



أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة ميدانية على صندوق الضمان الاجتماعي - الإدارة العامة - ليبيا

أ. أسمية عبد الحميد محمود

قسم الإدارة/ كلية الاقتصاد/ جامعة بنغازي

أ. سلوى سالم إبراهيم محمد

قسم الإدارة/ كلية الاقتصاد/ جامعة بنغازي

Salwuy8583@gmail.com

1. الإطار التمهيدي

1.1 مقدمة

لقد شهد العالم في العقدين الآخرين تقدماً في مجال التكنولوجيا عامة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصفة خاصة فقد لعبت الاتصالات وتكنولوجيا الحواسيب وانتشار استخدام الانترنت، دوراً كبيراً في نقل الثورة المعلوماتية والتكنولوجية في العالم بكافة اتجاهاته.

وفي ظل هذا التقدم العلمي والتطور التقني، وظهور ما يعرف بالتقنية الرقمية كان لابد للمنظمات بمختلف أنواعها الاستفادة من هذه التقنيات في المجالات كافة بما في ذلك المجالات الإدارية. فقد أدت تلك التطورات التكنولوجية إلى تغيير النظرة التقليدية لدى عدد كبير من المنظمات؛ لتحقيق السبق والريادة في استثمار التقنية الإلكترونية، والاعتماد على التكنولوجيا في جميع أعمالها، بتبني الأساليب الحديثة، ومنها الإدارة الإلكترونية، التي تُعد واحدة من أبرز التطبيقات الإدارية التي ظهرت في القرن الحادي والعشرين، ومن الركائز الأساسية للتطور والتقدم، وذلك لتقديم وتسهيل الخدمات المناسبة، وللتخفيف من الإجراءات الروتينية والتقليدية، وزيادة فاعلية القرارات، بما ينعكس على تحسين جودة الخدمات المقدمة، وزيادة رضا العملاء وتحقيق التميز (نجم، 2004).

لذا نجد التوجه العالمي اليوم نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات بشقيها العام والخاص، غير إن تطبيقها يجب أن يرافقه تأهيل وتنمية الموارد البشرية العاملة في المنظمة بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا والبنية التحتية والبيئة المناسبة، ويمكن للمنظمات تحقيق ذلك من خلال إتباع استراتيجية لتنمية مواردها البشرية تتمثل في تعليمها، وتدريبها، وتطويرها وتنمية مساراتها المهنية؛ فالمنظمات تنشأ أساساً لتحقيق أهداف معينة، ويعتمد نجاحها وتقدمها وتنفيذها للتغيير المطلوب بشكل كبير على مواردها البشرية التي تُعد مصدر قوة أي منظمة تسعى للتميز في تقديم خدماتها بأحدث الأساليب الإدارية والتقنية.

1.2 مشكلة البحث

تعد الإدارة الإلكترونية من الموضوعات التي لقيت اهتماماً كبيراً في المجال الأكاديمي والمجال العملي، ويعزو ذلك باعتبارها عاملاً أساسياً في تحقيق الكفاءة والفاعلية في منظمات الأعمال بصفة عامة، والمنظمات الخدمية بصفة خاصة، إلا أن نجاحها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بتوافر موارد بشرية متعلمة ومؤهلة ومدربة جيداً بما يضمن نجاح تطبيقها، ولأن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية يمكن أن تؤدي إلى تقادم المعارف والمهارات



التي تم اكتسابها في وقت سابق. فإن هذا يزيد من حاجة الفرد إلى تحديث مهاراته ومعارفه باستمرار، واكتساب مهارات ومعارف جديدة .

فقد أشارت العديد من الدراسات السابقة التي أجريت عن مدى توافر متطلبات وإمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في البيئة الليبية، كدراسة(المسماري، 2012) التي أجراها على عينة من المديرين في المنظمات الصناعية في مدينة بنغازي ، ودراسة(عبد السيد، 2013) التي أجرتها على عينة من العاملين في الإدارة العامة لجامعتي بنغازي والبيضاء؛ بأن ضعف التأهيل والتدريب وعدم تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة؛ من ضمن المعوقات الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، بالرغم من توافر المتطلبات الفنية والبنية التحتية في بعض المنظمات. وفي دراسة أخرى أجراها(Hajaia&Roud,2014) لمعرفة عقبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الطفيلة التقنية في محافظة أربد بالأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، أشارت نتائجها إلى أن العوائق البشرية في المرتبة الأولى، وكان من أهم توصياتها عقد دورات تدريبية لجميع العاملين على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ومن هنا جاءت فكرة هذه الورقة البحثية؛ للكشف عن تأثير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تطبيق الإدارة الإلكترونية ونجاحها، ومعرفة مستوى تطبيقها في ظل البيئة الليبية وتحديدا في صندوق الضمان الاجتماعي - الإدارة العامة- ليبيا، باعتباره منظمة خدمية لها أهمية كبرى في تحقيق الأمن الاجتماعي لشريحة كبيرة من المواطنين، فهو يعد من ضمن المؤسسات الخدمية التي بدأت فعليا في تبني وتطبيق الإدارة الإلكترونية لغرض تجويد الخدمات المقدمة لشريحة المتقاعدين. وانطلاقاً من حقيقة تنمية الموارد البشرية تعد الركيزة الأساسية لأي خطوة تطويرية جاءت أهمية هذا الموضوع.

وعلى ضوء هذا الطرح تتبلور معالم إشكالية البحث التي يمكن صياغتها وتحديدها في التساؤل الرئيسي التالي:
هل هناك تأثير لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية المتمثلة في (تعليم، تدريب، تطوير تنظيمي تطوير إداري، تطوير المسار الوظيفي) على تطبيق الإدارة الإلكترونية ونجاحها، وأي الاستراتيجيات الأكثر تأثيراً بصندوق الضمان الاجتماعي.

ويشتق منه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والمتمثلة في(تعليم، تدريب، تطوير تنظيمي تطوير إداري، تطوير المسار الوظيفي) من وجهة نظر العاملين في الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي.
2. ما مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في صندوق الضمان الاجتماعي من وجهة نظر المبحوثين.
3. هل هناك تأثير لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تطبيق الإدارة الإلكترونية ونجاحها في صندوق الضمان الاجتماعي من وجهة نظر المبحوثين وأي الاستراتيجيات الأكثر تأثيراً.

3. 1. أهداف البحث: تتمثل أهداف البحث في التالي:

- التعرف على مستوى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والمتمثلة في(تعليم، تدريب، تطوير تنظيمي تطوير إداري، تطوير المسار الوظيفي) من وجهة نظر العاملين في الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي.



- التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في صندوق الضمان الاجتماعي.
- تقصي أثر إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تطبيق الإدارة الإلكترونية ونجاحها في صندوق الضمان الاجتماعي، ومعرفة أكثر الإستراتيجيات تأثيراً على تطبيقها.
- تقديم بعض التوصيات في ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها للمسؤولين في صندوق الضمان الاجتماعي حول تأثير استراتيجية تنمية الموارد البشرية على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

4.1 أهمية البحث: تستمد هذه الورقة البحثية أهميتها من التالي:

- الأهمية العلمية: تكتسب أهميتها من تناولها لموضوعين هامين وحيويين في الإدارة المعاصرة، المتمثلين في تنمية الموارد البشرية ودورها في تحسين مستوى الأداء البشري، والإدارة الإلكترونية باعتبارها من الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد على التقنية وتكنولوجيا المعلومات.
- الأهمية العملية: يمكن أن تكون نتائج هذه الورقة مفيدة لمسؤولي صندوق الضمان الاجتماعي لتحديث وتطوير العمل الإداري وتعزيز تطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع المجالات لتحسين كفاءة وفعالية الأداء الإداري . كما قد تسهم في توفير معلومات مهمة من خلال معرفة أكثر الإستراتيجيات تأثيراً على تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتقديم دليل علمي يفيد أصحاب القرار في رسم الإستراتيجيات الملائمة للارتقاء بجودة الأداء ، باعتبارها الدراسة الأولى التي يتم إجراؤها على مستوى صندوق الضمان الاجتماعي- ليبيا.

5.1 . فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤل الرئيس للبحث تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير لإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية والمتمثلة في (تعليم ، تدريب، تطوير تنظيمي، تطوير إداري، تطوير مسار وظيفي) على تطبيق الإدارة الإلكترونية في صندوق الضمان الاجتماعي- الإدارة العامة- ليبيا.

6.1 . أسلوب البحث (منهجية البحث وأدواته):

لغرض إنجاز البحث وتحقيق أهدافه، فإن المنهجية التي تم اعتمادها في تغطية الجانب النظري لموضوع البحث، ركزت على استقراء ومراجعة الأدبيات السابقة المنشورة من خلال الاطلاع على بعض الكتب والدوريات والرسائل المنشورة، والأبحاث ذات العلاقة بموضوع البحث باللغتين العربية والأجنبية. كما تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات، وتم استخدام استمارة الاستبانة المعدة لذلك، بالاعتماد على عدد من الدراسات السابقة مع إجراء بعض التعديلات عليها بما يتوافق مع طبيعة مجتمع البحث لتجميع البيانات الأولية للبحث، وقد تم استخدام مقياس (likert scale) الخماسي لإعطاء الدرجات لكل إجابة في مقياس على الترتيب (5، 4، 3، 2، 1) ، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- مقاييس النزعة المركزية وتتمثل في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية: للإجابة على التساؤل الأول والثاني.
- اختبار الانحدار التدريجي المتعدد: لاختبار الفرضية الرئيسية للبحث، ومعرفة أي الإستراتيجيات الأكثر تأثيراً.



• كما تم استخراج معامل α (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الاستبانة، وكانت جميع أبعاد الاستبانة تتمتع بثبات جيد، حيث بلغ معامل ألفا للمتغير المستقل إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية (0.96)، وللمتغير التابع الإدارة الإلكترونية (0.92).

1.6.1 مجتمع وعينة البحث

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي-الإدارة العامة، والبالغ عددهم (453) مفردة، وتم أخذ عينة عشوائية بلغت (208)، حيث تم توزيع (208) استبانات واسترجع منها (155) استبانة، وُجد أن (152) استبانة فقط صالحة للتحليل، أي بنسبة ردود بلغت (73%)، وتعد هذه النسبة جيدة ويمكن الاعتماد علي نتائجها.

1.6.2 متغيرات البحث

بناءً على أهداف البحث وفرضياته تكون البحث من متغيرين أساسيين هما: **المتغير المستقل** المتمثل في استراتيجية تنمية الموارد البشرية ويشمل (التعليم، والتدريب، التطوير التنظيمي، التطوير الإداري، تطوير المسار الوظيفي). **والمتغير التابع** المتمثل في الإدارة الإلكترونية.

1.6.3 حدود البحث: وتشمل:

- حدود موضوعية: تناولت الورقة موضوع تنمية الموارد البشرية، والإدارة الإلكترونية والعلاقة والأثر بينهما.
- حدود مكانية: تمثلت في صندوق الضمان الاجتماعي-الإدارة العامة -ليبيا.
- حدود بشرية: وتمثلت في العاملين بالإدارة العامة للصندوق وبجميع المستويات الإدارية.

1.6.4 التعريفات الإجرائية

- **استراتيجية تنمية الموارد البشرية:** وتعني الجهود التي تبذلها إدارة الشؤون الإدارية والخدمات بصندوق الضمان الاجتماعي من خلال العمل وفق خطة استراتيجية منظمة هدفها الأساسي؛ تعظيم الاستفادة القصوى من الموارد البشرية العاملة بالصندوق عن طريق التعليم، والتدريب، والتطوير بأنواعه، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المعرفي والعملية لكافة الموظفين سواء فيما يتعلق بوظائفهم الحالية، أو إعدادهم لمهام مستقبلية. ، وبما يسهم في تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة.
- **الإدارة الإلكترونية:** وتعرف الإدارة الإلكترونية بصندوق الضمان الاجتماعي بأنها تبني صندوق الضمان الاجتماعي نظام إلكترونيًا موحداً يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والتقنية الحديثة في كافة المجالات، ويربط الإدارة العامة للصندوق بفروعه ومكاتبه والجهات ذات العلاقة؛ بهدف تقديم خدمات تتسم بالسرعة والجودة للمستفيدين بأسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة ممكنة.

2. الجانب النظري و الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة

نظراً لأهمية الدراسات السابقة في تعزيز النواحي النظرية والتطبيقية لأي بحث، وُجد من الضروري الرجوع إلى الدراسات ذات الصلة المباشرة بموضوع البحث، والأكثر ارتباطاً بمتغيرات البحث.



- **دراسة (Al-Jarrah, 2018):** وهدفت إلى تحديد درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في أقسام وزارة التربية والتعليم بالأردن على عينة عشوائية مكونة من 307 موظفاً، وأهم ما توصلت إليه هو أن تطبيق الإدارة الإلكترونية جاء بدرجة عالية، وأوصت بالتركيز على التدريب والعمل على تشجيع العاملين وتحفيزهم.
 - **دراسة (سبرينة، 2015):** هدفت إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في عدد من الجامعات الجزائرية بالتطبيق على عينة عشوائية مكونة من (800) مفردة من الأساتذة والموظفين الإداريين، ومعرفة مستوى ممارسة هذه الإستراتيجيات. وخلصت إلى عدد من النتائج أهمها: مستوى ممارسة الإستراتيجيات كان متوسط، كما تبين وجود علاقة ارتباطية تأثيرية بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والمتمثلة في (تدريب، تعلم تنظيمي، تطوير تنظيمي وإداري وتطوير المسار، والإبداع) وأداء الموارد البشرية، كما كشفت على أن هناك قصوراً في ممارسة بعض الاستراتيجيات يتمثل في عدم تقييم البرامج التدريبية قبل وبعد العملية التدريبية، وعدم اهتمام الجامعة بالحافز المادي والمعنوي للأفراد المبدعين والمميزين.
 - **دراسة (عبد الزيدي وخليل، 2015):** هدفت إلى تسليط الضوء على واقع عملية تأهيل الموارد البشرية، ومدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة العلوم والتكنولوجيا في العراق من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري الشعب في الوزارة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الوزارة بصورة جيدة، وتوفر مستوى متوسط من التأهيل، ولكنها تعاني ضعف نسبي فيما يخص أساليبها المستخدمة لتأهيل مواردها البشرية والمتمثلة في (تعليم، تدريب، تمكين، الوصف الوظيفي، والخبرات العملية، والتطور الإداري).
 - **دراسة (العباني، 2015):** هدفت إلى توضيح أثر تدريب الموارد البشرية في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية على عينة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين بإدارتي الموارد البشرية والتقنية الإلكترونية بلغت (48)، وعينة من باقي العاملين في الإدارات الأخرى بلغت (235) في مصرف الأمان الرئيسي بطرابلس - ليبيا. وتوصلت إلى بعض النتائج أهمها: مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل عام كان متوسط، إلا أنه في مجال خدمات المستفيدين ضعيف نوعاً ما. كما كشفت بأن أثرها غير ايجابي، مع وجود قصور في تدريب الموارد البشرية ومحدودية فرص التدريب، فالبرامج التدريبية غير فعالة بدرجة كافية بما يخص التقنية وتعلم اللغة الإنجليزية، وعدم وجود حافز مادي أو معنوي مناسب.
 - **دراسة (الشويبي، 2012):** هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام في منطقة القصيم بالسعودية من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين في مجال (البنية التحتية والتجهيزات الفنية، الخدمات الإدارية، والخدمات التعليمية)، ومعرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العملية التعليمية. وتوصلت إلى أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية منخفضة، بينما جاءت درجة مساهمتها في تطوير العملية التعليمية مرتفعة.
- تأسيساً على ما تقدم، فإن البحث الحالي يتشابه مع بعض الدراسات السابقة في المجال الخاص بالبحث وهو تنمية الموارد البشرية، والإدارة الإلكترونية، وإن كانت معالجة الدراسات السابقة لمتغيرات البحث تختلف عما تم التطرق إليه في البحث الحالي، من حيث الزوايا التي تم تناولها من جانب كل باحث، ويتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة من حيث منهجية البحث، إلا أنه يختلف عن دراسة (عبد الزيدي، وخليل، 2015) في أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم، كما يلاحظ اختلاف وتنوع مجتمع وعينة البحث للدراسات السابقة عن مجتمع البحث الحالي. كما قد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري، وفي بناء أداة جمع

البيانات الاستبانة وتطويرها، ومناقشة نتائج البحث الحالي ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة. وأخيراً يعد البحث الحالي إضافة علمية لما سبق من خلال تقديم دليل عملي وعملي حول تأثير تنمية الموارد البشرية على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ثانياً: الجانب النظري

1. مفهوم تنمية الموارد البشرية

على الرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية، إلا أن اهتمام المنظرين الاقتصاديين والإداريين بدأ يتجه إليه كحقل علمي في سنة 1958؛ حيث أصبح مصطلح تنمية الموارد البشرية أكثر تداولاً في كتاباتهم، ويشير الأدب الإداري والتسيير إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية بمضمونه المعاصر لم ينطلق ويصبح مصطلحاً واسع الانتشار إلا مع الكاتب والمفكر الأمريكي "ليونارد نادلر" بعد عشر سنوات من التاريخ السابق (يرقي، 2007، ص 89).

كما تعددت تعريفات تنمية الموارد البشرية باختلاف العلماء وتتنوع أفكارهم. وفيما يلي عرض لعدد من التعريفات فقد عُرِفَتْ بأنها "مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تُسهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم (الفارس، 2003، ص 187). في حين عرفها (بلخيري، 2016، ص 174) بأنها "مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بشكل مستمر؛ لتعزيز القدرات الكامنة لمواردها البشرية وتطوير استخدامها إلى أقصى حد ممكن؛ بما يخلق لها الميزة التنافسية ضمن بيئتها المحلية والعالمية التي تتميز بعدم الاستقرار، ويتجلى ذلك من خلال الرضا، والاستقرار الوظيفي وتحسين أداء العاملين".

وأخيراً قدم (يرقي، 2007، ص 94) تعريفاً لتنمية الموارد البشرية من وجهة نظره بأنها "تلك الجهود المخططة والمنظمة المستمرة الهادفة إلى تحسين قدرات الأفراد؛ أي معارفهم، واتجاهاتهم في سبيل تحسين سلوكهم وأدائهم الوظيفي، في وظائفهم الحالية وإعدادهم لوظائف أو مهام مستقبلية، وتمكينهم من مواكبة نمو المؤسسة وتطويرها، وذلك من خلال وظائف رئيسية، وهي التدريب، والتعليم، والتطوير، على أن يكون ذلك في إطار الجهود الكلية للتطوير التنظيمي، التي تهيئ المناخ والظروف والعوامل المواتية لتحقيق نتائج تنمية الموارد البشرية بصفة خاصة، وفعالية المؤسسة بصفة عامة".

أهمية تنمية الموارد البشرية

تتجسد أهمية تنمية الموارد البشرية في أنها استثمار على المدى الطويل للمنظمات التي تسعى للتميز والتقدم، ففي الوقت المعاصر و نتيجة لتغير الهدف من تنمية الموارد البشرية والتحول للنظرة المستقبلية تبع ذلك، تحولها من سياسة إلى استراتيجية متكاملة وتتوافق مع استراتيجية المنظمة؛ هدفها الأساسي تكوين بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل، للرفع من كفاءتها وفعاليتها على المدى الطويل، الأمر الذي يمكنها من تحقيق رضا عملائها، وكذلك التأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها، وذلك من خلال توظيف الطاقات الكامنة لدى الموظفين، وتحفيزهم نحو الانجاز وجعل التكنولوجيا ركيزتهم الأساسية (عمران، 1996).



من ناحية أخرى لم يعد ينظر على ما ينفق على تنمية الموارد البشرية من خلال أساليب التعليم والتدريب والتطوير المختلفة على أنها تكلفة دون عائد، بل أصبحت النظرة الحديثة باعتبار المورد البشري رأس مال بشري عن طريقه تتمكن المنظمات من خلق قيمة مضافة، تتمثل في تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية (عقيلي، 2004).

ونظراً لتعدد وجهات النظر عن الإستراتيجيات التي تتطوي تحت استراتيجية تنمية الموارد البشرية ، تم اعتماد ثلاث إستراتيجيات في هذه الورقة البحثية، والتي أشار إليها الكاتب الأمريكي (Leonard Nadler) بأن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تتطوي على ثلاثة أنشطة رئيسية وهي : التدريب والتعليم، والتطوير (Nadler, 1986) .

فيما يلي عرض للاستراتيجيات التي تم تناولها في هذه الورقة:

• **التعليم:** فهو استراتيجية تعتمد المنظمة للارتقاء بموظفيها فكرياً وسلوكياً، على اعتبار أن التعليم يؤدي دوراً هاماً في خدمة التنمية للموارد البشرية، فمن خلاله يكتسب المتعلم الأسس البنائية والنظرية العامة للمعرفة بشكل عام وبالشكل الذي يعمل على تحسين أداء الفرد وتحقيق أهداف المنظمة والأفراد معاً، فضلاً عن دوره في تكوين شخصية جميع العاملين في المنظمة وبناء ذواتهم. فمن وجهة نظر (فريقي) يعد التعليم أساساً للتنمية البشرية، فمن خلال برامج التعليم المستمر يمكن للمؤسسات تحقيق نمو حقيقي على المستوى الكلي (فريقي، 2008).

• **التدريب:** تتعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية ويمكن تعريف التدريب على أنه "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة ، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة" (دزة، 2003، ص103).

والتدريب كاستراتيجية، يسعى للوصول إلى بناء معرفي من خلال تطوير المهارات الحالية التي يمتلكها العاملون وإكسابهم مهارات جديدة، وكل ذلك بهدف إكساب المنظمة ككل قدرة أكبر على التأقلم واستيعاب المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، والتكيف معها بما يتناسب مع تطلعاتها في سعيها لتحقيق أهدافها، وهناك عدة أساليب تتبعها المؤسسات لتدريب العاملين بها منها ، التدريب أثناء العمل ، التدريب خارج العمل ، وباستخدام وسائل تدريبية متنوعة كدراسة الحالة ، والعصف الذهني ، وتقمص الأدوار ، والمحاضرات، والنمذجة وغيرها من الوسائل، بما يتوافق مع البرنامج التدريبي المحدد وفق الاستراتيجية الموضوعية.

• **التطوير:** أما التطوير فقد عرف على أنه "اكتساب المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تحسن من قدرة الموظفين لمواجهة أنواعا مختلفة من التحديات في الأعمال الموجودة حالياً، أو الأعمال التي لم تظهر بعد" (Noe, et.al. 1994,p59). ويستهدف من خلال استراتيجية التطوير تحقيق أثر إيجابي على أداء المنظمة ككل من خلال القيمة التي تقدمها لرؤيتها ورسالتها فهو استراتيجية على المدى البعيد ويمتد على مستوى المنظمة ككل ومرتبطة باستراتيجية المنظمة ومتكامل معها وليس في حدود النظرة البسيطة المبنية على تقديم خدمات تدريبية تُعرض لمن يرغب في الاستفادة منها فقط.

وفي هذه الورقة تم التطرق إلى التطوير من ثلاث زوايا متكاملة وبما يتناسب مع طبيعة البحث، والمتمثل في التطوير التنظيمي، التطوير الإداري ، وتنمية وتطوير المسار الوظيفي.



فالتطوير التنظيمي يقصد به "جهد مخطط على مستوى المنظمة ككل تدعمه الإدارة العليا؛ لزيادة فاعلية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجرى في المنظمة مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية(اللوزي، 2012، ص21). كما اعتبر القريوتي التطوير التنظيمي بأنه "جهد مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، عن طريق تغيير التكنولوجيا المستخدمة، وكذلك العمليات والهياكل التنظيمية، وذلك سبيلًا لتطوير الموارد البشرية والمادية وتحقيق للأهداف التنظيمية"(القريوتي، 2000، ص322). فمن الأسباب التي تدعو المنظمات للتطوير التنظيمي؛ هي التغييرات الخارجية والمتمثلة في التكنولوجيا، والتغيير في السياسات والاستراتيجيات وما يتطلبه من إجراء تغييرات تنظيمية بما يتوافق معها.

أما التطوير الإداري فيعرف بأنه "عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشكلات الإدارية (مشهور، 2009، ص47). وتكمن أهمية التطوير الإداري في أنه يساهم في تنمية مهارات عملية اتخاذ القرارات الإدارية، و تطوير مهارات العلاقات الإنسانية من خلال التفاعل الجيد بين المديرين والموظفين، كما أنه يساعد على اكتساب المعارف والمعلومات المتعلقة بالعمل والمنظمة بصفة عامة، وأيضاً تساهم برامج التطوير الإداري في تزويد المديرين بالمهارات اللازمة ، وتطوير إمكاناتهم، التي تؤهلهم لمواكبة التغيرات للحد من التقادم الإداري. (عباس وعلي، 2007، ص132).

ويتم التطوير الإداري باعتماد عدة أساليب فإذا كان داخل العمل: يتم اتباع أسلوب إسناد مهام خاصة كتعيين مؤقت للموظف كمساعد للرئيس، أو أسلوب التنقل بين الوظائف، وغالباً ما تكون في نفس المستوى الإداري، وأسلوب الاشتراك في أعمال اللجان التي تسمح للمدير من التعلم عن طريق ملاحظة الآخرين. أما إذا كان خارج مكان العمل؛ فيتم استخدام عدة أساليب مشابهة لأساليب التدريب كالتدريب الحاسوبية، حلقات النقاش، دراسة الحالة، المؤتمرات(بربر، 2008، ص 274-275).

وبالتالي نجد الغرض الأساسي من التطوير الإداري اكتساب الإداريين مهارات إنسانية والاتصال الفعال مع الآخرين، ومهارات تحليلية وفق التغييرات التي يتم إجراؤها في طريقة أداء الأعمال داخل المنظمة.

تطوير المسار الوظيفي: يقصد بالمسار الوظيفي "مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد في حياته الوظيفية" (ديسلر، 2003، ص354). أما استراتيجية تطوير المسار الوظيفي فتعرف على أنها "مجموعة من الأنشطة والعمليات والإجراءات التي تشكل برنامجاً فعالاً لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للتوفيق بين احتياجات المؤسسة في المدى الطويل واحتياجات العاملين وطموحاتهم في المدى القصير والمتوسط، وفي الوقت نفسه التعامل مع التغييرات السريعة والمتوقعة". وتتمثل أهمية هذه الاستراتيجية في كونها تحقق التالي:

– التميز المهاري: فوجود استراتيجية جيدة يضمن توفير الكفاءات المتميزة في المستقبل؛ فالمتطلبات والحاجات المتغيرة للموارد البشرية في المدى القصير والمتوسط يجب تحديدها بدقة في بداية تصميم الخطة الاستراتيجية طويلة المدى.

– زيادة قدرة المنظمة على استقطاب العمالة والحفاظ عليها: حيث تتسم العمالة المؤهلة بالندرة، فالأفراد يسعون إلى الالتحاق بالمنظمات التي تؤكد اهتمامها بتحقيق طموحات العاملين وضمان مستقبلهم الوظيفي، أما من يعملون داخل المنظمة فعلاً فوجود استراتيجية للتطوير يزيد من الولاء والانتماء واستقرار العمل فيها.



– تأكيد الرضا الوظيفي: وخصوصا للموظفين الجدد الذين يظهرهم الرغبة في الاطمئنان والسيطرة على مسارهم الوظيفي والإلمام بالبدائل الوظيفية.

– تحقيق وتأکید العدالة الوظيفية: وذلك من خلال توفير فرص تطور وظيفي عادلة وبرامج تطوير داخلية.

– مواكبة التغيرات المتنوعة والسريعة: أدت التغيرات التكنولوجية، السياسية، الاقتصادية، الديموغرافية والثقافية إلى التقدم السريع في مهارات الموظفين، وبالتالي تساعد الاستراتيجية الفعالة لتطوير المسار الوظيفي في التوقع والتنبؤ بمثل هذه التغيرات، ومن ثم العمل على تطوير الموارد البشرية، وإكسابهم مهارات تتماشى وهذه التطورات (عامر، 2011، ص167).

بعد ما تم توضيح مفهوم تنمية الموارد البشرية وأهميتها في المساعدة على التكيف مع التغيير الذي ترغب منظمة ما في إجرائه، وباعتبار الإدارة الإلكترونية نوعاً من أنواع التغيير سنتطرق في الجزء التالي إلى الإدارة الإلكترونية وبيان فوائدها كإسلوب إداري حديث ومتطور يعتمد على التكنولوجيا.

2 . مفهوم الإدارة الإلكترونية

يُعد مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة تماماً في مجال العلوم العصرية، فهي مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة للاتصالات؛ للقيام بالوظائف الإدارية وإنجاز الأعمال التنفيذية، واعتماد الانترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات بصورة الكترونية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة وبين الأطراف الخارجية؛ بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليتها.

فقد عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها عملية تهدف إلى تطوير الخدمات الإدارية باستخدام عدد من الوسائل الإلكترونية كالشبكات الداخلية التي تربط أجزاء المنظمة ببعضها والشبكات الخارجية التي تربط المنظمة بأصحاب العلاقة والأطراف المستفيدة من خدماتها وغيرها من الأدوات التقنية التي تساعد على التقليل من استخدام الوسائل التقليدية (Nygren, 2009). ويعرفها (أحمد، 2009، ص42) بأنها "استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة الانترنت، في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنظمة ما؛ بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بالمنظمة". وينظر إليها (الحيت، 2015، ص22) على أنها "منظومة الكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات و المعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة".

أهداف الإدارة الإلكترونية:

يرى بعض الباحثين والعلماء أن أهداف الإدارة متعددة؛ فهي تمكن من تطوير العملية الإدارية بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة، كما أنها أيضاً تسهم في تقليل تعقيدات العمل اليومي من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها، مما يؤدي لتقليل التكاليف والعمل على توفير معلومات وبيانات المستفيدين بصورة فورية وبشكل سريع (عبدالجليل وسمير، 2015)، وبالرغم من تعدد أهداف الإدارة الإلكترونية إلا أننا نجد بأنها تنصب في زيادة كفاءة وفعالية لمنظمة من جهة، وتخفيض التكاليف من جهة أخرى. ويمكن ذكر بعضها:

- أهداف تتعلق بفائدة المستفيدين وأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين للمنظمة: تتمثل في التقليل من التعقيدات الإدارية، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات للمستفيدين، عن طريق توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية من خلال التعليم المستمر وبناء المعرفة.
- أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري: من خلال الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية، وتحسين مستوى الخدمات، بما يقود إلى تخفيض التكاليف ، والإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن تنفيذها.
- أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وترشيد القرارات الإدارية : عن طريق توفير معلومات وبيانات بصورة فورية للمستفيد، ولمتخذ القرار، والتقليل من معوقات اتخاذ القرار.
- أهداف تتعلق بزيادة قدرة المنظمة التنافسية: تتمثل في التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إلى تبني العمل الإلكتروني، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات بمختلف أنواعها، وأيضا تمكن من الحد من الفساد الإداري ، وتقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز العمل(الحيت، 2015، ص ص 25- 26).
- وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق الفوائد المرجوة من تطبيق الإدارة الإلكترونية لابد من توافر عدد من العناصر الأساسية والمتمثلة في (الأجهزة والمعدات - والبرمجيات - نظم المعلومات - نظام الاتصالات - الكوادر البشرية مؤهلة).

متطلبات الإدارة الإلكترونية:

هناك العديد من المتطلبات الضرورية للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية من ضمنها:

- المتطلبات الإدارية: تتطلب الإدارة الإلكترونية إدارة جيدة تساند التطوير، وتدعم الأساليب الإدارية الحديثة و تلتزم بالعمل والإشراف على وضع استراتيجيات والخطط؛ لتأمين وتوفير بنية تحتية للإدارة الإلكترونية لتحقيق الأهداف المرجوة من تطبيقها ، بشرط توفر وكفاءات ومهارات متخصصة ، وإجراء الإصلاحات الإدارية اللازمة.
- المتطلبات البشرية: أن تطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية يتطلب وجود موارد بشرية مؤهلة تمتلك خبرات ومهارات تجعلها تستخدم الحاسبات الإلكترونية والشبكات بشكل يعزز مهام الوظيفة المناطة بكل موظف.
- المتطلبات التقنية: وتشمل مجموعة المكونات المادية التي يمكن من خلالها تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية تتمثل في الحواسيب ونظم البيانات المتكاملة، والهواتف والفاكسات وشبكات الإنترنت.
- المتطلبات الأمنية: تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الإلكتروني، مما يحتم توفير نظام أمن إلكتروني والسرية على مستوى عالٍ لحماية المعلومات والوثائق التي يجري حفظها، (خليل، 2015).
- كما أن هناك عدداً من الاعتبارات الواجب مراعاتها ، بالإضافة للمتطلبات الأساسية، لنجاح المنظمة من التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل يمكنها من تحقيق الفوائد السابق ذكرها. ومن هذه الاعتبارات :
- الاهتمام بالمجالات الإدارية، فليست القضية تقنية وحسب، ولكنها قضية إدارية تعتمد على فكرة إدارية متطورة وقيادات إدارية واعية.
- الاعتماد على أساليب علمية تتطلب خبرات وتخصصات رائدة للتحول إلى المنظمة الإلكترونية، تستغرق وقتاً في التخطيط كما ينبغي أن توفر المنظمة للقائمين عليها الإمكانيات المادية اللازمة لنجاحها.



• توعية العملاء وتعريفهم بكل ما يتعلق بطرق التعامل، وكيفية الحصول على الخدمات لضمان تفاعلهم مع الإدارة الإلكترونية.

• استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات لغرض تطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء المنظمة (السلمي، 2002).

3. نبذة عن صندوق الضمان الاجتماعي:

يعد صندوق الضمان الاجتماعي أحد المؤسسات الرائدة في الدولة الليبية منذ إعلان استقلالها سنة 1951، حيث تضمن قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة القاضي باستقلال البلاد في 24 ديسمبر عام 1951 نصاً بإنشاء الضمان الاجتماعي في ليبيا منذ ذلك الوقت، فهو هيئة عامة لها الشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة، يمارس أعماله وفقاً لحكام قانون الضمان الاجتماعي رقم 13 لسنة 1980 وتعديلاته، ويمتلك عدد من الفروع والمكاتب على مستوى الدولة الليبية، وبفضل قياداته تمكن من تجاوز الأزمات التي مرت بها ليبيا وحققت التميز والنجاح فقد تمكن من الحصول على جائزة التميز للممارسات الفضلى لأول مرة منذ تاريخ إنشائه من قبل الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي الإيسا (ISSA)، ومن ضمن مهامه الأساسية خدمة المواطن الليبي من الناحية الضمانية من توفير معاشات، ومناقص نقدية للمشاركين بعد التقاعد؛ لضمان حياة أفضل له وللمن يعولهم من بعده (www.ssf.ly).

3. الجانب العملي (تحليل البيانات):

بعد تجميع الاستمارات، ثم تفرغ بياناتها وتحليلها بواسطة برامج الحزم الإحصائية المعروف بـ (SPSS)، تم استخدام الإحصاء الوصفي لمعرفة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية ومستوى الإستراتيجيات المتبعة لتنمية الموارد البشرية، والإحصاء الاستدلالي لاختبار علاقات الارتباط والأثر بين المتغيرات. ولغرض معرفة مستوى التطبيق تم تقسيم مقياس ليكرت الخماسي وفقاً للطريقة التالية: من (1- 1.79) مستوى منخفض جداً، من (1.80 - 2.59) مستوى منخفض، من (2.60 - 3.39) مستوى متوسط، من (3.40 - 4.19) مستوى مرتفع، من (4.20 - 5) مستوى مرتفع جداً.

فيما يلي عرض لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من وجهة نظر العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي.

3.1. خصائص عينة البحث

3.1.1. وصف العينة حسب متغير العمر: أغلب أعمار المبحوثين من فئة الشباب من 30 إلى 40 سنة بنسبة 56.6% في العينة، وتليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 21.1%، وأقل فئة عمرية وهي من 51 فأكثر بنسبة 3.9% والجدول (1) يوضح ذلك. وذلك يدل على أن إدارة الصندوق تتبنى سياسة لتطوير وتجديد مواردها البشرية.

جدول (1) يبين التكرارات والنسبة المئوية لمتغير العمر

العمر	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	28	18.4
من 30-40 سنة	86	56.6
من 41-50 سنة	32	21.1
من 51 فأكثر	6	3.9
المجموع	152	100

1. 2. 3 . وصف عينة البحث حسب المستوى التعليمي : من الجدول (3) نجد أن أغلب المبحوثين من فئة المستوى الجامعي بنسبة 78.3 % من عينة البحث، تليها فئة المستوى التعليمي الثانوي أو أقل بنسبة 10.5 % ، وتليها من يحملون المستوى التعليمي الماجستير بنسبة 6.8 % ، و حملة الدكتوراه بنسبة 7.0 % في العينة، ويعد ارتفاع نسبة فئة المؤهل الجامعي أمراً متوقفاً؛ نظراً لطبيعة العمل بالصندوق؛ فهو يعتمد أساساً على الإداريين والفنيين من حملة المؤهلات الجامعية، كالإدارة، والمحاسبة ، وتقنية المعلومات، والاتصالات، وبشكل عام يعكس ارتفاع نسب المؤهلات الجامعية وما فوق حرص إدارة الصندوق على تحديد سياسة معينة لاستقطاب العمالة المؤهلة مسبقاً أولاً، ثم إخضاعها لبرنامج تعليم وتدريب قبل التعاقد الرسمي.

جدول (3) يبين التكرارات والنسبة المئوية لمتغير المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
10.5	16	ثانوي أو أقل
78.3	119	جامعي
9.21	14	ماجستير/دكتوراه
2	3	أخرى
100	152	المجموع

3. 2 الإجابة على تساؤلات البحث

أ- ما مستوى إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية والمتمثلة في: تعليم، تدريب، تطوير تنظيمي ، تطوير إداري ، تطوير مسار وظيفي. من وجهة نظر العاملين في الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

المستوى	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استراتيجية تنمية الموارد البشرية
مرتفع	79.08	0.85	3.95	تطوير إداري
مرتفع	77.5	0.97	3.88	التعليم
مرتفع	74.34	1.06	3.72	التدريب
مرتفع	73.82	1.14	3.69	تطوير تنظيمي
مرتفع	71.45	1.14	3.57	تطوير المسار الوظيفي
مرتفع	75.2	1.03	3.76	مستوى استراتيجية تنمية الموارد البشرية

من الجدول (3) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لجميع أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية تقع في المجال ما بين (3.57-95.3)، بمتوسط عام 76.3 وانحراف المعياري 0.1. أي أن عينة البحث متفقين على أن إدارة الصندوق تهتم بتنمية مواردها البشرية بمستوى مرتفع، حيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية التطوير الإداري بنسبة 79.08 %، وبمتوسط حسابي 3.95، وانحراف المعياري 0.85، ثم جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية التعليم بنسبة 77.5 % و بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف المعياري 0.97 ، ثم جاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية التدريب بنسبة 74.34 % بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف المعياري 1.06 ، ثم جاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية التطوير التنظيمي بنسبة 73.82 % و بمتوسط حسابي 3.69 وانحراف المعياري 1.14 ، ثم جاءت في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية التطوير المسار الوظيفي بنسبة 71.45 % و بمتوسط حسابي 3.57 وانحراف المعياري 1.14 ، ثم جاءت في المرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية مستوى استراتيجية تنمية الموارد البشرية بنسبة 75.2 % و بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف المعياري 1.03.



ب- ما مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي.

جدول(5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للإدارة الإلكترونية

المستوى	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
مرتفع	87.8	0.68	4.39	البنية التحتية والتقنيات الإلكترونية
مرتفع	80.8	1.1	4.04	خدمات المستفيدين
مرتفع	72.9	0.84	3.64	الخدمات الإدارية
مرتفع	80.4	0.88	4.02	مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية

يبين الجدول(5) أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط عام 4.02 وانحراف المعياري 0.88، وهذا يدل على اهتمام إدارة صندوق الضمان الاجتماعي بمجاعة التقدم والتطور التكنولوجي، وذلك لضمان سرعة الانجاز والتقدم نحو الأفضل، وهذا يتفق أيضاً مع ما أكده المسؤولين بإدارة الدعم الفني بأنهم يعملون وفق رؤية للتحويل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في جميع مناحي العمل. وبالنظر إلى مجالات تطبيقها نجد في المرتبة الأولى جاء مجال البنية التحتية والتجهيزات الإلكترونية بمتوسط الحسابي 4.39 وانحراف المعياري 0.68، ثم جاءت في المرتبة الثانية مجال خدمات المستفيدين بمتوسط الحسابي 4.04، وانحراف المعياري 1.1، ثم جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة مجال الخدمات الإدارية بمتوسط الحسابي 3.64، وانحراف المعياري 0.84، وبانحراف المعياري 0.84.

3.3. اختبار الفرضية الرئيسية للبحث

والتي تنص على أنه " لا يوجد تأثير لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية المتمثلة في (تعليم، تدريب، تطوير تنظيمي، تطوير اداري، تطوير مسار وظيفي) على تطبيق الإدارة الإلكترونية "

أولاً: إجراء العلاقة بين المتغير التابع الإدارة الإلكترونية مع المتغيرات المستقلة وهي التعليم، و التدريب، والتطوير التنظيمي، والتطوير الإداري، وتطوير مسار وظيفي خطوة أولى.

جدول(6): يبين العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة

المتغير التابع	التعليم	التدريب	التطوير التنظيمي	تطوير إداري	تطوير مسار وظيفي
الإدارة الإلكترونية مستوى الدلالة (0.000)	*0.642	*0.657	*0.673	*0.588	*0.692

يتضح من الجدول(6) بناء على القيمة الاحتمالية 0.00 أقل من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع ؛ مما يوضح أن المتغيرات المستقلة لها علاقة طردية ذات دلالة معنوية في المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) ، حيث كان معامل الارتباط لكل منها مرتباً على حسب قوة الارتباط مع المتغير التابع الإدارة الإلكترونية، تطوير مسار وظيفي(0.692) ، ثم التطوير التنظيمي(0.673) ، ثم التدريب(0.657) ، ثم التعليم (0.642) ، ثم تطوير إداري (0.588).

ثانياً: لمعرفة تأثير إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية على الإدارة الإلكترونية يمكن استخدام معامل الانحدار التدريجي، وهو يستخدم بشكل أساسي في معرفة أي المتغيرات المستقلة أكثر تأثيراً على المتغير التابع. ويمكن بناء عدد من النماذج حسب أهمية المتغيرات المستقلة وتأثيرها في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع، التي عن طريقها يمكن معرفة أي الإستراتيجيات الأكثر تأثيراً عليها.



جدول (7): يبين نتائج اختبار تحليل الانحدار التدريجي (Coefficients)

النموذج	المتغيرات المستقلة	قيم المعاملات (B)	الخطأ المعياري	إحصائي الاختبار t	القيمة الاحتمالية P-value	معنوية النموذج و قيمة R ²
1	الثابت	2.283	.140	16.318	.000	
	مسار وظيفي	.437	.037	11.746	.000	F=137.9 0.000 R ² =0.48
2	الثابت	2.033	.151	13.506	.000	
	مسار وظيفي	.269	.058	4.660	.000	F=81.55 0.000 R ² =0.52
	تطوير تنظيمي	.236	.064	3.684	.000	
3	الثابت	1.766	.191	9.235	.000	
	مسار وظيفي	.217	.062	3.507	.001	F=57.43 0.000 R ² =0.54
	تطوير تنظيمي	.167	.070	2.376	.019	
	تدريب	.186	.084	2.218	.028	

من الجدول (7) يتبين أن كلّ النماذج لها دلالة معنوية بناء على قيمة اختبار (F) وهي 137.9 و 81.55 و 57.43 و 438.57 وهي قيم كبيرة مقارنة بالقيمة الجدولية، وأيضاً مع القيمة الاحتمالية 0.00 أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05؛ مما يعني أن النماذج معنوية، وبالتالي إمكانية الاعتماد على النتائج المقدرة.

من الجدول (7) يتبين لنا أنه عند إدخال استراتيجية تنمية الموارد البشرية في النموذج الأول لمعرفة تأثيرها على المتغير التابع، تبين أن متغير تطوير المسار الوظيفي له تأثير على المتغير التابع الإدارة الإلكترونية، وبناء على القيمة الاحتمالية (0.00) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، ما يعني أن من بين المتغيرات المستقلة يُعد متغير تطوير المسار الوظيفي أكثر تأثيراً من بين المتغيرات الأخرى في الإدارة الإلكترونية والعلاقة بينهما طردية؛ أي كلما زاد تطوير المسار الوظيفي بدرجة واحدة زادت درجة الإدارة الإلكترونية بمعدل (0.437). وكما ذكر سابقاً قيمة معامل التحديد في جدول (7) في النموذج الأول 0.47 9% من مستوى تحسن الأداء في الإدارة الإلكترونية ونجاحها سببه تطوير المسار الوظيفي .

أما فيما يتعلق بالنموذج الثاني عند إدخال المتغيرات المستقلة مع بعضها لمعرفة تأثيرها على المتغير التابع، تبين أن هناك متغيرين لهما تأثير على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهما المتغير الأول تطوير المسار الوظيفي بمعدل (.0269)، والمتغير الثاني التطوير التنظيمي بمعدل (.0236) حيث كان لهما تأثير إيجابي على المتغير التابع الإدارة الإلكترونية؛ أي أنه كلما زاد تطوير المسار الوظيفي والتطوير التنظيمي أثر ذلك بشكل إيجابي في مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية، وأن قيمة معامل التحديد (0.523) ما يعني أن 52.3% من الأسباب التي تزيد من مستوى الإدارة الإلكترونية يفسره تطوير المسار الوظيفي والتطوير التنظيمي، والباقي يرجع لمتغيرات أخرى.



أما في يتعلق بالنموذج الثالث نجد تأثير المتغيرات المستقلة وهما تطوير مسار وظيفي بمعدل (0.217)، ثم التطوير التنظيمي (0.167)، وأخيرا التدريب (0.186)، حيث كان لهما تأثير إيجابي على المتغير التابع الإدارة الإلكترونية، أي يمكن القول؛ كلما زاد مستوى تطوير مسار الوظيفي وتبعه إحداث التطوير التنظيمي فاعل مع وجود استراتيجية فعالة للتدريب زاد تأثيرها في مستوى الإدارة الإلكترونية بشكل طردي، وأن قيمة معامل التحديد (0.538) ما يعني أن (8.53%) من الأسباب التي تزيد من مستوى تحسين ونجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية تفسرها المتغيرات المستقلة السابقة معاً، والباقي يرجع لمتغيرات أخرى.

من خلال نتائج تحليل الانحدار التدريجي، وبناء علي صحة معنوية النموذج، أتضح أن النموذج قابل للتطبيق. أما تأثير المتغيرين المستقلين (التعليم، والتطوير الإداري) على المتغير التابع زاد الازدواج الخطي (collinearity diagnostics) بين المتغيرات المستقلة مما تم حذفه لنحصل على جودة النموذج. عليه وبناء على التحليل السابق تم رفض الفرضية الصفرية بالنسبة لاستراتيجية التدريب، وتطوير المسار الوظيفي، والتطوير التنظيمي، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد تأثير معنوي لإستراتيجيات (تطوير المسار الوظيفي، تطوير تنظيمي، التدريب) على تطبيق الإدارة الإلكترونية. وقبول الفرضية الصفرية بالنسبة للتعليم والتطوير الإداري التي تنص على أنه:

" لا يوجد أثر معنوي لاستراتيجية (التعليم، والتطوير الإداري) على تطبيق الإدارة الإلكترونية".

النتائج والتوصيات

أولاً: ملخص نتائج البحث

1. يتبنى صندوق الضمان الاجتماعي استراتيجية لتنمية موارده البشرية تمثلت في التعليم، والتطوير الإداري، التدريب، التطوير التنظيمي، وتطوير المسار الوظيفي مرتبة تنازلياً، بمتوسط حسابي عام بلغ 76.3؛ مما يعكس اهتمام إدارة الصندوق بالموارد البشري كأساس للنجاح والتقدم، وتحديد إدارة الشؤون الإدارية والخدمات.
2. مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالصندوق كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي 4.02 وبانحراف معياري 0.88، وكانت أكثر مجالات تطبيقها من وجهة نظر المبحوثين من حيث الأهمية النسبية مجال البنية التحتية والتقنية الحديثة، يليه مجال خدمة المستفيدين، ثم مجال الخدمات الإدارية.
3. تبين من خلال نتائج تحليل الانحدار التدريجي وجود أثر معنوي بين كل من (تطوير المسار الوظيفي، التطوير التنظيمي، والتدريب) على تطبيق الإدارة الإلكترونية مرتبة حسب مستوى تأثيرها من الأكثر إلى الأقل. في حين تبين عدم وجود تأثير معنوي بين استراتيجية (التعليم، والتطوير الإداري) وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

ثانياً: مناقشة نتائج البحث

من خلال النتائج التي توصل لها البحث الحالي، ومقارنتها مع نتائج بعض الدراسات السابقة نجد أن هناك اتفاق تام بين النتائج الحالية والنتائج التي توصل لها (Al-Jarrah, 2018) فيما يتعلق بمستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية فقد أشار إلى أنها تطبق بدرجة مرتفعة، في حين تختلف عن دراسة كل من (العباني، 2015) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة، ودراسة (الشويبي، 2015) الذي أشار في دراسته أن مستوى تطبيقها جاء منخفضاً.

أما فيما يتعلق باستراتيجية بتنمية الموارد البشرية تختلف نتائج البحث الحالي عما توصل إليه كل من (العباني، 2015)، و(عبد الزيدي، وخلي، 2015)، و(سبرينة، 2015) فقد توصلت جميعها إلى وجود مستوى متوسط،



في حين توصل البحث الحالي إلى وجود مستوى مرتفع لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي، وعلى مستوى أبعادها.

ثالثاً: التوصيات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، التي قد تسهم في تعزيز دور تنمية الموارد البشرية وزيادة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بصندوق الضمان الاجتماعي :

1. التركيز على تنمية مهارات الموظفين وتشجيعهم على تطوير مساراتهم الوظيفية، عن طريق تحفيزهم مادياً ومعنوياً، لما لهذا الأمر من أهمية كبيرة تعود بالفائدة على الأداء الكلي للصندوق.
2. مواكبة التطورات وإحداث تغييرات جوهرية في الأساليب وطرق أداء العمل، تحديداً في مجال خدمة المستفيدين (العميل الداخلي، والعميل الخارجي)، من خلال الإطلاع على التجارب الناجحة دولياً وإقليمياً والاستفادة منها.
3. التركيز على التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل يضمن تحقيق العدالة واستفادة جميع العاملين دون استثناء .
4. ضرورة التوسع في استخدام النماذج الإلكترونية لإدارة الشؤون الإدارية والخدمات، للاستفادة من مزاياها المتعددة؛ كتقليل التكاليف وتخفيض وقت إنجاز المعاملات.
5. أخيراً نوصي القيادات الإدارية في الصندوق وتحديداً إدارتي الشؤون الإدارية والخدمات، والدعم الفني بتعزيز التعاون المشترك للاستفادة من النماذج التي تم التوصل إليها؛ لما لها من تأثير إيجابي في زيادة وتحسين مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية وضمان نجاحها على المدى الطويل.



المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد سمير، محمد (2009)، *الإدارة الإلكترونية*، (عمان: دار المسيرة للنشر).
- الحيث، أحمد فتحي (2015)، *مبادئ الإدارة الإلكترونية*، ط1، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع).
- السالمي، علاء (2006)، *الإدارة الإلكترونية*، (عمان: دار وائل للنشر).
- السالمي، علي (4 أبريل 2002)، *التحول إلى المنظمة الإلكترونية*. جريدة الأهرام. العدد (42122).
- الشويحي، محمد بن إبراهيم (مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، العدد الثاني، المجلد الأول، ديسمبر 2012)، واقع استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في التعليم ودورها في تطوير العملية التعليمية، (مركز النشر والترجمة: جامعة المجمعة، الصفحات 144-164).
- العباني، حنان معمر (مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات، م 2، العدد 4 يوليو، 2015)، تدريب الموارد البشرية وأثره في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، (المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات، ص ص 82-113).
- الفارس، سليمان خليل وآخرون (2003)، *إدارة الموارد البشرية (الأفراد)*، (سوريا: منشورات جامعة دمشق).
- القيوتي، محمد قاسم (2000)، *السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية*، (عمان: جامعة الزيتونة).
- اللوزي، موسى (2012)، *التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة*، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع).
- المسماري، عبد السلام (2012)، *إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الصناعية*، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (بحث منشور في المؤتمر العلمي السنوي العشرون، صناعة الخدمات في الوطن العربي 20-22 أبريل 2004)، *متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها*، (جامعة المنصورة: المنصورة).
- بربر، كامل (2008)، *إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات*، ط1، (بيروت: دار المنهل).
- بلخيري، مراد (مجلة الباحث الاجتماعي، ع12، م12، ربيع 2016)، *أثر استراتيجية التحفيز المعنوي على تنمية الموارد البشرية*، (قسم علم الاجتماع: جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الصفحات 169-182)
- بن نوبة، رمضان؛ محمد أبوخويط، ناجم. (المؤتمر الاقتصادي الأول للإستثمار والتنمية في منطقة الخمس 25-27 ديسمبر 2017)، *مدى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية الليبية*، (الخمس: المجلس البلدي الخمس بالتعاون مع جامعة المرقب).
- دزة، عبد الباري إبراهيم (2003)، *تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية* (مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية).
- ديسلر، جاري (2004)، *إدارة الموارد البشرية*، (ترجمة: احمد سيد عبد المتعال)، (الرياض: دارالمريخ للنشر).



سبرينة، مانع(2015)، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، اطروحة دكتوراه،
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

طارق عبد الرؤوف، عامر(2007)، الإدارة الإلكترونية. ط1، (مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع).

عامر، سامح عبد المطلب(2011)، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، (عمان: دار الفكر).

عباس، سهيلة محمد؛ علي، علي حسين(2007)، إدارة الموارد البشرية، ط3، (عمان: دار وائل للنشر).

عبد الجليل، حماني؛ وسميرة، معزوزة(2015)، فعالية الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية وتحسين أداء
العاملين بالمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جيلاني بونعامة، الجزائر.

عبد الزيدي، ناظم جواد؛ خليل، زينب مصطفى(مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد86، مجلد21، 2015)،
تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، جامعة بغداد، الصفحات 173-195.

عبد السيد، سهام إبراهيم(2013). مدى توافر متطلبات تنمية الموارد البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة
الإلكترونية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.

عقيلي، عمر وصفي(2004)، إدارة الموارد البشرية: بعد إستراتيجي، ط1، (عمان: دار وائل للنشر)

عمران، محمد مصطفى عبد الجواد(1996)، أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية، رسالة
ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة القاهرة.

فريقي، أحمد عبد الرحمن(مجلة الكلمة، العدد60، السنة الخامسة عشر، 2008)، أهمية التعليم في التنمية
البشرية والتطور الاقتصادي والاجتماعي.

مشهور، ثروت عباس(2009)، إستراتيجيات التطوير الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1.

نجم، عبود(2004)، استراتيجية الإدارة الإلكترونية: الوظائف والمشاكل، (الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع)

ياسين، محمد(2010)، الإدارة الإلكترونية، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع).

يرقي، حسين(2007)، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة سوناطراك،
اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير

ثانيا: المراجع الأجنبية

Al-Jarrah, H. Y. M. (2018), The degree of applying the electronic administration in
Departments of Jordanian Educational Ministry. *International Journal of
Economics and Business Research*, 15(4), 490-508 . *vailable at: www.
inderscience. com/dio*

Hajaia, S. and Roud,A (2014), The Obstacks of Applying Electronic Administration
in Tafila Technical University. *International Journal of Hummanities and*

Social Science,4(11),205-223 . A vailable at: <http://www.m5zn.com/newuploads/2015/02/20/pdf/4459b16257b6826.pdf>.

Nadler, L and Wiggs,D. Gerland (1986), *Managing human resource development,1st edition*. San francisco: Jossy -Bass.

Noe, Raymond. , et al. (1994), *Human Resource Managment : Gaining a competitive advantage*. USA: Richard D. Irwin. A vailable at: www.studocu.com.

Nygren, K. G. (2009). e-Governmentality: On Electronic Administration in Local Government. *Electronic Journal of e-Government*, 7(1). 55-64. A vailable online at: <http://www.ejeg.com>.



The Impact of Human Development Strategy upon Successful Implementation of E-management

An empirical study on social security fund – general management

Abstract:

The current study aims to identify the levels of both human resource development strategy and e-management in social security fund general management. It also attempts to determine the effect of human resources development strategies on implementing e-management, and witch strategies most affect their success in the fund. For the purpose of the study, a descriptive, analytical method was adopted. A sample consists of 208 subjects was randomly selected. The usable retrieved questionnaires were 152 ones. The obtained results indicated that the general level of all strategies of human resources development and application of e-management in the fund was high. They also revealed that there was a significant impact of human resources strategy on implementation of e-management, except for (learning and managerial development). The most affecting strategies with great part in its successful implementation were developing job path, followed by organizational development and training.

In conclusion, some recommendations were suggested that might contribute in enhancement of human resources development and activate its role in improving the performance of modern technologies in social security fund.

Key words: Human Resource Development, E-management, Social Security Fund-Libya.

