارة العليا عنصر النجاح الاول يجعل التطبيق اسهل واسرع، ليكون قادر على تجاوز العقبات والمصاعب التي تعترض طريق تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ب. توفير البنى التحتية للإدارة الإلكترونية: اذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكُم الهائل من الاتصالات والمعلومات دون اهمال التجهيزات التقنية الاخرى من معدات وأجهزة وحاسبات آلية ومحاولة توفيرها وإتاحتها للإفراد والشركات والمنظمات (عبد الكريم، 2010: 23).

ت. تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتنقيف المتعاملين: تتطلب الإدارة الإلكترونية احداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني اعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك اعداد الخطط والبرامج التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، فضلاً عن توعية افراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية (عبد الناصر وقريشي، 2011: 90).

ث. مطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة: وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك معرفة تحيط بمبادئ التقدم التقني ولها من الخبرة ما يمكنها من ان تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستعمال تقنيات المعلومات (عبد الكريم، 2010: 24).

ج. الهيكل التنظيمي: اصبح النموذج الهرمي التقليدي للشركة الذي واكب عصر الصناعة غير ملائم لنماذج الاعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والإعمال الإلكترونية إذ نجد ان الهياكل التنظيمية الملائمة للإعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات ويتطلب تطبيق الادارة الإلكترونية اجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب بحيث تتناسب مع مبادئ الادارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث ادارات جديدة او الغاء او دمج بعض الادارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الادارة الإلكترونية بشكل اسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة ان يتم ذلك التحول في اطار زمني متدرج من المراحل التطورية (الغوطي، ٢٠٠٦: ٦٩).

ح. القيادة والدعم الاداري: يمثل المفتاح الاداري الرئيسي لنجاح او فشل الادارة، كما ان التزام القيادة يعتبر امراً ضرورياً بدعم تطبيق نقاد استراتيجيات المنظمة ومتابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات سيضمن نجاح المشروع وتطويره (جمال عمار، ٢٠٠٩: ٣٥).

ويرى الباحثان ضرورة افتتاح الادارة العليا للمنظمة بأهمية الثقافة الرقمية وبالتالي العمل على نشرها بين الموظفين والعاملين في المنظمة من خلال البرامج التدريبية وتوفير الاجهزة والمعدات اللازمة والتي ستعكس على المستفيدين من خلال كفاءة وسرعة الخدمة التي يرمون الحصول عليها من تلك المنظمة.

٢. المتطلبات التقنية: وتتمثل في مجموعة المكونات المادية التي يمكن من خلالها تنفيذ تطبيقات الادارة الإلكترونية، وترتبط بإيجاد حواسيب الكترونية ونظم بيانات متكاملة، وهواتف وفاكسات وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الاجهزة الادارية وتختلف متطلبات الادارة الإلكترونية بين مبادرة الكترونية وأخرى وهذا حسب برامج التحول الإلكتروني وتبعاً لحجم المنظمة التي تستهدف الأتمتة الكلية او الجزئية لوظائفها وأنشطتها الادارية (عبد الكريم، 2010: 26).

وتعد الادارة الإلكترونية نمط اداري حديث يهدف الى تطوير اداء المنظمات والشركات والمستفيدين كما يمكنه ان يحقق نتائج كبيرة على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والصناعية والزراعية، لكن هذا الاسلوب الحديث يتطلب توفير البنى التحتية الملائمة لإقامة مشروع الادارة الإلكترونية. ويتفق الباحث مع ما ذكره (العوامل، 2003: 269) حيث يرى ضرورة توفير التقنية الملائمة ومواكبة مستجداتها وإتاحتها للاستخدام الفردي والمنظمي على اوسع نطاق ممكن.

ويضيف كلاً من (السالمي والسليطي، 2008: 71) ضرورة توفير البنية التحتية للاتصالات والتأكد من صلاحيتها، وإعادة دراسة متكاملة لما موجود فعلاً من نظم معلومات منجزة وأجهزة ومعدات وشبكات في الادارات الحكومية، والاستفادة منها في تنفيذ الادارة الإلكترونية.

ويرى الباحثان الى ضرورة ادخال الادارة الإلكترونية في جميع الانشطة التي تقوم بها المنظمة من خلال استخدام الانظمة الحديثة ونظم المعلومات والاتصالات التي اصبحت من العناصر المهمة والضرورية لنجاح تطبيقات الادارة الإلكترونية. ويؤيد هذا الرأي (ياسين، 2010: 303) و (Mathewson، 3-10: 2002) حيث أكدوا على ضرورة ارتباط الادارة الإلكترونية بجميع انماط التكنولوجيا الرقمية الحديثة من وسائط وشبكات وأدوات، فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية، كما تنتوع انماطها مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة امام الادارة الإلكترونية مثل ربط بعض أنشطة الاعمال بخدمات المكاتب التفاعلية، التلفاز التفاعلي، خدمات الهاتف الخليوي المتكاملة مع الانترنت وتقنياتها مثل خدمات الرسائل (SMS) وبروتوكولات الاتصالات بالانترنت (WAP)، والوسائط المعلوماتية الأخرى، واستخدام ادوات ونظم تكنولوجيا المعلومات، وتقنيات شبكات الانترنت، الانترنت، الاكسترنات.

ويرى الباحثان بان الشبكة العنكبوتية العالمية (world wide web) (شبكة الانترنت)، وشبكة الانترنت، وشبكة الاكسترنات، لها الدور البارز في تقدم المنظمات والشركات وذلك من خلال نقلها الى منظمات رقمية وبالتالي يمكن ايجاز اهم هذه الشبكات الإلكترونية فيما يأتي:

١. الانترنت (internet): وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وترتبط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة، تمكن مستخدميها من الوصول الى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب (موسى وقريشي، 2011: 41).

٢. الانترانت (intranet): ويعرف (ادريس، 2005: 497) شبكة الانترانت بأنها عبارة عن الشبكة الخاصة بمنظمة معينة والتي تستخدم تكنولوجيا الانترانت، ويتم تصميمها لمقابلة احتياجات العاملين في المنظمة من المعلومات.

٣. شبكة الاكسترانت: يعرفها (كتوعة، 2004: ٥٤٣) بأنها عبارة عن الشبكة التي تربط شبكات الانترانت الخاصة بالشركات والزبائن ومراكز الابحاث الذين تجمعهم اعمال مشتركة، وتؤمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الانترانت المحلية لكل شركة.

٣. المتطلبات البشرية: يعد العنصر البشري من اهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في اي مشروع وله اهمية في تطبيق الادارة الكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها لتحقيق اهدافها (جمال عمار، 2007: 47). فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البنية الانسانية، ورأس المال الفكري للمنظمة يتولون ادارة التعاقد الاستراتيجي لعناصر الادارة الالكترونية ونهم القيادات والوكلاء والمبرمجون والإداريين (المسعود، 2008: 53).

ويعد الاهتمام الكبير بإعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة في البنية المعلوماتية، والبياناتية ونظم العمل وشبكات الاتصالات الإلكترونية أمر ضروري وهام ويتم ذلك بتنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية المتخصصة لإعداد الموارد البشرية الفنية المطلوبة لتحقيق الكفاءة العالية عند تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ان توفير الكوادر البشرية في المستويات الادارية كافة او الاقسام الخدمية والإنتاجية في اي شركة يعد امراً ضرورياً في استقبال اي تغيرات واستعمالها وكلما كانت تلك الكوادر مستعدة لاستقبال التغيير وتقبله واستعماله كلما كانت فرص التغيرات في النجاح في تلك المنظمة اكثر، ونموذج الادارة الالكترونية اكثر من غيره بحاجة الى موارد بشرية مؤهلة التي تمتلك المهارات والخبرات مما يجعلها تستعمل الحاسبات الالكترونية والشبكات بشكل يعزز المهام الوظيفية المناطة بكل موظف، والإدارة الالكترونية بإبعادها كافة تدفع باتجاه تعليم وتدريب الافراد ورفع الوعي عبر البرامج التدريبية الجماعية او شبكات الاتصال المحلية والعالمية التي تسمح للموظفين بالوصول والحصول على المعلومات في اي وقت وفي اي مكان وبأي شكل، ومما لاشك فيه ان أنموذج الادارة الالكترونية بحاجة كبيرة الى مهارات وقدرات بشرية مؤهلة لمواكبة الحركة السريعة في التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (محمد وفتحي، 2011: 50). وقد حدد (العلاق، 2005: 217) جملة من المتطلبات البشرية فيما يأتي اهمها:

١. تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الافراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترانت.
٢. استقطاب أفضل الافراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.
٣. ايجاد نظم فعالة للمحافظة على الافراد وتطويرهم وتحفيزهم.
٤. التمكين الاداري (Empowerment) للأفراد من اجل اتاحة الفرصة امامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

مما سبق يرى الباحثان ان من اهم متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية هو العمل على تنمية وتأهيل وتطوير الموارد البشرية من خلال البرامج التدريبية المتقدمة التي تزيد من كفاءة ومهارة العاملين وبالتالي تهيئة كوادر مهنية متخصصة على درجة عالية من المهارات المختلفة والمرتبطة بالبيئة الاساسية لنظم المعلومات وقواعد البيانات والمعلومات ونظم العمل على شبكة الانترانت.

٤. للمتطلبات المالية: تعتبر المتطلبات المالية من العوامل الرئيسة التي تعوق مشاريع الادارة الالكترونية، فجميع متطلبات الادارة الالكترونية (الادارية والتقنية والبشرية) تعتمد على المتطلب المالي بشكل كبير فبدون توفير المال لن تتحقق هذه المتطلبات، ذا يجب دراسة جميع نواحي القوة والضعف والفرص والمخاطر للمتطلبات المالية لتخطي التحديات وضمان النجاح في وضع دراسة علمية ومالية، فيجب توفر عوامل تحتاجها الادارة الالكترونية من البنية التحتية والبنية المعلوماتية من شبكات الاتصال ومراكز الخدمات، لذلك على ادارة الشركات الحرص على توفير موارد مالية كافية لإجراء التحول المطلوب وضمان التمويل المستمر (Christy, 2002: 95). ويرى (الصيرفي، 2006: 76) حيث بين ان مشروع الادارة الالكترونية مشروع ضخم وكبير ويحتاج الى اموال كبيرة وطائلة، لذلك لا بد من توفير التمويل الكافي واللازم لهذا المشروع.

ويرى الباحثان ان مشروع الادارة الالكترونية لا سيما في المشاريع الكبيرة والضخمة يتطلب تمويل كبيراً وتبني الفكرة من قبل الادارة العليا للمنظمة لكي نضمن النجاح والاستمرار لهذه الادارة وبالتالي بلوغ الاهداف المخطط لها والتي تتعلق بتحسين مستوى البنى

التحتية والخدمات المقدمة والتي يتطلب نجاحها توفير الاجهزة المتطورة والأدوات اللازمة مع تدريب ومشاركة العاملين والتي يمكن تلخيصها بالاتي:

أ. توفير الاجهزة والمعدات الالكترونية الحديثة.

ب. اقامة البرامج التدريبية المختصة.

ت. توفير البرامج الحديثة وتحديثها بصورة مستمرة.

٥. للمتطلبات الامنية: تتمثل متطلبات السلامة والأمان في ضمان امن وحماية قاعدة البيانات ويقصد بها: الوسائل والأدوات والإجراءات اللازمة توافرها لضمان حماية المعلومات من المخاطر الداخلية والخارجية، وهو تأمين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة وتشريع الانظمة وسن القوانين لسلامة وصول المعلومات للمستفيدين ومن المعروف ان اي جهاز حاسب آلي يتم توصيله بشبكة الانترنت يمكن اختراقه خلال ثلاثة ايام اذا كان خالياً من برامج الحماية ونظراً لعدم وجود نظام معلوماتي كامل وخالي من الاختراقات وذلك لعدم وجود نظام معلوماتي كامل وخالي من الاختراقات ولذلك هناك مجموعة من الاجراءات التي ينبغي ان تتوفر لحفظ المعلومات مثل: (الصيرفي، 2007: 71)

• تركيب جدار ناري: جدار الحماية أشبه بشرطي المرور فيما يخص استفادة المستخدمين من خدمات الانترنت بهذه الخدمات او يمنعها تبعاً للسياسة الامنية للشركة.

• التشفير: يعد احد النظم الاساسية التي تحقق تأمين كل اعمال ومعاملات الادارة الالكترونية.

٦. تسجيل وقائع الاستخدام بدقة طالما ان كل الوسائل والأوامر تمر به عند خروجها الى الانترنت او قدومها منها:

٧. التحديث المستمر لأنظمة التشغيل بالحاسبات الالية.

٨. التحديث المستمر للبرامج المضادة للفيروسات بين المستفيدين ومصادر المعلومات.

٩. عمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في اماكن امناه.

١٠. تتكون كلمة المرور من ست خانات على الاقل تكون مزيج من الاحرف والأرقام يفضل عدم التكرار .

١١. استخدام البطاقة الذكية الممغنطة او البصمات (غنيم، 2004: 353)

لقد اصبحت هناك حاجة ماسة في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاعمال والاتصالات والمعلومات، الى وجود اساليب امنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق والتخريب.

ويؤيد ذلك كلاً من (السالمي والسالمي، 2005: 153) حيث ذكروا بأن التطورات المتسارعة في العالم والتي تؤثر في الامكانات والتقنيات المتقدمة المتاحة الرامية الى خرق منظومات الحواسيب بغية السرقة او تدمير المعلومات ادى الى التفكير الجدي، لتحديد الاساليب والإجراءات الدفاعية الوقائية، لحماية منظومات الحواسيب (اجهزة ومعلومات) من اي خرق او تخريب.

ويرى (النمر وآخرون، 2006: 432) ضرورة المحافظة على الخصوصية، وذلك بوضع تشريعات واضحة، لحفظ خصوصية الملفات العامة وتحديد كيفية استخدام الملفات العامة وتحديد كيفية استخدام المعلومات عن طريق الانترنت، بالإضافة الى تبني احدث التطبيقات المضادة للفيروسات.

وتعد مسألة أمن المعلومات من اهم معضلات العمل الكترونياً بمعنى ان المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق اجراءات المعالجة والنقل عليها لتنفيذ متطلبات العمل، يجب الحفاظ على امنها، حيث يجب توفير الامن الالكتروني والسرية الالكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات والأرشيف الالكتروني من اي عبث، ولتحقيق امن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية على استعمال شبكة الانترنت فإن الادارة الالكترونية تتطلب القيام ببعض الاجراءات (عبدالناصر وقريشي، 2011: 91) (المير، 2007: 36-35): (وضع السياسات الامنية لتقنية المعلومات بما فيها خدمة الانترنت، تبني استراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون القطاعين العام والخاص، وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الالكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الادارة الالكترونية.

وفي ضوء ما سبق يرى الباحثان ان توفير المتطلبات الاساسية لنجاح مشروع الادارة الالكترونية ضرورة ملحة لا غنى عنها لضمان نجاح المشروع وبضمنها شركات التأمين العاملة في السوق العراقية.

ان وجود ادارة كفوءة تعتمد على خطط استراتيجية كأسلوب لعملية التحول نحو الادارة الالكترونية مسألة اساسية في نجاح هذا المشروع، كون اسلوب الادارة الالكترونية هو اسلوب ناجح في معالجة الكثير من المعوقات التي تعترض عمل المنظمة، كما انها تعمل على تعزيز العلاقة مع الزبائن والعملاء والمستفيدين من خلال تحقيق المزايا التي تقدمها هذه الادارة ومنها الانفتاح لمتطلباتهم من حيث السرعة وتقليل الوقت والجهد، كما ان الشروع بتطبيق هذه الادارة يعمل على تطوير البنى التحتية الاساسية اللازمة لعمل هذه الادارة وأخيرا يمكن ان نقول ان هذه الادارة سوف تحقق الرضا الكامل من قبل العاملين في المنظمة والمستفيدين منها.

ثانياً: الاطار النظري لإدارة الموارد البشرية

١. مفهوم ادارة الموارد البشرية:

لقد طرح بعض الباحثين تعريفات متعددة يمكن تلخيص بعض منها في الجدول رقم (١) وهي كالآتي:

ت	الكاتب	تعريف
٣	Dessler, 30: 2011	هي عملية الحصول على، تدريب، وتقييم، وتعويض العاملين، والاهتمام بعلاقات العاملين، وصحتهم وسلامتهم، والجوانب القانونية
٤	Nilsson et al, 37: 2012	بأن ادارة الموارد البشرية تعد وسيلة للتنظيم والتغيير ومراقبة الهياكل والأدوار داخل المنظمة، وفي الآونة الاخيرة تم استخدام الانظمة الالكترونية لإدارة الموارد البشرية لما لها من فوائد في تعزيز ادارة الموارد البشرية.
٥	Hafeez&Aburawi, 231: 2013	يستمر تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية كلما أصبح العالم أكثر عولمة والسوق يصبح أكثر قدرة على المنافسة
٦	Khaled et al, 6: 2014	تحولت إدارة الموارد البشرية الان الى واحدة من الوظائف الكبيرة في مساعدة أداء المنظمات في الآونة الأخيرة

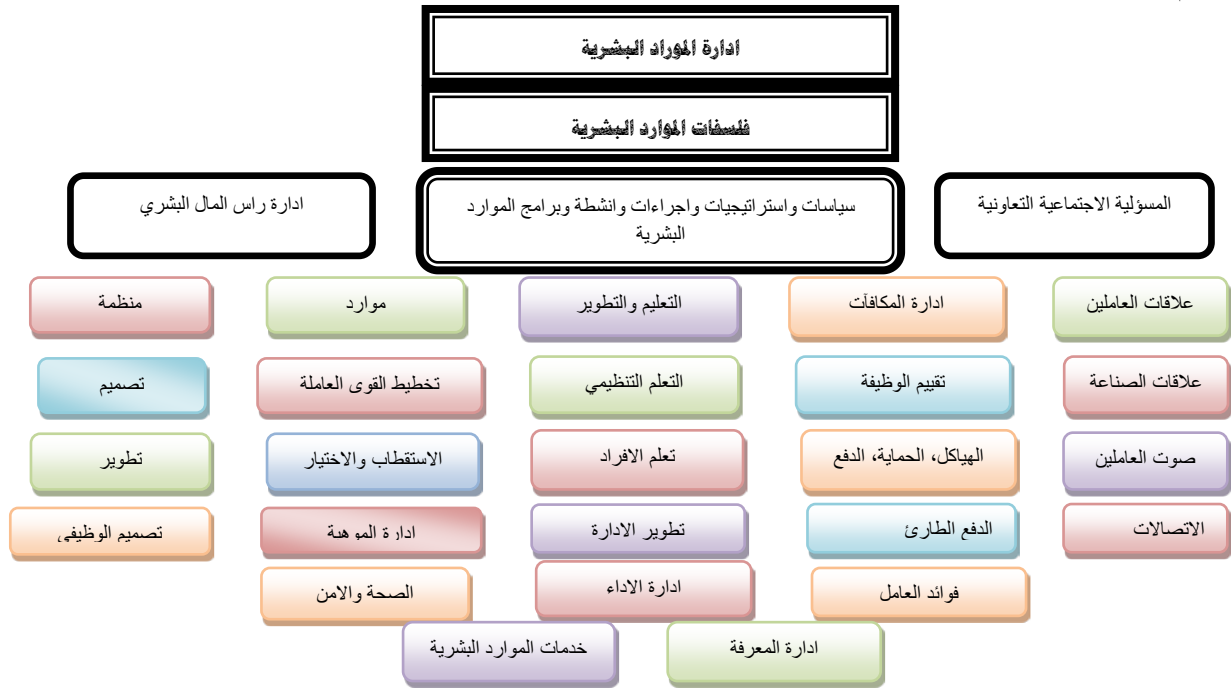
٢. أهمية ادارة الموارد البشرية: ان اهمية ادارة الموارد البشرية المتزايدة تعني انه يجب على المتخصصين في ادارة الموارد البشرية ان يبينوا للمدراء انهم يساهمون في تحقيق اهداف ورسالة المنظمة، ويعتبر المدراء ان الموارد البشرية هي المفتاح للفعاليات ولانجاز الاغراض المهمة لإدارة الموارد البشرية وعليهم ان يأخذوا بنظر الاعتبار تحسين الموارد البشرية العليا كمتطلبات تنافسية مهمة تحتاج الى تخطيط وعمل شاق وتقييم.

وأوضح كلاً من (عبدالرحمن، 2010: 25) و (حسونه، 2011: 14) و (الخفاجي، 2005: 31) و (السالم، 2009: 26) الى ان أهمية الموارد البشرية تعزى للأسباب الآتية:

١. كونها مركز الجذب المهم في المنظمة، اذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة.
 ٢. كونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.
 ٣. كون الجهد الذي يقدمه المورد البشري في المنظمة جهداً تداوياً يولد مخرجات تفوق في قيمتها الكلفة التي انفقت في مدخلات هذا الجهد.
 ٤. يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الانتاجية.
 ٥. ان انتاجية الموارد البشرية يمكن أن تتأثر بمنحنى التعلم وتزداد مع زيادة الخبرة مما ينعكس بانخفاض التكاليف.
 ٦. يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى.
 ٧. أصبح العنصر البشري يحتل مكانه كأصل استثماري مهم للمنظمة.
 ٨. الافراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الفرص ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية الجديدة.
 ٩. العنصر البشري اذ أحسن تدريبه وتميمته يمكن للمنظمة من خلاله تحقيق مكافئات طويلة الاجل للمنظمة في شكل زيادة الانتاجية.
 ٣. اهداف ادارة الموارد البشرية: يعمل نظام إدارة الموارد البشرية على تحقيق غايتين أساسيتين في المنظمة تتعلق إحداها بالكفاءة والأخرى بالعدالة، أما الكفاءة فتتقسم الى كفاءة تشغيلية والأخرى استراتيجية ويتمثل الهدف من النوع الأول (كفاءة تشغيلية) هو استخدام نظام إدارة الموارد البشرية في تحسين كفاءة أعمال جميع البيانات الخاصة بالعاملين وأنشطة إدارة الموارد البشرية، أما هدف النوع الثاني (الكفاءة الاستراتيجية) فيعد أبعد من حيث المدى الزمني، ويرتبط بتخطيط ادارة الموارد البشرية، وأن امتلاك البيانات اللازمة أولاً يُمكن المنظمة من رسم خطط كفوة لهذه الادارة، واتخاذ قرارات إدارية مبنية على معلومات واقعية، اما هدف العدالة الذي يعني تحقيق الرضا لدى العاملين عن جميع السياسات التي تسعى اليها هذه الادارة، (Mathis&Jakson,2006:32).
- وقد تم تحديد (١٠) أهداف لسياسة ادارة الموارد البشرية من قبل كالدويل (2004) كما يشير لها الشكل (٢) وهي كالآتي

(Armstong,2008:10):

١. ادارة الافراد كموجودات اساسية للميزة التنافسية للمنظمة.
٢. موازنة سياسات ادارة الموارد البشرية مع سياسات العمل.
٣. تطوير تطابق مقرب لسياسات ادارة الموارد البشرية.
٤. خلق منظمة أكثر مرونة وسهولة وقادرة على الاستجابة للتغيرات المتسارعة.
٥. تشجيع فرق العمل والتعاون عبر الحدود التنظيمية الداخلية.
٦. خلق فلسفة المستهلك القوية من خلال المنظمة.
٧. تقوية العاملين بإدارة تعليمهم وتطويرهم الذاتي.
٨. تطوير استراتيجيات المكافآت الموضوعية لدعم ثقافة الاداء الموجه.
٩. تحسين مشاركة الموظف من خلال افضل الاتصالات الداخلية.
١٠. بناء التزام أقوى تجاه المنظمة.



شكل (٢) الإطار العام لهارفرد ادارة الموارد البشرية

Personnel Management- a guide to "strategic human Resource Management" 4th ed, Michael (2008), Source: Armstrong p:10, action

٤. وظائف ادارة الموارد البشرية: تؤدي وظائف إدارة الموارد البشرية دوراً بارزاً في ضمان تنافس المنظمات بصورة فاعلة، بالتالي بدأ المدراء حول العالم يدركون إن الموارد البشرية تستحق الاهتمام والعناية لأنها العامل المهم في القرارات الاستراتيجية للإدارة العليا التي تقود مستقبل عمليات المنظمة.

أ. الاستقطاب: اشار (Goodman et al., 2007: 208) بأن الاستقطاب عملية ايجاد وجذب مرشحين للعمل والذين يكونون مؤهلين لملء الوظائف الشاغرة في المنظمة. في حين ذكر (Dessler, 2011: 183) بأن استقطاب العمال يعني أيجاد أو جذب المتقدمين للعمل للمراكز المفتوحة من قبل صاحب العمل. وعرف (Lepak & Gowan, 2010: 150) الاستقطاب بأنه عملية تحدث خلال وقت معين، تبدأ مع التعرف على الاعمال الشاغرة وحاجات المدراء لملئها. وهو النشاط الأكثر تعقيداً من بين أنشطة استراتيجية التوظيف لان أهم قرار في العمل هنا هي تحديد جهة وطريقة الاستقطاب، كما وأن عملية الاستقطاب تكون متصلة مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة لذلك فلا بد من أن تكون مصممة بشكل مناسب وصحيح بحيث تحدد من هم الموظفين الكفاء الذين تحتاجهم المنظمة ومطابقتها للوظيفة المحددة) (Agbola&Agbola, 2012: 37).

ويذكر (Mudor&Tooksoon, 2011: 48) أن هنالك فوائد لعملية التوظيف الداخلي من ناحية:

١. الحفاظ على أعلى مستوى للمعنويات والدافع لدى العاملين.
٢. تكون المنظمة قادرة على تقييم الافراد بشكل أكثر دقة وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم.

٣. أن التوظيف الداخلي يؤدي الى انخفاض تكلفة التدريب الاولي.

وبالرغم من الفوائد المذكورة فإن هنالك العديد من الانتقادات الموجهة لشغل الوظائف عن طريق التوظيف الداخلي يحددها (حسان، 2014: 51) بالآتي:

١. حرمان المنظمة بعدم اعطاء فرصة لأفراد خريجين جدد يحملون طرق وأساليب عمل ابداعية جديدة بالاعتماد على المصادر الداخلية فقط.

٢. لا تغطي هذه الطريقة ما تحتاجه المنظمة من افراد على المدى الطويل وذلك بسبب الفصل او التقاعد وغيرها.

٣. حدوث نزاع بين الافراد المرشحين لشغل الوظيفة الجديدة.

ب. الاختيار: بعد عملية الاستقطاب تأتي مرحلة الاختيار والتي تتضمن اختيار الفرد الملائم ومن ثم تعيينه، وفي معظم المنظمات تتطوي عملية الاختيار في الحصول على المعلومات بشأن كل طالب عمل وبعدها يكون هنالك لقاء مع الافراد الذين سوف يتم انتقائهم للعمل واختبار مستوى كفاءتهم وخبراتهم للعمل ال اداري Lunenburg، (2012:2). ويرى Joshi، (2013:30) ان الاختيار هو عملية مقارنة المعلومات عن الأشخاص المتقدمين لشغل الوظيفة مع متطلبات المركز الوظيفي. وقد اكد (Tyson,2006:161) على ان تتم عملية الاختيار للأفراد وفقا للمتطلبات المنصوص عليها في الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة وان الأخطاء في عملية الاختيار سوف يكون لها عواقب خطيرة على فاعلية المنظمات، اذ ان مثل تلك الأخطاء قد تؤثر سلبا على الزملاء والزبائن. وفقا لذلك يمكن القول ان الاختيار هو عملية انتقاء عدد من الأفراد من بين مجموعة من المتقدمين لشغل وظيفة معينة تتوفر فيها متطلبات الوصف الوظيفي أكثر من غيرهم. اما اهمية عملية الاختيار فتعود الى سببين هما

(Abutayeh&Al-Qatawneh,2012:51):

ان اداء المنظمة يعتمد على اداء العاملين الذين يتم اختيارهم، اذ ان تعيين الأفراد ذوي المهارات والسلوك المطلوب سوف يرفع من اداء المنظمة. وان اختيار الأفراد المناسبين سوف يقلل التكلفة والوقت اللازم لتدريب الموظفين الجدد.

ج. التدريب: ان التدريب هي القضية التي يجب أن تواجهها كل منظمة، ولهذا فان كمية ونوعية التدريب تنفذ بشكل مختلف من منظمة الى أخرى (Batool&Batool,2012:60)، وبعد ان يتم اختيار المرشحين للوظائف، هناك حاجة لتوفير التدريب لأن كفاءة المنظمة تعتمد الى حد كبير على تدريب وتطوير العاملين (Joh، 2013:36) وأن التدريب الذي تضعه المنظمة له غايات تسعى المنظمات لتحقيقها ويعود بالفائدة عليها وذلك من خلال الاتي: (Afaq,etal,2011:150)، (Vemic,2007:211) (Farooq,2011:27)، (نايل، 2013: 161)

١. يهدف التدريب إلى إزالة جوانب الضعف والسلبية في اداء العاملين لوظيفتهم وهذا لا يتم إلا عن طريق الممارسة الفعلية للتدريب.

٢. تحسين ردود الفعل لدى الافراد العاملين في المنظمة والتغيير في ممارساتهم للعمل نحو الافضل مستقبلاً.

٣. التدريب يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وذلك من خلال اضافة قيمة الى الموارد الرئيسية اي موظفيها وهذا يعني أن التدريب عملية استثمار لتمكين الافراد من اداء أفضل ما لديهم لخلق الابتكار والإبداع وتحسين الممارسات التقليدية ومواكبة التطور في ميدان العمل.

٤. رفع كفاءة الموظف المهنية والعلمية والثقافية وهذا يتم عن طريق تنقله ما بين منظمة وأخرى او حتى ما بين الدول لتلقي التدريب اللازم.

٥. يهدف التدريب كذلك على مستوى المنظمة في تواصلها وانفتاحها على المجتمع الخارجي عن طريق تجديد ما تحتاجه المنظمة من معلومات لتنفيذ قراراتها وسياساتها.

٦. وتتجلى أهمية التدريب في انه يتيح للموظفين التأقلم مع التغيرات الحاصلة في مستويات العمل، فضلا عن كون التدريب بحد ذاته يعد عملية لصقل مهارات وخبرات الأفراد، وتبرز أهمية التدريب من خلال النقاط الآتية (الشيخ، 2008:12)

٧. اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله للارتقاء وتحمل المسؤولية وشغل المناصب القيادية.

٨. زيادة ثقة العاملين بأنفسهم، نتيجة لاكتسابهم المعلومات والخبرات والقدرات الجديدة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية.

د. التحفيز:

يعرف (Mohsan et al., 2011:277) التحفيز على انه (السلوك الموجة والهدف الذي ينطوي على اتخاذ مسار العمل الذي يؤدي الى تحقيق هدف ما او مكافأة بقيمة محددة وفي الوقت نفسه ينبغي أن تتوافق ولا تتعارض هذه الاستراتيجية مع الاستراتيجيات الاخرى في المنظمة)، النظر الى الحوافز على انها طرق تحث على اداء العامل لعمله بالمستوى الاعتيادي اولاً ورفع مستوى اداءه ثانياً والسعي للتفوق ثالثاً (الاحمر، 2007: 51). وتتضح أهمية التحفيز لدى المنظمة ولدى الافراد العاملين فيها من خلال ما يلي: (Mohsan,etal,2011:228)، (Saeed&Asghar,2012:12179)، (النعمي، 2013: 222) (الشمري، 2002: 64) أن التحفيز مهم جداً من الناحية التنظيمية، لأنه يحول الموارد الى افعال ايجابية ويحسن من مستوى كفاءة الموظفين وتشجيعهم في تحقيق هدف المنظمة مستقبلاً. لتحفيز يقوي ويحسن من تنفيذ الفرد لمهامه بصورة عالية لأنه يثمن جهوده تجاه منظمته ومسؤولياته. تظهر أهمية التحفيز أيضاً في تحقيق الترابط والتفاعل ما بين المنظمة والفرد، وتمنع شعور الفرد بالإحباط، لان المنظمة تقدم وتوفر ما يحتاجه مادياً ومعنوياً لرفع اداءه والمثابرة في عمله. للتحفيز تأثيرات ايجابية هامة اذ عن طريقها يمكن للفرد أن يترفع لمنصب وظيفي أعلى والتي تؤدي على الاكثر الى زيادة مدخولاته، وبالنتيجة تحسن من مركزه الاجتماعي وموقعه الاداري. الابتعاد عن المشاكل التي تحدث داخل المنظمة ومن أهمها التأخير ودوران العمل وأيضاً يجنب العاملين الصراعات التي تحدث بينهم ومن ثم بقاء قوة عمل قائمة على التقاهم والتعاون وشيوع روح العمل الجماعي المنظم وبما يسهم في رفع الروح المعنوية في المنظمة بشكل عام.

وبناءً على ما تقدم تتضح أهمية التحفيز بأنها تأتي من خلال اداء العاملين وإنتاجياتهم وذلك لان المنظمة والإدارة ستقدرهم وتكافئهم على الاعمال التي يقومون بها فلا يذهب ادائهم هدرًا، وبالتالي هذا الدور سيؤثر على المنظمة ككل من خلال دورها في فاعلية وكفاءة المنظمة وتقدمها في الوقت الحالي وفي المستقبل.

هـ. تقييم الأداء (Performance Appraisal):

يشكل تقييم الأداء جوهر نظم إدارة الأداء، وهي عملية رسمية ومنهجية لتحديد ومراقبة وقياس وتسجيل وتطوير فرص العمل ذات الصلة و نقاط القوة والضعف للموظفين (Palaiologos,2011:826)، وتقييم الأداء هو العملية المستخدمة لتحديد أداء الموظفين في وظائفهم، وأنها توفر مدخلات لاحتياجات التدريب والتطوير للموظفين، فضلاً عن ذلك يوفر مدخلات للتحقق من صحة إجراءات اختيار وتخطيط الموارد البشرية (Manoharan,2012:448)، وان المنظمات، ولا سيما في البيئات شديدة التنافسية، تجد أنه من الضروري من وقت لآخر تقييم ما إذا كانت نظم إدارة الأداء والتقييم تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية أو لا، ويجب أن توفر تخطيط جيد للأداء، من خلال التدريب وتقييمات رسمية للأداء تساعد الموظفين لفهم ماذا ينبغي ان يفعلوا حقا وماذا يتعين عليهم القيام به لتحسين اداءهم (Longenecker&Laurence,2013:31)، وتقييم الأداء يركز بشكل أساس على غرضين: الأول لتحقيق هدف إداري يتضمن أفعال، مثل التخصص الوظيفي والترقيات وإنهاء الخدمة وأما الغرض الثاني، فهو ذو هدف تطوري (Spence&Keeping,2011:85)، يؤدي تقييم الأداء دوراً مهماً في عملية القياس وكذلك عملية شعورية بصورة قوية جداً، وهو فوق كل ذلك عملية بشرية غير مضبوطة (Cascio)، (2006:329)، هناك اتفاق عام بين كتاب الإدارة حول معنى تقييم الأداء على الرغم من الاختلافات البسيطة فيما بينهم، اذ عرف (Seniwoliba,2014:601) تقييم الأداء بأنها عملية تشخيص ومراقبة وقياس وتطوير اداء الموارد البشرية في المنظمة. وأشار (Noe et al., 2012:341) ان تقييم الأداء هي العملية التي من خلالها تحصل المنظمة على المعلومات حول مدى قيام العامل بوظيفته بشكل جيد. او هي اداة مؤثرة تمتلكها المنظمات لتنظيم وتنسيق نقاط القوة في كل عامل في المنظمة (Rosa&Forrest,2012:29). وعرف (Liza,2012:55) تقييم الأداء هو اداة فعالة لقياس اطر العمل التي وضعتها المنظمة لعاملها. وان عملية تقييم الأداء هو النظام الذي يتضمن عملية قياس اداء وخصائص وسلوك العاملين وفقاً لمعايير او اهداف محددة مسبقاً (Ahmad&Bujang,2013:1)، وأشار (Gawankar) ان عملية تقييم الأداء تتضمن وضع معايير العمل، تقييم النسب لهذه المعايير لأداء العامل الفعلي، تقديم التغذية العكسية للعامل بهدف تحفيزه للتخلص من أوجه القصور في اداءه (Gawankar, 2006: 6). ويرى كلا من (Ashima&Gour,2013:617) و (Katerina et

20:2013, al) ان تقييم الأداء مهم لأنه يساعد في التغذية العكسية للأداء قرارات التدريب والتطوير للعاملين، التحقق من صحة عملية الاختيار والترقيات والتحويلات، قرارات التعويض، تخطيط الموارد البشرية. ان التقييم هنا يشير إلى برنامج محدد من قبل جهة رسمية يتم في ضوءه عرض الدرجة التي يستحقها الموظف. في حين بين (Stewart and Brown) تقييم الأداء بأنه عملية قياس ما يسهم به الموظف (292: 2009, Stewart and Brown). وأوضح (Beardwell and Clardon, 2010:464) بان تقييم الأداء يشير إلى الانشطة التي تسعى من خلالها المنظمات إلى تقييم الموظفين وتطوير أدائهم وتوزيع المكافآت عليهم. أي من خلال استخدام الادوات المختلفة للتقييم من اجل تحديد نقاط القوة والضعف للموظف والعمل على تطويرها والعمل على توزيع المكافآت المختلفة عليهم. وأشار (Noe et al, 2011: 225) إلى تقييم الأداء بأنه العملية التي تحصل من خلالها المنظمة على المعلومات عن كيفية إنجاز الموظف أو الموظفة العمل بشكل جيد.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول إن تقييم الأداء هو عملية دورية، مستمرة تقوم بها المنظمة الى تحديد مستوى اداء الموظف لعمله والتزامه بتنفيذ الواجبات والمسؤوليات المكلف بها من اجل العمل على ترقيته او نقله او اقصائه، وكذلك لتجاوز نقاط ضعفه وبما يضمن له الاداء مستقبلاً.

أ. أهمية تقييم الأداء:

تعد عملية تقييم الأداء عملية ضرورية لأغنى عنها لأية منظمة تسعى إلى التطور والتميز في الأداء ويترتب على تقييم الأداء قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية مثل تثبيت العاملين في العمل، واستحقاقهم للترقية، أو تنزيل درجاتهم أو رواتبهم أو حتى الاستغناء عنهم (القريوتي، 2010: 187). فضلاً عن ذلك فإن تقييم الأداء يمكن ان يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في ادائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها بالمستقبل. وأيضاً يساعد على التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة ومن ثم العمل على تجنبها فضلاً عن إنه يساعد على احترام نظام العمل وقواعده لان شعور الشخص بان هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سيجعله أكثر التزاماً بنظام العمل وقواعده (سالم، 2006: 53). فيما بين (عباس وعلي، 2007: 242) أن عملية تقييم الأداء تعد من الادوات الجوهرية في قياس العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال كافة (الكفاءة والفاعلية) لإبراز مدى إسهام الفرد في الانتاجية. إذ تشير الفاعلية (effectiveness) إلى الاهداف المتحققة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الاهداف اما الكفاءة (efficiency) فتشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة فكما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى. ورأى (Hongguong and Lehong, 2011: 2) إنه من الضروري جداً عمل التقييم لأداء الموظفين لأنه يساعد في تحسين ادائهم ويساعد أيضاً المنظمة على تحقيق اهدافها الاستراتيجية. وأخيراً بين (Dessler, 2011: 334) أهمية تقييم الأداء من خلال بيان الاسباب التي تؤدي إلى تبني هذه العملية:

١. من وجهة نظر عملية، يعتمد أصحاب المصالح كثيراً على نتائج تقييم الأداء في اتخاذ قرارات الدفع والترقية.

٢. يمكن للرؤساء والمؤوسين من وضع الخطط لتصحيح أية اخفاقات تحدث في العمل، وتصحيح الاعمال المتعثرة التي يؤديها المؤوسين.

٣. توافر فرصة جديدة من اجل مراجعة وإعادة النظر في سلوك المؤوسين، في ضوء نقاط قوتهم وضعفهم الواضحة.

٤. تلعب تقييمات الأداء دوراً رئيسياً في عملية إدارة أداء أصحاب الأعمال ومواكبة ادائهم مع اهداف المنظمة

ب. اهداف تقييم الاداء: هناك مجموعة من الاهداف لتقويم الأداء حددها (Noe et al, 2009: 237-240) وهي:

١. الهدف الاستراتيجي: شير بأنه لا بد لعملية تقييم الأداء الربط بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة، وأحد الأساليب الرئيسة في هذا المجال يتمثل في تنفيذ الاستراتيجيات من خلال تعريف النتائج والسلوكيات، وسمات الأفراد العاملين الضرورية للنهوض بهذه الاستراتيجية، وانه في حالة تغيير الاستراتيجية فان هذه السمات يجب إن تتغير في المقابل من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية والوصول إلى النتائج المرجوة من النظام.

٢. الهدف الإداري: يلاحظ بأن المنظمات تستخدم معلومات تقييمات الأداء لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية سواء في مجال الرواتب والترقيات، والطرود والتعيين وغير ذلك من القرارات لمالها من أهمية للعديد من المدراء في المنظمة لاستمرار العمل.

٣. الهدف التطويري: يتمثل هذا الهدف بتطوير الأفراد العاملين في أداء أعمالهم فعندما لا يعمل الأفراد العاملين كما يتوجب عليهم فان نظام تقييم الأداء يبحث عن تحسين لأدائهم.

ج. خطوات تقييم الأداء

اختلف الباحثون في تحديد خطوات محددة يتم السير على خطاها لتقييم الأداء. إلا ان هناك ثلاثة اركان رئيسة في عملية تقييم الأداء والتي اشار اليها (Dessler, 2011: 335) من خلال ما يأتي:

١. تعريف الوظيفة Defining the job: وتشير إلى ان هناك اتفاق بين الرئيس ومرؤوسيه على واجبات الوظيفة والمعايير المستخدمة في الحكم على مستويات أداء شاغليها.

٢. تقييم الأداء Appraising performance: أي العمل على مقارنة الأداء الفعلي للمرؤوسين بالمعايير التي تم وضعها.

٣. التغذية العكسية Feedback session: والتي يتم من خلالها عقد الجلسات لتوافر المعلومات عن مستويات الأداء ونقاط القوة والضعف من اجل العمل على تقويمها بشكل صحيح.

اختلف اغلب الباحثين في تحديد طرق تقييم الأداء إذ اعتمدوا على السرد المقتضب لأساليب التقييم من دون الاشارة إلى أي صنف تنتمي اليه هذه الاساليب امثال (Mondy, 2008: 252) و (درة والصباغ، 2010: 274) و (القيوتي، 2010: 201) و (Dessler, 2011: 335). في حين أتفق بعض الباحثين على ان هناك صنفين لطرق تقييم الأداء هي الطرق التقليدية والطرق الحديثة إلا إنهم اختلفوا أيضاً في مضامينها امثال (الطائي وآخرون، 2006) و (عباس وعلي، 2007: 248). وفيما يأتي توضيح لهذه الطرق آخذين بالحسبان فقط التصنيف الذي اعتمده (عباس وعلي، 2007: 248):

١. الطرق التقليدية: وتتضمن:

أ- طريقة الترتيب البسيط Simple ranking Method: تعد هذه الطريقة من اقدم الطرق لتقييم الأداء إذ يتم ترتيب الأفراد على وفق هذه الطريقة بالتسلسل ويقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين ويبدأ باختيار افضلهم أداء مع ذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأهم وذكر اسمه في أسفل القائمة (الطائي وآخرون، 2006: 243).

ب- طريقة التدرج Grading Method: بحسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات الأفراد ألعاملين إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات هي الأداء المرضي والأداء غير المرضي، والأداء ألامميز توضع هذه التصنيفات من قبل المقيم أو الإدارة وتتم المقارنة في هذه التصنيفات حيث يتم وضع كل فرد على وفق درجة أدائه، لذا فإن كل فرد يحصل اما على درجة مرضي، أو غير مرضي، أو متميز (عيشي، 2006: 26).

ت- المقياس البياني المتدرج Graphic Rating scales: تعد هذه الطريقة من ابسط الطرق وأكثرها شيوعاً، وتقوم على اساس حصر مجموعة من السمات والخصائص المراد تقييمها مثل الاتصال أو العمل الفرقي، كما إنها تشتمل على تحديد المدى لتقييم كل سمة أو خاصية ابتداء من " غير مرضيه " إلى " فائقة " أو ابتداء من " دون مستوى التوقعات " إلى " نموذج مثالي "، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها بالنسبة لكل خاصية، ثم يجري تجميع الدرجات التي حصل عليها في جميع الخصائص أو السمات (Dessler, 2011: 335).

ث- طريقة قوائم المراجعة Checklists Method: بموجب هذه الطريقة يتم اعداد قائمة تحتوي على أسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء، ويتطلب من المرؤوس الاجابة بنعم أو لا أو وضع علامة أمام كل عبارة أو سؤال بحسب ما يتفق مع رأيه الشخصي نحو تصرفات الفرد وسلوكه وأدائه لوظيفته وبعد استيفاء هذه القائمة يتم العمل على تحديد وزن أو قيمة الاجابات من اجل الوصول إلى الترتيب النهائي (سالم، 2006: 69).

ج- طريقة الاختيار الاجباري Forced - choice Method: يتطلب من قبل المقيم في هذه الطريقة اختيار الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا وانطباقاً على الفرد العامل مثلاً (يتعلم بسرعة. يعمل بجدية وحرص) أو (غالبا ما يتعب. يتأخر عادةً عن العمل) وان هذه العبارات تصف سلوك الفرد اما أيجابا أو سلبا، والمقيم يكون مجبراً على اختيار العبارة التي تصف سلوك الفرد وتكون أكثر انطباقاً عليه (عباس وعلي، 2007: 255).

ح- طريقة المواقف الحرجة Critical incident Method: تتطلب هذه الطريقة الاحتفاظ بسجلات عن مواقف الموظف في عمله إذ يتم تسجيل السلوكيات ذات الأداء المنخفض والعالي أي العمل على تسجيل المواقف السلبية والإيجابية ويتم التقييم في ضوءها (Mondy, 2008: 256).

خ- طريقة المقالة Essay Method: تتطلب هذه الطريقة من المقيم اعداد تقرير يصف فيه الموظف من اجل تقييمه بشكل أفضل، وعادةً ما يتم فيه توضيح نقاط القوة والضعف، ويتم تقديم توصيات من اجل العمل على تطويره أو تطويرها (Bohlander and Snell, 2004: 355).

٢. الطرق الحديثة لتقييم الأداء: تم العمل بهذه الطرق من أجل تفادي الصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، وهي:

أ. مقاييس الملاحظة السلوكية (Behavioral Observation Scales (BOS): جاءت هذه الطريقة كرد فعل على مقاييس الأداء الثابتة سلوكيا (BARS) التي تعكس فقط أداء السلوكيات الفعالة أو غير الفعالة في حين (BOS) تستخدم بشكل أكبر لتحديد الاجراءات اللازمة للأداء الفعال (DeNisi and Griffin, 2001: 249). وذكر (عباس وعلي، 2007: 262) بأن المقيم في طريقة (BOS) يقوم بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين في حين يقوم في طريقة (BARS) بعملية التقييم على وفق توقعاته ومعرفته لسلوك الأفراد.

ب. الإدارة بالأهداف (Management By Objectives (MBO): تستند الفكرة الاساسية في تطبيق هذا الاسلوب إلى تقوية الرقابة الذاتية لدى العاملين إلى درجة كبيرة بحيث يتم تحديد الاهداف الواجبة على الموظف العمل على تحقيقها من خلال الاتفاق عليها بين الرؤساء والمرؤوسين. إذ في ظل هذه الطريقة يحدد الهدف الواجب على الموظف تحقيقه وتتم المحاسبة على اساس ما تم الوصول اليه من اهداف من خلال تقييم ادائه بشكل دوري عن طريق المناقشة بينه وبين مرؤوسيه (القيروتي، 2010: 207).

ت. طريقة مراكز التخمين: Assessment Centers Method هو مكان أو بناء يتم فيه تقييم وتقدير العاملين، وفيه يتعرض الموظف لعدد من الخبرات يقيم من خلالها أدائه ويقوم بذلك عدد من المختصين ومن تلك الخبرات اجتياز امتحانات شفوية وتحريية (الطائي وآخرون، 2010: 277). وان العمل بهذه الطريقة يساعد الموظفين على تحديد نقاط قوتهم وضعفهم مما يشجعهم على تطوير ادائهم بشكل أفضل.

المبحث الثالث

دراسة تحليلية عملية لمتطلبات الإدارة الالكترونية في شركة التأمين عينة الدراسة

اولاً: نبذة مختصرة شركة التأمين العراقية العامة:

أ- تأسيس الشركة

تأسست الشركة في ١٤/١٠/١٩٥٩ استنادا الى قانون الشركات التجارية رقم (٣١) لسنة ١٩٥٧ في بغداد كشركة اهلية باسم (شركة التأمين العراقية) تمارس جميع انواع واعادة التأمين، في عام ١٩٦٤ تم تأميمها بموجب قرارات تأميم الشركات وتخصصت بإعمال التأمين على الحياة ونقلت اليها محافظ جميع الشركات الاجنبية والعربية العاملة في السوق العراقية في حينه، في عام ١٩٨٨ صدر القرار رقم (٩٢) الخاص بإلغاء التخصص والسماح للشركة مجددا بمزاولة جميع انواع التأمين وبأشترت بالاكنتاب بأعمال تأمين السيارات التكميلي والبحري. البضائع والحريق والحوادث المتنوعة والهندسي، في عام ١٩٩٧ صدر قانون الشركات العامة الذي فتح للشركة ابوابا واسعة من اجل المنافسة والتطوير، كما صدر في عام ٢٠٠٥ القانون رقم (١٠) الخاص بتنظيم اعمال التأمين والذي بموجبه تم تنظيم عمل شركات التأمين في ظل الاقتصاد الحر والمنافسة، تهدف الشركة الى المساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال نشر الوعي التأميني بين افراد المجتمع وما يحققه من نمو في وثائق التأمين المسوقة والايادات المتحققة منها.

ب- راس مال الشركة

يبلغ رأسمال الشركة الاسمي والمدفوع مليارا دينار عراقي بعد ان تمت زيادته استنادا الى قانون تنظيم اعمال التأمين رقم (١٠) لسنة ٢٠٠٥ ونشر في الوقائع العراقية بعددها المرقم ٤١٢١ في ١١/٥/٢٠٠٩، هذا اضافة الى اجمالي اصول تزيد عن (٤٦) مليار دينار حسب القيمة الدفترية. واستنادا الى التعليمات رقم (١٥) لسنة ٢٠١٢ الخاصة بالحد الأدنى لرأس المال والمنشورة في

الوقائع العراقية العدد ٤٢٣٩ في ٢١/٥/٢٠١٢، تم مفاتحة الامانة العامة لمجلس الوزراء لزيادة رأس مال الشركة الى خمسة مليارات دينار.

ثانياً: عرض وتحليل النتائج سيتم من خلالها عرض، وتحليل نتائج البحث (متطلبات الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية، أنموذج مقترح في شركة التأمين العراقية العامة)، وذلك من خلال عرض الأوساط الحسابية لتشخيص الاجابات للعينة، والانحرافات المعيارية لتقدير مدى التشتت في الاجابات، ومعامل الاختلاف لتحديد درجة التجانس في اجابات عينة البحث على المستوى الفرعي والعام لمتغيرات البحث، إذ اعتمد على مقياس (Likert) الخماسي في اجابات أفراد العينة، وسيكون مستوى الإجابة محصوراً بين (١-٥) وعلى خمسة مستويات على وفق الفئات، وتكون الفئات على النحو الآتي:-

الفئة الأولى من ١ - ١.٧٩ تمثل الإجابة (لا اتفق بشدة)

الفئة الثانية من ١.٨ - ٢.٥٩ تمثل الإجابة (لا اتفق)

الفئة الثالثة من ٢.٦ - ٣.٣٩ تمثل الإجابة (محايد)

الفئة الرابعة من ٣.٤ - ٤.١٩ تمثل الإجابة (اتفق)

الفئة الخامسة من ٤.٢ - ٥ تمثل الإجابة (اتفق بشدة)

أولاً: ادارة الموارد البشرية - فاعلية الأداء الوظيفي

أولاً: عرض وتحليل نتائج فاعلية الأداء الوظيفي: يظهر الجدول رقم (٢)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (فاعلية الأداء الوظيفي)، حيث يشير الجدول (٢) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام المتعلقة ب (فاعلية الاداء الوظيفي)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (٤.٣٦) من أصل (٥)، وهي قيمة جيدة جداً، وبانسجام عالي في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (٠.٣٩)، (٠.٩)، في حين كانت الاهمية النسبية (١٣.٨٧) وهي ما تؤكد أهمية عينة البحث حول فاعلية الأداء الوظيفي في شركة التأمين العراقية العامة.

الجدول رقم (٢)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير إجمالي فاعلية الأداء الوظيفي

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
١٣.٨٧	٠.٩	٣٩.٠	٣٦.٤	فاعلية الأداء الوظيفي

عرض وتحليل متطلبات الادارة الالكترونية: عرض وتحليل المتطلبات الادارية: يظهر الجدول رقم (٣)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (المتطلبات الادارية)، حيث يشير الجدول (٣) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام المتعلقة ب (المتطلبات الادارية)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (٤.١١) من أصل (٥)، وهي قيمة (اتفق)، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (٠.٥١)، (٤٦.١٢)، في حين كانت الاهمية النسبية (٢٩.٨٢) وهي ما تؤكد اهتمام عينة البحث حول المتطلبات الادارية في شركة التأمين العراقية العامة.

الجدول رقم (٣)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير إجمالي المتطلبات الادارية

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
٢٩.٨٢	٤٦.١٢	٥١.٠	١١.٤	المتطلبات الادارية

عرض وتحليل المتطلبات التقنية: يظهر الجدول رقم (٤)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (المتطلبات التقنية)، حيث يشير الجدول (٤) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام المتعلقة ب (المتطلبات التقنية)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (٤.٠٣) من أصل (٥)، وهي قيمة (اتفق)، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (٤٩.٠)، (٠.٦١٢)، في حين كانت الاهمية النسبية (٦٣.٨٠) وهي ما تؤكد اهتمام عينة البحث حول المتطلبات التقنية في شركة التأمين العراقية العامة.

الجدول رقم (٤)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير إجمالي المتطلبات التقنية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
المتطلبات الادارية	٠٣.٤	٤٩.٠٠	٠٦.١٢	٦٣.٨٠

عرض وتحليل المتطلبات البشرية: يظهر الجدول رقم (٥)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (المتطلبات البشرية)، حيث يشير الجدول (٥) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام المتعلقة ب (المتطلبات البشرية)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (٩٦.٣) من أصل (٥)، وهي قيمة (اتفق)، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (٥٣.٠)، (٣٨.١٣)، في حين كانت الأهمية النسبية (١١.٧٩) وهي ما تؤكد اهتمام عينة البحث حول المتطلبات البشرية في شركة التأمين العراقية العامة.

الجدول رقم (٥)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير إجمالي المتطلبات البشرية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
المتطلبات البشرية	٩٦.٣	٥٣.٠٠	٣٨.١٣	١١.٧٩

عرض وتحليل المتطلبات المالية: يظهر الجدول رقم (٦)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (المتطلبات المالية)، حيث يشير الجدول (٦) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام المتعلقة ب (المتطلبات المالية)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (١١.٤) من أصل (٥)، وهي قيمة (اتفق)، وبانسجام جيد جدا في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (٤٨.٠)، (٧٢.١١)، في حين كانت الأهمية النسبية (١٣.٨٢) وهي ما تؤكد اهتمام عينة البحث حول المتطلبات المالية في شركة التأمين العراقية العامة.

الجدول رقم (٦)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير إجمالي المتطلبات المالية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
المتطلبات المالية	١١.٤	٤٨.٠٠	٧٢.١١	١٣.٨٢

٤. عرض وتحليل المتطلبات الامنية: يظهر الجدول رقم (٧)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (المتطلبات الامنية)، حيث يشير الجدول (٧) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام المتعلقة ب (المتطلبات الامنية)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (٢٥.٤) من أصل (٥)، وهي قيمة (اتفق بشدة)، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (٥٠.٠)، (٦٧.١١)، في حين كانت الأهمية النسبية (٩٦.٨٤) وهي ما تؤكد الاهتمام الكبير من قبل عينة البحث حول المتطلبات الامنية في شركة التأمين العراقية العامة.

الجدول رقم (٧)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير إجمالي المتطلبات الامنية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
المتطلبات الامنية	٢٥.٤	٥٠.٠٠	٦٧.١١	٩٦.٨٤

ثالثاً: تحليل العلاقة بين متطلبات الإدارة الالكترونية وإدارة الموارد البشرية باعتماد علاقات الارتباط والتأثير

يعرض هذا المبحث اختبار علاقات البحث، والذي يتضمن اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل ارتباط بيرسون (Person)، وكما يتضمن اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية باستعمال الأساليب الإحصائية المتمثلة بتحليل الانحدار الخطي البسيط، لذا يتضمن هذا المبحث محورين:-

أولاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية.

ثانياً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية.

أولاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية.

يتضمن هذا المحور تشخيص طبيعة علاقات الارتباط بين أبعاد البحث، ومتغيراته على مستوى المؤشر الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية بهدف التعرف على قوة العلاقة بين متغيرات البحث، وطبيعتها.

١. علاقة الارتباط بين متطلبات الادارة الالكترونية وادارة الموارد البشرية - فاعلية الاداء الوظيفي على المستوى الكلي

يشير مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متطلبات الادارة الالكترونية، وادارة الموارد البشرية)، إذ تشير معطيات الجدول رقم (٣-٣٣) إلى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة قوية بين متطلبات الادارة الالكترونية، وادارة الموارد البشرية - فاعلية الاداء الوظيفي في شركة التأمين العراقية العامة عينة البحث على المستوى الكلي، وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (**0.439) عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠١)، وتؤكد هذه النتيجة على قوة علاقة الارتباط بين متطلبات الادارة الالكترونية وفاعلية الاداء الوظيفي إذا ما أخذت مجتمعة. وهذه النتيجة تدل على قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متطلبات الادارة الالكترونية، وادارة الموارد البشرية)

الجدول رقم (٨)

نتائج علاقة الارتباط بين متغيري متطلبات الادارة الالكترونية وادارة الموارد البشرية - فاعلية الاداء الوظيفي على المستوى الكلي

المتغير التابع	المتغير المستقل
ادارة الموارد البشرية - فاعلية الاداء الوظيفي	متطلبات الادارة الالكترونية
	.439**

(***) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١)

٢. علاقة الارتباط بين متطلبات الادارة الالكترونية وادارة الموارد البشرية - فاعلية الاداء الوظيفي على مستوى المتغيرات الفرعية: من خلال معطيات الجدول (٣-٣٤)، الذي يوضح قيم معاملات الارتباط بيرسون (Person) بين متطلبات الادارة الالكترونية، وادارة الموارد البشرية - فاعلية الاداء الوظيفي يتضح ما يأتي:

أ- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية (طردية) بين المتطلبات الادارية وادارة الموارد البشرية - فاعلية الاداء الوظيفي، إذ بلغت قيمة الارتباط (**0.349) عند مستوى دلالة (٠.٠١). وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتطلبات الادارية، وادارة الموارد البشرية).

ب- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية (طردية) بين المتطلبات التقنية وادارة الموارد البشرية - فاعلية الاداء الوظيفي، إذ بلغت قيمة الارتباط (**0.447) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتطلبات التقنية، وادارة الموارد البشرية).

توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية (طردية) بين المتطلبات البشرية وادارة الموارد البشرية - فاعلية الاداء الوظيفي، إذ بلغت قيمة الارتباط (**0.251) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتطلبات البشرية، وادارة الموارد البشرية).

ت- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية (طردية) بين المتطلبات المالية وادارة الموارد البشرية - فاعلية الاداء الوظيفي، إذ بلغت قيمة الارتباط (**0.385) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتطلبات المالية، وادارة الموارد البشرية).

ث- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية (طردية) بين المتطلبات الامنية وادارة الموارد البشرية - فاعلية الاداء الوظيفي، إذ بلغت قيمة الارتباط (** 0.439) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتطلبات الامنية، وادارة الموارد البشرية).

الجدول رقم (٩)

نتائج علاقة الارتباط بين متغيري متطلبات الإدارة الالكترونية وادارة الموارد البشرية - فاعلية الاداء الوظيفي على المستوى الكلي والفرعي

المتطلبات الادارية	المتطلبات التقنية	المتطلبات البشرية	المتطلبات المالية	المتطلبات الامنية	متطلبات الإدارة الالكترونية
349** .	447** .	251** .	385** .	439** .	439** .

(**) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.01

(*) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05

ثانياً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية.

يهدف هذا المحور على اختبار علاقات التأثير بين المتغير التفسيري (متطلبات الإدارة الالكترونية)، والمتغير المستجيب (ادارة الموارد البشرية)، وفي ضوء الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للمتطلبات الادارية الالكترونية في ادارة الموارد البشرية لشركة التأمين العراقية العامة)، والتي انبثقت عنها خمس فرضيات فرعية، وذلك باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وقد اتخذت مستويات التحليل المستويين الفرعي والإجمالي لمعرفة معنوية التأثير لكل متغير فرعي من المتغيرات التوضيحية في كل متغير فرعي من متغير الاستجابة، أما عن قبول، أو رفض فرضية التأثير، فيتم ذلك عبر مقارنة (F) المحسوبة بقيمة (F) الجدولية تحت مستويين معنوية (0.05)، و(0.01) وعلى النحو الآتي:-

الجدول رقم (١٠)

يوضح تأثير أبعاد متطلبات الإدارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية

أبعاد متطلبات الإدارة الالكترونية	الحد الثابت (a)	معامل بيتا β	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	المعنوية	القرار
المتطلبات الادارية	٢٥٩.٣	٠.٢٦٧	٠.١٢٢	٣٢٩.١٦	٠.٠٠٠	يوجد تأثير
المتطلبات التقنية	٩٠٣.٢	٠.٣٦٠	٠.٢٠٠	٤٤٧.٢٩	٠.٠٠٠	يوجد تأثير
المتطلبات البشرية	٦١٩.٣	٠.١٨٦	٠.٠٦٣	٩٦٤.٧	٠.٠٠٦	يوجد تأثير
المتطلبات المالية	٠٦٨.٣	٠.٣١٤	٠.١٤٨	٥١٩.٢٠	٠.٠٠٠	يوجد تأثير
المتطلبات الامنية	٨٨١.٢	٠.٣٤٧	٠.١٩٣	١٧٣.٢٨	٠.٠٠٠	يوجد تأثير
إجمالي متطلبات الإدارة الالكترونية	٧٠٢.٢	٠.٤٠٥	٠.١٩٣	١٣٣.٢٨	٠.٠٠٠	يوجد تأثير
النماذج المعنوية	العدد			٦		
	الأهمية النسبية			% ١٠٠		

الجدول من أعداد الباحث باعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية برنامج (SPSS)

* قيمة (F) الجدولية عند مستوى 0.05 = (92.3)

** قيمة (F) الجدولية عند مستوى 0.01 = (85.6)

١. تحليل تأثير المتطلبات الادارية في فاعلية الاداء الوظيفي: يتضح من الجدول (٢) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (٣٢٩.١٦)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٨٥٤.٦) عند مستوى دلالة (0.01)، وبمستوى معنوية (0.000)، وهذا يعني وجود تأثير للمتطلبات الادارية في المتغير المستجيب فاعلية الاداء الوظيفي في شركة التأمين العراقية العامة عينة البحث، ومن خلال الجدول نفسه يمكن ملاحظة قيمة الثابت (a = 259.3)، وهذا يعني أن هناك وجوداً للمتطلبات الادارية مقداره (259.3) حتى وأن كان مقدار فاعلية الاداء الوظيفي يساوي صفر، أما قيمة (β = 0.267)، فهي تعني أن تغير مقداره وحدة واحدة في المتطلبات الادارية سيؤدي إلى تغيير في فاعلية الاداء الوظيفي مقداره (0.267)، أما قيمة معامل التحديد (R2)، والذي يعد مقياساً وصفاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، فقد كان مقداره (0.122)، وهذا يعني أن المتطلبات الادارية تقسم ما نسبته (12.2%) من التباين الحاصل في فاعلية الاداء الوظيفي، وأن (87.8%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل في نموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الفرعية الأولى التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتطلبات الادارية في فاعلية الاداء الوظيفي)

٣. تحليل تأثير المتطلبات التقنية في فاعلية الاداء الوظيفي: يتضح من الجدول (٣) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (٤٤٧.٢٩)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٨٥٤.٦) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وبمستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وهذا يعني وجود تأثير للمتطلبات التقنية في المتغير المستجيب فاعلية الاداء الوظيفي في شركة التأمين العراقية العامة عينة البحث، ومن خلال الجدول نفسه يمكن ملاحظة قيمة الثابت (a = ٩٠٣.٢)، وهذا يعني أن هناك وجوداً للمتطلبات التقنية مقداره (٩٠٣.٢) حتى وأن كان مقدار فاعلية الاداء الوظيفي يساوي صفر، أما قيمة (β = ٠.٣٦٠)، فهي تعني أن تغير مقداره وحدة واحدة في المتطلبات التقنية سيؤدي إلى تغيير في فاعلية الاداء الوظيفي مقداره (٠.٣٦٠)، أما قيمة معامل التحديد (R²)، والذي يعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، فقد كان مقداره (٠.٢٠٠)، وهذا يعني أن المتطلبات التقنية تفسر ما نسبته (٢٠.٠%) من التباين الحاصل في فاعلية الاداء الوظيفي، وأن (٨٠%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الفرعية الثانية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتطلبات التقنية في فاعلية الاداء الوظيفي).
٣. تحليل تأثير المتطلبات البشرية في فاعلية الاداء الوظيفي: يتضح من الجدول (٤) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (٩٦٤.٧)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٨٥٤.٦) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وبمستوى معنوية (٠.٠٠٦)، وهذا يعني وجود تأثير للمتطلبات البشرية في المتغير المستجيب فاعلية الاداء الوظيفي في شركة التأمين العراقية العامة عينة البحث، ومن خلال الجدول نفسه يمكن ملاحظة قيمة الثابت (a = ٦١٩.٣)، وهذا يعني أن هناك وجوداً للمتطلبات البشرية مقداره (٦١٩.٣) حتى وأن كان مقدار فاعلية الاداء الوظيفي يساوي صفر، أما قيمة (β = ٠.١٨٦)، فهي تعني أن تغير مقداره وحدة واحدة في المتطلبات البشرية سيؤدي إلى تغيير في فاعلية الاداء الوظيفي مقداره (٠.١٨٦)، أما قيمة معامل التحديد (R²)، والذي يعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، فقد كان مقداره (٠.٠٦٣)، وهذا يعني أن المتطلبات البشرية تفسر ما نسبته (٦.٣%) من التباين الحاصل في فاعلية الاداء الوظيفي، وأن (٩٣.٧%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الفرعية الثالثة التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتطلبات البشرية في فاعلية الاداء الوظيفي).
٤. تحليل تأثير المتطلبات المالية في فاعلية الاداء الوظيفي: يتضح من الجدول (٥) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (٥١٩.٢٠)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٨٥٤.٦) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وبمستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وهذا يعني وجود تأثير للمتطلبات المالية في المتغير المستجيب فاعلية الاداء الوظيفي في شركة التأمين العراقية العامة عينة البحث، ومن خلال الجدول نفسه يمكن ملاحظة قيمة الثابت (a = ٠٦٨.٣)، وهذا يعني أن هناك وجوداً للمتطلبات المالية مقداره (٠٦٨.٣) حتى وأن كان مقدار فاعلية الاداء الوظيفي يساوي صفر، أما قيمة (β = ٠.٣١٤)، فهي تعني أن تغير مقداره وحدة واحدة في المتطلبات المالية سيؤدي إلى تغيير في فاعلية الاداء الوظيفي مقداره (٠.٣١٤)، أما قيمة معامل التحديد (R²)، والذي يعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، فقد كان مقداره (٠.١٤٨)، وهذا يعني أن المتطلبات المالية تفسر ما نسبته (١٤.٨%) من التباين الحاصل في فاعلية الاداء الوظيفي، وأن (٨٥.٢%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الفرعية الرابعة التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتطلبات المالية في فاعلية الاداء الوظيفي).
٥. تحليل تأثير المتطلبات الامنية في فاعلية الاداء الوظيفي: يتضح من الجدول (٦) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (١٧٣.٢٨)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٨٥٤.٦) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وبمستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وهذا يعني وجود تأثير للمتطلبات الامنية في المتغير المستجيب فاعلية الاداء الوظيفي في شركة التأمين العراقية العامة عينة البحث، ومن خلال الجدول نفسه يمكن ملاحظة قيمة الثابت (a = ٨٨١.٢)، وهذا يعني أن هناك وجوداً للمتطلبات الامنية مقداره (٨٨١.٢) حتى وأن كان مقدار فاعلية الاداء الوظيفي يساوي صفر، أما قيمة (β = ٠.٣٤٧)، فهي تعني أن تغير مقداره وحدة واحدة في المتطلبات الامنية سيؤدي إلى تغيير في فاعلية الاداء الوظيفي مقداره (٠.٣٤٧)، أما قيمة معامل التحديد (R²)، والذي يعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار،

فقد كان مقداره (٠.١٩٣)، وهذا يعني أن المتطلبات الامنية تقسر ما نسبته (٣.١٩%) من التباين الحاصل في فاعلية الاداء الوظيفي، وأن (٧٠.٨٠%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الفرعية الخامسة التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتطلبات الامنية في فاعلية الاداء الوظيفي).

٦. تحليل تأثير المتطلبات الادارة الإلكترونية في ادارة الموارد البشرية - فاعلية الاداء الوظيفي: يتضح من الجدول (٧) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (١٣٣.٢٨)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٨٥٤.٦) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وبمستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وهذا يعني وجود تأثير للمتطلبات الادارة الإلكترونية في المتغير المستجيب فاعلية الاداء الوظيفي في شركة التأمين العراقية العامة عينة البحث، ومن خلال الجدول نفسه يمكن ملاحظة قيمة الثابت (٢.٢ = a)، وهذا يعني أن هناك وجوداً للمتطلبات الادارة الإلكترونية مقداره (٧٠.٢) حتى وأن كان مقدار فاعلية الاداء الوظيفي يساوي صفر، أما قيمة (٤.٠٥ = β)، فهي تعني أن تغير مقداره وحدة واحدة في المتطلبات الادارة الإلكترونية سيؤدي إلى تغيير في فاعلية الاداء الوظيفي مقداره (٤.٠٥)، أما قيمة معامل التحديد (R²)، والذي يعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، فقد كان مقداره (٠.١٩٣)، وهذا يعني أن متطلبات الادارة الإلكترونية تقسر ما نسبته (٣.١٩%) من التباين الحاصل في فاعلية الاداء الوظيفي، وأن (٧٠.٨٠%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الرئيسية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتطلبات الادارة الإلكترونية في ادارة الموارد البشرية - فاعلية الاداء الوظيفي).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات:

يتناول هذا المبحث تحديد الاستنتاجات المستوحاة من الجانب التطبيقي للبحث وكما يأتي:

١. هو وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين الرئيسيين وهما متطلبات الادارة الإلكترونية وادارة الموارد البشرية في شركة التأمين العراقية العامة اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (**439) عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠١).
٢. اظهرت الدراسة ان اعلى علاقة ارتباط معنوية موجهة قوية (طردية) كانت بين كل من (المتطلبات التقنية، المتطلبات الامنية) وبين ادارة الموارد البشرية - فاعلية الاداء الوظيفي، اذ بلغت قيمة الارتباط (**447)، على التوالي عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠١).
٣. اظهرت الدراسة ان اعلى علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية (طردية) كانت بين المتطلبات البشرية وادارة الموارد البشرية (فاعلية الاداء الوظيفي) اذ بلغت قيمة الارتباط (**251) عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠١).
٤. وجود تأثير لمتطلبات الادارة الإلكترونية في ادارة الموارد البشرية المتغير المستجيب (فاعلية الاداء الوظيفي) في الشركة المبحوثة، اذ ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (١٣٣.٢٨) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٨٥٤.٦) عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠٠١).
٥. تشير الدراسة الى ان اعلى تأثير لمتطلبات الادارة الإلكترونية يتمثل في المتطلبات التقنية في ادارة الموارد البشرية المتغير المستجيب (فاعلية الاداء الوظيفي) اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٩٠٤٤٧) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٨٥٤) عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠٠٠).
٦. تشير الدراسة الى ان أدنى تأثير لمتطلبات الادارة الإلكترونية في ادارة الموارد البشرية يتمثل في المتطلبات البشرية، اذ قيمة (F) المحسوبة بلغت (٩٦٤.٧) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٨٥٤.٦) عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠٠٦).
٧. يلاحظ ان استخدام الادارة الإلكترونية يعمل على سرعة انجاز العمل وبدقة كبيرة مع توفير وقت وجهد وزيادة كفاءة العاملين مما يؤدي الى رفع انتاجية العمل في الشركة المبحوثة.
٨. سجلت الدراسة ان هناك رؤية واضحة لدى عينة الدراسة لأهمية ادارة الموارد البشرية إلكترونياً وأدراك جيد من قبلهم لمزاياها الكبيرة وهذا يساعد بشكل كبير على تبني E-HRM وتطويرها نحو الافضل.

٩. يلاحظ ان استخدام الادارة الإلكترونية يعمل على تقليل التكاليف وتنظيم اجراءات العمل من خلال التغلب على المشاكل التي تخفض من مستوى الاداء وتقليل معدلات الاخطاء الادارية ويعمل على تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية وزيادة كفاءة وفاعلية العمليات الادارية في شركة التأمين العراقية العامة.
١٠. في حال توفر الامكانيات المالية اللازمة لتطبيق الادارة الإلكترونية في الشركة المبحوثة، سينعكس ذلك على الدعم المالي اللازم والمخصص لشراء وصيانة الاجهزة والبرامج الإلكترونية بدرجة كبيرة، وكذلك الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدرين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق الادارة الإلكترونية.
١١. إن نتائج التحليل في البحث تبين انه في حالة توفر الامكانيات التقنية اللازمة لتطبيق الادارة الإلكترونية في الشركة المبحوثة، سوف يوفر أحدث النظم والبرامج الإلكترونية التي تحقق المتابعة والرقابة.
١٢. إن نتائج التحليل في البحث تبين استخدام البريد الإلكتروني في العمل داخل الشركة المبحوثة داخلياً وخارجياً.
١٣. تتوفر المتطلبات الادارية اللازمة لتطبيق الادارة الإلكترونية في شركة التأمين العراقية العامة، وهناك التزام ودعم وتشجيع من قبل الادارة العليا في الشركة لتطبيق الادارة الإلكترونية بدرجة كبيرة، كما وتحرص الادارة العليا على مواكبة المستجدات التقنية.
١٤. يرى ان الادارة العليا في الشركة تعمل على دعم الموظفين نفسياً ومعنوياً لاستخدام الادارة الإلكترونية.
١٥. في حالة توفر الامكانيات البشرية من (أفراد لديهم القدرة والمعرفة الكافية على التعامل مع الحواسيب، والقدرة على تطوير وتصميم البرامج الإلكترونية، ومتخصصون في تقنية المعلومات والاتصالات) في الشركة سيؤدي الى تطبيق الادارة الإلكترونية بنجاح كبير.
١٦. يتبين ان استخدام الادارة الإلكترونية يعمل على سرعة انجاز العمل وبدقة كبيرة مع توفير وقت وجهد وزيادة كفاءة العاملين مما يؤدي الى رفع انتاجية العمل في الشركة المبحوثة.
١٧. ان استخدام الادارة الإلكترونية يعمل على تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية وزيادة كفاءة وفاعلية العمليات الادارية في شركة التأمين العراقية العامة.
١٨. ان استخدام الادارة الإلكترونية يعمل على تقليل التكاليف وتنظيم اجراءات العمل من خلال التغلب على المشاكل التي تخفض من مستوى الاداء وتقليل معدلات الاخطاء الادارية.
١٩. في حال توفر الامكانيات المالية اللازمة لتطبيق الادارة الإلكترونية في الشركة المبحوثة، سينعكس ذلك على الدعم المالي اللازم والمخصص لشراء وصيانة الاجهزة والبرامج الإلكترونية بدرجة كبيرة، وكذلك الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدرين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق الادارة الإلكترونية.
٢٠. إن نتائج التحليل في البحث تبين انه في حالة توفر الامكانيات التقنية اللازمة لتطبيق الادارة الإلكترونية في الشركة المبحوثة، سوف يوفر أحدث النظم والبرامج الإلكترونية التي تحقق المتابعة والرقابة وتبين استخدام البريد الإلكتروني في العمل داخل الشركة المبحوثة داخلياً وخارجياً.
٢١. تتوفر المتطلبات الادارية اللازمة لتطبيق الادارة الإلكترونية في شركة التأمين العراقية العامة، وهناك التزام ودعم وتشجيع من قبل الادارة العليا في الشركة لتطبيق الادارة الإلكترونية بدرجة كبيرة، كما وتحرص الادارة العليا على مواكبة المستجدات التقنية،
٢٢. في حالة توفر الكفاءات البشرية المؤهلة والامكانيات الفنية تصبح الشركة المبحوثة قادرة على التحول الى الادارة الإلكترونية.
٢٣. إن نتائج التحليل في البحث تبين بان الادارة العليا في الشركة تعمل على دعم الموظفين نفسياً ومعنوياً لاستخدام الادارة الإلكترونية.
٢٤. عدم تبني استراتيجية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لدى الادارة العليا من ناحية وعدم مشاركة العاملين في وضع الاهداف والبرامج المتعلقة بتطبيق الادارة الإلكترونية من ناحية اخرى.

٢٥. في حالة توفر الامكانيات البشرية من (أفراد لديهم القدرة والمعرفة الكافية على التعامل مع الحواسيب، والقدرة على تطوير وتصميم البرامج الالكترونية، ومتخصصون في تقنية المعلومات والاتصالات) في الشركة سيؤدي الى تطبيق الادارة الالكترونية بنجاح كبير.

ثانياً: التوصيات:

١. ضرورة اقامة ورش العمل والندوات والمؤتمرات واصدار النشرات التعريفية التي تهتم بتعريف العاملين بالإدارة الالكترونية.
٢. ضرورة العمل على نشر الوعي والثقافة الالكترونية بين العاملين بأهمية تطبيق الادارة الالكترونية في شركة التأمين العراقية العامة لما لها من تأثير نفسي لتقبل التغيرات التكنولوجية الحديثة.
٣. استقطاب الخبراء والمتخصصين في هندسة وعلوم الحاسبات والاستعانة بهم للإسهام في انجاح وتطبيق الادارة الالكترونية في شركة التأمين العراقية العامة.
٤. ضرورة العمل على خلق الاجواء الملائمة والمناسبة في بيئة العمل بشركة التأمين العراقية العامة للعمل بروح الفريق الواحد الذي من شأنه انجاح تطبيق الادارة الالكترونية فيها.
٥. ينبغي الاهتمام برصد الميزانيات الخاصة بصيانة الاجهزة المرتبطة بالإدارة الالكترونية في الشركة.
٦. الاهتمام بالتكلفة المالية المرتبطة بأنشاء الموقع الالكتروني في الشركة وتصميم برنامج لدعم وتشجيع للمتميزين في العمل الالكتروني.
٧. ينبغي وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإعادة تأهيل وتدريب الموارد البشرية وتوفير الاعتمادات المالية اللازمة والامكانيات المادية للتطبيق الفعال في الشركة.
٨. ضرورة العمل على انشاء ارشيف الالكتروني يوثق جميع ملفات قسم الموارد البشرية بحيث يكون لكل موظف ملف خاص، نستطيع الوصول اليه وتحديثه اولاً بأول.
٩. ضرورة تصميم نماذج الكترونية وتطبيقها لتقييم اداء الموظفين والعاملين في الشركة (كنظام تقييم الاداء ونظام العلاوات والترفيعات).
١٠. ضرورة ايجاد شبكة ربط الكترونية من جميع اقسام الشركة وفروعه وادارة الموارد البشرية.
١١. ضرورة فتح افاق جديدة امام اساليب انجاز العمل وربط الحوافز المادية والمعنوية بما يكتسبه الموظف من مهارات تكنولوجيا المعلومات ضمن بيئة العمل الالكتروني في الشركة.
١٢. ضرورة العمل على تطوير نظام لإصدار الاوامر الادارية الكترونياً لما له من تأثير على سرعة الانجاز والدقة في العمل.
١٣. ينبغي الاهتمام بتطوير برمجيات حماية وامن المعلومات بحيث تؤدي تلك الحماية الى حماية خصوصية المعلومات الالكترونية من الاختراق والفيروسات وضمان عدم تلف الملفات او ضياعها نتيجة الازهال او عدم الحفظ والاهتمام بدعم وتوفير نظام أمنى لحماية خصوصية العاملين في الشركة والعمل في كافة التعاملات الالكترونية.
١٤. الاهتمام بتدريب وتنقيف الكوادر المختصة من موظفي الموارد البشرية في الشركة على مستوى عال حتى يستطيعوا القيام بأعمالهم بشكل فعال وذلك عن طريق تزويدهم بالدورات المتخصصة وإشراكهم بالندوات والمؤتمرات المتعلقة بعملهم واطلاعهم على كل ما هو جديد وحديث في المجال التقني.

المصادر

القران الكريم

أولاً: التقارير والقوانين والوثائق الرسمية

ثانياً: المصادر العربية

١. الكتب:

١. احمد، محمد سمير، (٢٠٠٩)، " الادارة الالكترونية " دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.
٢. ادريس، ثابت عبدالرحمن، (٢٠٠٥)، " نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة "، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

٣. حسونة، فيصل حسونة (2011)، إدارة الموارد البشرية، دار اسامه.، عمان، الاردن.
٤. عبد الباري إبراهيم والصباح، زهير نعيم، (٢٠١٠)، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، ط٢، دار وائل للنشر، عمان.
٥. ديسلر، جاري، (٢٠٠٩)، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمد سيد وعبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ، الرياض.
٦. السالم، مؤيد سعيد (2009)، " إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي تكاملي، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان.
٧. السالمي، علاء عبدالرزاق، (٢٠٠٦)، " الادارة الالكترونية "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
٨. السالمي والسالمي، علاء عبدالرزاق محمد، حسين علاء، (٢٠٠٥)، " شبكات الادارة الالكترونية " الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٩. السالمي، علاء عبد الرزاق محمد حسن، (٢٠٠٩)، الادارة الالكترونية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
١٠. الشبلي والنسور، هيثم حمود، مروان محمد، (٢٠٠٩)، " ادارة المنشآت المعاصرة "، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١١. الصرفي، محمد، (٢٠٠٦)، " الادارة الالكترونية " دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.
١٢. الطائي وآخرون، يوسف حجيم، الفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي، (2006)، " إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي متكامل، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
١٣. عبد الرحمان، بن عنتر (٢٠١٠)، ادارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس - الابعاد الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الاردن.
١٤. العلاق، بشير عباس، (٢٠٠٥)، "الادارة الرقمية: المجالات والتطبيقات"، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستشارية، ابو ظبي، الامارات.
١٥. علي، علي حسن، وعباس، سهيلة محمد (٢٠٠٧)، إدارة الموارد البشرية، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
١٦. غنيم، احمد محمد، (٢٠٠٤)، الادارة الالكترونية: افاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
١٧. القحطاني، محمد دلیم، (٢٠٠٨)، " ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل "، الطبعة الثانية، العيكان للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٨. القربوتي، محمد قاسم، (٢٠١٠)، "الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان.
١٩. كتوعه، هشام صالح، (٢٠٠٤)، " نظم المعلوماتية الادارية "، الطبعة الثانية، جدة، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
٢٠. المجالي، دميثان، عبد المنعم، اسامة، (٢٠١٣)، التجارة الالكترونية، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٢١. المفرجي، عادل حرحوش، صالح، احمد علي، البياتي، ببداء ستار، (٢٠٠٧)، الادارة الالكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر.
٢٢. النجار، فريد، (٢٠٠٨)، " الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق "، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الاسكندرية.
٢٣. نجم، نجم عبود، (2004) (" الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية - والوظائف - والمشكلات "، دار المريخ للنشر، عمان، الاردن.
٢٤. نجم، عبود نجم، (2009)، " الادارة والمعرفة الالكترونية -الاستراتيجية - الوظائف - المجالات " دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٢٥. النعيمي، صلاح عبد القادر، (٢٠١٣)، الإدارة الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن

٢٦. النمر واخرون، سعود محمد، وخاشقجي، هاني يوسف، وحمود محمد فتحي، وهمزاوي، محمد سيد، (٢٠٠٦)، " الادارة العامة: الأسس والوظائف"، الطبعة الاولى، مكتبة الشفري، الرياض المملكة العربية السعودية.
٢٧. الوادي، محمد حسين، الوادي، بلال محمود، (٢٠١١)، المعرفة والادارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٢٨. ياسين، سعد غالب، (٢٠١٠)، الادارة الالكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٢. الرسائل الجامعية والأطاريح:
٢٩. ابو حبيب، محمود صبري خميس، (٢٠٠٨)، الادارة الالكترونية بين الواقع والتطبيق - الفوائد والسلبيات، ورقة بحثية، كلية تكنولوجيا المعلومات، الجامعة الاسلامية.
٣٠. الأحمر، ماهر عبد الكاظم، (2007)، " تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في استراتيجيات العمليات"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير إدارة صناعية (غ.م)، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٣١. حسان، ضياء طالب محمد، (٢٠١٤)، دور وظائف ادارة الموارد البشرية في دعم التمكين النفسي: بحث ميداني تحليلي لآراء عينة من موظفي بعض الكليات جامعة بغداد، رسالة ماجستير، قسم الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٣٢. الخفاجي، رشا مهدي صالح كسار (٢٠٠٥)، تأثير استراتيجيات الموارد البشرية في الاداء المنظمي، رسالة غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد لنيل شهادة الماجستير في علوم الادارة الاعمال.
٣٣. الشمري، انتظار احمد جاسم (2002)، " العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الجودة الشاملة"، دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى في بغداد، أطروحة دكتوراه إدارة اعمال (غ.م)، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية.
٣٤. الشيخ، هدى عبدالرضا، (٢٠٠٨)، "دور حاضنات الأعمال والمشاريع الصغيرة في مواجهة كلف التحول الى اقتصاد السوق"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية.
٣٥. الصافي، محمد بن عبدالعزيز، (٢٠٠٦)، " مدى امكانية تطبيق الادارة الالكترونية في المدرسة العامة للجوازات لمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٣٦. عبد الكريم، عشور، (٢٠١٠)، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسنطينة.
٣٧. عمار، محمد جمال أكرم، (٢٠٠٩)، مدى امكانية تطبيق الادارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي ودورها في تحسين اداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، غزة.
٣٨. الغوطي، ابراهيم، (٢٠٠٦)، " متطلبات نجاح مشروع الحكومة الالكترونية من وجهة نظر الادارة العليا في الوزارات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
٣٩. القحطاني، شائع بن سعد مبارك، (٢٠٠٦)، " مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الادارة الالكترونية في السجون": دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا اقسام العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
٤٠. المسعود، خليفة، (٢٠٠٨)، " المتطلبات البشرية والمالية لتطبيق الادارة الالكترونية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
٤١. المير، ايهاب خميس احمد، (٢٠٠٧)، "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية: دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.

٤٢. علي، صدام حسين، (٢٠٠٩)، جاهزية التحول نحو الإدارة الإلكترونية: دراسة حالة للمديرية العامة لتربية محافظة نينوى، دبلوم عالي تخصصي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٤٣. الدايني، رشاد خضير وحيد، (٢٠١٠)، " أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
٤٤. العتيبي، عزيزة عبدالرحمن، (٢٠١٠) " اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية " دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي،، ملبورن، استراليا.
٤٥. بدوي، خالد رفعت شاكر، (٢٠١٣)، " أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري " دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية التجارة / جامعة بورسعيد، القاهرة، مصر.
٣. المجالات والدوريات والبحوث:
٤٦. العواملة، نائل عبدالحافظ (٢٠٠٣) " نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي "، دراسة استطلاعية، مجلة الملك سعود، مجلد ١٥ العدد ٢.
٤٧. محمد، سعيد عبد الله، فتحي، عبد العزيز الطيب، (٢٠١١)، نموذج الإدارة الإلكترونية استراتيجية لتعزيز استراتيجيات الريادة: دراسة حالة في شركة الحكماء لصناعة الادوية في مدينة الموصل، مجلة بحوث مستقبلية، العدد ٣٥.
٤٨. موسى وقريشي، عبدالناصر، محمد، (٢٠١١)، " اثر تكنولوجيا المعلومات على النظام الإداري في منظمات الاعمال "، مجلة العلوم الانسانية، عدد ٢١ جامعة بسكرة، الجزائر.
٤٩. موسى وقريشي، عبد الناصر، محمد، (٢٠١١)، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا)، جامعة بسكرة -الجزائر، مجلة الباحث، عدد ٩.
٥٠. نايل، طه علي، (٢٠١٣)، دور التدريب في تحسين كفاءة الاداء، دراسة ميدانية في شركة الفلوجة لإنتاج المواد الانشائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار المجلد (٣٦)، العدد (٩٧).
٥١. بن محمد وموساوي، هدى، عبدالنور، (٢٠٠٩)، " أثر استخدام نظم المعلومات على أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة تطبيقية على شركات التأمين في الجزائر "، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لكلية الأعمال بجامعة الأردن "القضايا الملحة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة"، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

ثالثا: المصادر الأجنبية.

1. BOOKS

1. Armstrong ،Michael (2008) ، " Strategic Human Capital Resources Management " ،3rd ed ،Kogan page limited ،USA.
2. Beardwell Julie and Claydon Tim (2010) "Human Resource Management " ،6th ed ،prantice Hall ، London.
3. Beardwell ،lan ،Holden ،Len and Claydon ،Tim (2004) ،"HUMAN RESOURCE MANAGEMENT- CONTEMPORARY APPROACH" ،4th Ed ،Prentice Hall.
4. Bohlander George ،and Snell Scott (2004) "Human Resource Management " ،prentice Hall ،New Jersey.
5. DeNisl Angelo S. ،and Griffin Ricky w. ،(2001) "Human Resource Management " ،Honghton Mifflin Company ،Boston and New York.
6. Dessler Cary (2011) "Human Resource Management " ،12th ed ،prantice Hall ،New Jersey.
7. Forman Mark ،(2014) ،E-Government Strategy ،http://www. doi. gov/egovernment
8. Gawankar ،Abhijeel S. (2006) ،"Performance Appraisal System: at Lilavati Hospital & Research center" ، University of Pune ،MBA.
9. Goodman ،Stephen H. ،Fandt ،Patricia M. ،Michlitsch ،J ،Lewis ،Pamela S. (2007) ،"Management- challenges for tomorrow's leaders" ،Thomson South-Western.

10. Joshi ،Manmohan (2013) ، "Human resource management " ،1th ed ،Book boon.
11. Lepak ،David and Gowan ،Mary (2010) ، "Human resource management-managing employees for competitive advantage" ،Pearson education ،Inc. ،New Jersey ،U. S. A.
12. Mathis ،Robert and Jackson ،John (2011) ، " Human Resource Management" ،13th ed ،South-Western ،Cengage Learning ،USA.
13. Noe Raymond A. ،Hollenbeck John R. ،Gerhart Barrt ،and Wright Patrick M. ،(2011) " fundamental of Human Resource Management " ،4th ed ،McGraw-Hill Irwin ،New York.
14. Noe ،R. A. ،Hollenbeck ،J. R. ،Gerhart ،B. and Wright ،P. M. (2009) ، "Human Resource Management" ،3th ed ،McGraw –Hall Irwin ،Companies Inc.
15. Mohsan ،Faizan;shaukat ،Zeeshan;Nawaz ،Muhammad Musarrat;Aslam ،Numan&khan sarfraz ،(2011) ، "Are employee Motivation ،commitment and job involvement inter-related: Evidence from Banking sector of Pakistan" ،international Journal of Business and social science Vol(2) ،No(17) ،
16. Stewart Greg L. and Brown Kenneth G. (2009) " Human Resource Management – Linking strategy to practice " ،John wiley and sons ،united states of America.
17. Stewart ،Gregl & Brown ،Kenneth G (2009) ،Human Resource Management Linking Strategy to Practice ،John Wiley and Sons ،Inc.
18. Stone ،Dianna L ،Eugene F. stone. Romero and kimberly Lukaszewski ،(2006) ، " factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic nesource systems " Human Resource Management Review. Val. 16.
19. Tyson ،S. (2006) ، "Essentials of Human Resource Management" ،Elsevier Butterworth-Heinemann ،Oxford.
20. Bland ،Vikki ،(2004) ،"e-management: where it delivers most" ،Management ،*Periodical & Thesis & Articles & Research*
21. Afaq ،fakharvi;Yusoff ،Rosman bin md;Khan Anwar;Azam ،Karmran&Thukiman ،kassim ،(2011)"employees Training and performance Relationship in Hospitality sector" ،International Review of Business ،Research papers ،Vol(7) ،No(3). ،
22. Agbola ،Esther Theresa Appaw& Agbola ،Allen K ،(2012) ، "Staffing Issue among Small Tourism Organizations Ghana: A study of Selected Small Hotels in the Volta Region" ،World Review of Business Research ،Vol(2) ،No(5).
23. Batool ،Abeeha&Batool ،Bariha ،(2012) ، "effects of employees training on the organizational competitive advantage": Empirical study of private sector of Islamabad ،Pakistan ،Far East Journal of psychology and Business ،Vol(6) ،No(1).
24. Hafeez ،Khalid &Aburawi Izidean ،(2013) "Planning human resource requirements to meet target customer service levels" ،International Journal of Quality and Service Sciences ،Vol. 5 Iss: 2
25. Katerina ،V. ،Andrea ،S. and Gabriela ،K. (2013) ، "Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations" ،Journal of Competitiveness ،Vol. 5 ،No. 2 ،
26. Longenecker ،Clinton O. & Fink ،Laurence S. ،(2013) ، "Creating human-resource management value in the twenty-first century" ،Emerald Group Publishing Limited ،VOL. 21 NO. 2.
27. Mudor ،Hamdia&Tooksoon ،phadett ، "Conceptual Framework on the Relationship between human resource management practices ،Job satisfaction ،and turnover"، (2011) ،Journal of Economics and Behavioral studies ،Vol(2) ،No(2) ، ،.

28. Nilsson ،Staffan & Per-Erik Ellström ،(2012) ،"Employability and talent management: challenges for HRD practices" ،European Journal of Training and Development ،Vol. 36 Iss: 1
29. Seniwoliba ،Joseph Attiah (2014) ،"Assessing the performance appraisal concept of the Local Government Service in Ghana" ،African Journal of Business Management ،Vol. 8 ،No. 15.
30. Spence ،Jeffrey R. and Keeping ،Lisa Keeping ،(2011) ،"Conscious rating distortion in performance appraisal: A review ،commentary ،and proposed framework for research" ،Human Resource Management Review 21 ،Elsevier Inc.
31. Swaroop ،k. Reddi ،(2012) ،" E-HRM and How it will Reduce the cost in organization " ،Asia pacific Journal of marketing & management Review ،VOI. 1 ،NO. 4 ،
32. Tabassi ،Amin Akhavan and Bakar ،A. H. Abu (2009) ،"Training ،motivation ،and performance: The case of human resource management in construction projects in Mashhad ،Iran" ،International Journal of Project Management ،Vol. 27
33. Therith CHUOP Theot (2009) " Humane Resource Management " ،The importance of HRM ،
34. Totolici ،Sofia and Totolici ،Aurel and Lukacs ،Edit ،(2012) ،" The research in e-HRM: Relevance and Implications in the Knowledge Society " ،International conference Risk in contemporary economy ،x111th ed ،Galati ،Romania ،195-200.
35. Vemic ،Jelena ،"employee Training and Development and the learning organization، (2007) ،"Facta universities series: Economics and organization ،Vol(4) ،No(2) ،
36. Saeed Muhammed Mohtsham&Asghar ،Muhammad Ali ،(2012) ،"Examining the Relationship between Training Motivating and Employees Job performance The Moderating Role of person job Fit" ،Journal of Basic and Applied Scientific Research ،Vol(2) ،No(12) ،
37. . Mondy ،R. Wayne ،(2008) ،"Human Resources Management" ،5th edition، Pearson education ،New Jersey.
38. Palaiologos Anastasios ،Panagiotis Papazekos (2012) ،"Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal" ،Emerald Vol. .
39. Manoharan. T& Muralidharan. C& Deshmukh S(2012)" A composite model for employees' performance appraisal and improvement " ،European Journal of Training and Development ،V 36 ،N. 4. .
40. Abutayeh ،Bandar and Al-Qatawneh ،Manar (2012) ،" The Effect of Human Resource Management Practices on Job Involvement in Selected Private Companies in Jordan" ،Canadian Social Science ،Vol. 8 ،No. 2.
41. Ahmad ،Rusli and Bujang ،Sopian (2013) ،"Issues and Challenges in the Practice of Performance Appraisal Activities in the 21st Century" ،International Journal of Education and Research ،Vol. 1 ،No. 4.
42. Aggarwal ،Ashima and Thakur ،Gour Sundar Mitra ،(2013) ،" Techniques of Performance Appraisal-A Review" ،International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT) ،Vol. 2 ،No. 3 ،pp. 617-621
43. Rosa ،Cintrón ،and Flaniken ،Forrest (2012) ،"Performance Appraisal: A Supervision or Leadership Tool?" ،International Journal of Business and Social Science ،Vol. 2 ،No. 17 ،
44. Christy ،Raul: U. S (2002) ،" E-Government in: Simolied delivery of Services to Citizens ،washing ton ،u. s. dept commeree.

45. Zhu ،Ying ،(2004) ،"Responding to the Challenges of Globalization: Human Resource Development in Japan" ،Journal of World Business ،Vol. 39 ،No. 4:
46. Garjoaba ،corneliu ،(2009) ،The influence of e-management application upon the small and medium enterprises organizational culture ،academy of economic studies ،Chisinau.
47. Shilpa varma ،(2011) ،" The Implications of Implementing Electronic Human Resource Management (e-HRM) System in companies " ،Thesis Submitted to the Padmashree Dr. D. Y. Patil University ، Department of Business Management
48. Moniek Engbersen ،(2010) ،" The Enactment of e-HRM in A ealth Care Context " ،University of Twente. Management and Governance Business Administration Human Resource Management.
49. Tanya Bondarouk and Huub Ruël ،(2006) "" Does e-HRM contribute To HRM effectiveness ? ،study in a Dutch Ministry ،presented at the International Conference of the Dutch HRM Network ،Enschede ، The Netherlands.