

الإدارة الإلكترونية و أثرها على حوكمة الموارد البشرية: دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في دائرة صحة كركوك

Electronic management and its impact on human resource governance: An Exploratory study of the opinions of a sample of workers in the Kirkuk Health Department

م.م محمد جلعان حماد¹، م.م تركان حسين داود²، م.م دحام لطيف دحام³

¹ جامعة تكريت – كلية الإدارة والاقتصاد – العراق Mohammed.Jadaan.H@tu.edu.iq

² جامعة تكريت – كلية الإدارة والاقتصاد – العراق Turkan.h.dawood@tu.edu.iq

³ جامعة تكريت – كلية الإدارة والاقتصاد – العراق dahham-2010@tu.edu.iq

تاريخ النشر: 2022/06/08

تاريخ القبول: 2022/01/06

تاريخ الاستلام: 2021/12/01

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد الإدارة الإلكترونية في تعزيز حوكمة الموارد البشرية، وتكونت عينة الدراسة من 48 مشاهدة هم مدراء الأقسام والشعب والوحدات في دائرة صحة كركوك وتم اختبار فرضيات الدراسة، وقد أظهرت النتائج معنوية جميع علاقات الأثر إلا أنها كانت متوسطة القوة، وأن المنظمة المبحوثة تعتمد على موظفين غالبيتهم قليلي الخبرة بالإضافة لندرة العناصر المتخصصة في مجال الحاسوب وتقنية المعلومات في المنظمة المبحوثة وقدمت الدراسة مقترحات كان أبرزها هو إعادة هيكلة مسؤوليات الأقسام والشعب والوحدات والاعتماد بصورة أكبر على العناصر ذات الخبرة والاختصاص استقطاب الملاكات المتخصصة في الحاسوب وتقنية المعلومات من المؤسسات الطرفية للعمل في مركز الدائرة أو تعيين ملاكات متخصصة جديدة قبل اعتماد إستراتيجية الإدارة الإلكترونية بشكل واسع.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية ، حوكمة الموارد البشرية ، دائرة صحة كركوك

تصنيفات JEL : G34 ، F13 ، E24

Abstract:

The study aimed to identify the role of e-management dimensions in enhancing human resource governance, and the study sample consisted of 48 viewers, directors of departments, divisions and units in the Kirkuk Health Department, and the hypotheses of the study were tested. The respondents depend on employees, most of whom are inexperienced, in addition to the scarcity of specialized elements in the field of computer and information technology in the organization in question. At the center of the department or appointing new specialized cadres before adopting the electronic management strategy in a large way.

Keywords: electronic management, human resource governance, Kirkuk health department

Jel Codes: G34 , F13 , E24

المؤلف المرسل: دحام لطيف دحام ، الإيميل: dahham-2010@tu.edu.iq

المقدمة:

إن التطور التقني والتكنولوجي الذي تشهده المجتمعات المتقدمة جعل التقدم الوظيفي والإداري حتمية لا بد منها ما دفعها إلى السعي وراء تحسين الخدمة الوظيفية حيث تعكس التطور التقني في مجال الخدمات الإدارية ما استوجب ضرورة العمل على تنمية الموارد البشرية وإعطاء العنصر البشري المهارة والكفاءة اللازميتين من أجل مساهمة هذه التحولات التكنولوجية، هذا من جانب، ومن جانب آخر كانت هذه الوسائل التقنية أداة ضبط ورقابة لأداء الموارد البشرية داخل المنظمة فتولد عن ذلك ما يسمى بالإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التكنولوجيات الرقمية ما يجعل عملها يتحول من العمل الورقي إلى العمل الإلكتروني الشبكي، وهذا يتطلب تطوير في الإمكانيات البشرية وإخضاعها لكافة التدريبات والتكوينات الخاصة بمجال الإدارة الإلكترونية وفي الوقت نفسه تساهم في تحدي وضبط أداء الموارد البشرية وأصبح الالتزام بمبادئ حوكمة الموارد البشرية أمراً في غاية الأهمية وذلك نظراً لتزايد الممارسات غير الأخلاقية في عمل المؤسسات وعدم الالتزام بقواعد وقوانين العمل وتراجع مستوى أداء الأفراد العاملين فيها وظهور حالات الفساد.

المحور الاول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث:

نظراً لطبيعة الخدمة التي يتم تقديمها من قبل الدوائر الصحية وارتباطها الوثيق بحياة الإنسان, يجعلها اكثر اهتمام من قبل الجهات الحكومية, خصوصاً وأن قطاع الرعاية الصحية يعد أحد المؤشرات الصحية في قياس تقدم البلدان أو تخلفها يعد القطاع الصحي في العراق من القطاعات الأكثر أهمية إلا أنه يشهد تراجعاً كبيراً في مستوى الخدمات المقدمة للمجتمع وربما يعلل الأمر إلى عدم التزام الموارد البشرية العاملة في هذه القطاع بالمعايير والقواعد الخاصة بالعمل وانتشار ظاهرتي المحسوبية ولمنسوبية في التعيينات, مما انعكس على مستوى الالتزام وأداء الخدمات للمجتمع ويأتي دور الإدارة الإلكترونية في الحد من هذه الظاهرة من خلال اعتمادها في ضبط مستوى أداء الأفراد في العمل والتزامهم في تأدية الأعمال والواجبات المكلفين بها بما يساهم في تحسين مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمة. إن جوهر المشكلة التي تحاول الدراسة حلها يكمن في أثر تطبيق المنظمة المبحوثة لأبعاد الإدارة الإلكترونية على أبعاد حوكمة الموارد البشرية لهذا سعت الدراسة للإجابة على التساؤلات الجدلية والأكاديمية الآتية:

1. ما مدى استخدام أبعاد الإدارة الإلكترونية وأبعاد حوكمة الموارد البشرية في المنظمة

المبحوثة؟

2. ما هو حجم الأثر لأبعاد الإدارة الإلكترونية على أبعاد حوكمة الموارد البشرية في المنظمة

المبحوثة؟

ثانياً. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة الى معرفة مقومات الإدارة الإلكترونية وحوكمة الموارد البشرية، وما هي العلاقة بين هذين المفهومين وهل إن تطبيق المنظمة المبحوثة لإستراتيجيات الإدارة الإلكترونية أثر في تحقيق أهداف إستراتيجية حوكمة الموارد البشرية.

أما على مستوى المنظمة المبحوثة فتكمن أهميتها بما يأتي:

1. اعتماد أساليب وأنظمة حديثة تسهم في تحسين مستوى الأداء الخاص بأفرادها.
2. التقليل من المظاهر السلبية والعمل على تحجيمها من خلال اعتماد أساليب الإدارة الإلكترونية لتكون أكثر عدالة في تحديد الأدوار والواجبات.

ثالثاً. أهداف الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة مجموعة من الأهداف ومنها:

1. الاختبار التجريبي لواقع تلك المفاهيم تمهيداً للتوصيات لتكون المنظمة المبحوثة من المنظمات الخدمية.

2. المساهمة في تحديد أحد أسباب نجاح وتطور المنظمة المبحوثة.

3. إبراز أهمية أبعاد الإدارة الإلكترونية في تحقيق تقدم العمل الوظيفي والتقليل من التأخير والإرباك في عمل المنظمة المبحوثة.

رابعاً. مخطط الدراسة وفرضياتها :

1. مخطط الدراسة: يمثل مخطط الدراسة خارطة الطريق التي يمكن أن تظهر للباحث طبيعة وسير العلاقات بين متغيرات الدراسة والشكل (1) يوضح ذلك:



2. فرضيات الدراسة:

تعتمد فرضيات الدراسة على تساؤلات مشكلتها إذ تم صياغة الفرضيات الآتية:

1- الفرضية الأولى: استخدام أبعاد الإدارة الإلكترونية وحوكمة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.

2- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الإلكترونية على أبعاد حوكمة الموارد البشرية.

المحور الثاني: الاطار النظري للدراسة

1- الادارة الالكترونية

أولاً. مفهوم الإدارة الإلكترونية:

هي الطريقة التي يتم من خلالها تحويل العملية التقليدية المستخدمة الورقية الى عملية الكترونية والهدف من الإدارة الإلكترونية عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المنظمة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والتدقيق السريع للمهام والمعاملات، لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً وهي مفهوم جديد يعتمد على استخدام الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات للوصول للاستخدام الأمثل للموارد البشرية وكذلك لضمان توفير خدمات متميزة للمستفيد من الخدمات الصحية (ساسي، 2016: 15). تعرف الادارة الالكترونية في المؤسسات الصحية ايضاً : هي إستراتيجية إدارية تعمل لتحقيق خدمه أفضل للمرضى والمستفيدين من قبل التوظيف الأمثل للموارد المالية والبشرية في إطار إلكتروني لتحقيق اهدافها بالدقة والجودة المطلوبة وإن كل نجاح الإدارة يكون في قدرة أقسام منظمة على تقديم افضل خدماتها وإنجاز معاملاتها عبر شبكة الإنترنت بكل دقة وشفافية وسرعة عالية ومجهود أقل. (ديلي، 2015: 53)

ثانياً. أهمية الإدارة الإلكترونية:

تنبع أهمية وفوائد الإدارة الإلكترونية في الاهتمام الكبير الذي توليه الدول المتقدمة في العالم الأول باستخدام تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة. ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية نظراً لهذه الفوائد التي تحققها ومن أهم فوائد الإدارة الإلكترونية ما يأتي:

1. تبسيط الإجراءات داخل المنظمات وهذا ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين ومنه اختصار الوقت في تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة.
2. تسهيل إجراءات الاتصال بين الأقسام المختلفة للمنظمة وكذلك مع المنظمات الأخرى.
3. الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المنظمة.
4. تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجابياً على عمل المنظمة بالإضافة لمعالجة مشكلة تعاني منها أغلب المنظمات في عملية الحفظ والتوثيق وعدم الحاجة تخزين الوثائق. (المداحة والكساسبة، 2016: 132)

رابعاً. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن للإدارة التقليدية العديد من المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها، والإدارة الإلكترونية كانت بمثابة الانقلاب عليها بل شكلت تحولاً شاملاً في تلك المفاهيم فهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها بصورة مباشرة، بل هي عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغير ذلك، وبالتالي لابد من توافر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيقها وهذه المتطلبات هي (الصادق وخيرة، 2017: 50).

1. المتطلبات الإدارية: وتشمل الاتي:

1- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس.

2- القيادة والدعم الإداري.

3- الهيكل التنظيمي.

4- التعليم والتوعية والتثقيف.

5- وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات.

2. المتطلبات البشرية: وتتمثل في البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية أي في

مجموعة الملاكات العلمية والفنية والمهارية المؤهلة من خلال الاعمال المرتبطة لتقديم

الخدمة الإلكترونية سواء تلك المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة (تأسيسات،

توصيلات، شبكات، وصلات) أو البنية التحتية الناعمة (تقديم خدمات،

استشارات، نماذج أعمال جديدة، برمجيات، تطبيقات. (مرسال , 2020: 207)

3. المتطلبات التقنية: وتشمل الاتي:

1- تقنيات الاتصالات والتي تتمثل في (قنوات الاتصال محطات الاتصال أو إعادة

الإرسال أو التحكم).

2- تقنيات الحاسوب الإلكتروني ومكوناته والتي تتمثل في (المكونات المادية

المكونات المنطقي، مستلزمات البنية التحتية لأعمال الحاسب الآلي داخل مبنى

المنظمة).

3- شبكات الحاسوب الإلكتروني والتي تتمثل بشبكات (الإنترنت, الإكسترانت).

4. المتطلبات الأمنية: والتي تشمل ما يأتي:

- 1- السياسات التقنية والأمنية بما فيها خدمة الإنترنت.
- 2- اللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية والقوانين التي تحد من انتهاكات خصوصية المعلومات الإلكتروني .
- 3- العمل على تطوير أدوات تشفير في البرمجيات الحديثة للمحافظة على الخصوصية وخاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات الإنترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة (دحمان , 2017: 43)

خامساً. أهداف الإدارة الإلكترونية:

تنقسم أهداف الإدارة الإلكترونية إلى قسمين وكما يأتي:

1. أهداف مباشرة يمكن تحليلها وترجمتها إلى مكاسب مادية وتتمثل فيما يأتي:
 - 1- سرعة الإنجاز للأعمال في مختلف الإجراءات لاختصار زمن التنفيذ.
 - 2- التطوير داخل المنظمة يساعد على تقليل مساحات العمل.
 - 3- إمكانية أداء الأعمال عن بعد مما ينعكس على ذلك تقليص الحاجة إلى التنقل وبالتالي تقليل ازدحام وسائل النقل.
2. أهداف عامة غير مباشرة يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة:
 - 1- العمل الإلكتروني يساعد على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني مما يكون لإدخال التقنية دور كبير في نجاحها.
 - 2- إن العمل الإلكتروني هو الخيار الحتمي الذي يتيح التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إليه بقوة خاصة المتقدمة منها.
 - 3- إن العمل الإلكتروني يعمل على زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات بمختلف أنواعها (تارقي , 2017: 6)

سادساً. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

كما ذكرنا سلفاً بأن الإدارة الإلكترونية هي ليست وصفة جاهزة تقوم المنظمات بنقلها وتطبيقها مباشرةً، ولا يعني وجود إستراتيجية متكاملة بأن الطريق ممهدة لانتقال المنظمات لنمط الإدارة الإلكترونية بسهولة وسلاسة بل هنالك العديد من المعوقات والمشاكل التي سوف تواجه هذا الانتقال، وعلى المستويات العليا للإدارة الإلمام بتلك المعوقات والمشاكل للعمل على تفاديها أو بلورة حلول مناسبة لها، ومن أهم تلك المعوقات ما يأتي:

1. التخطيط السياسي والذي يمكن ان يؤدي إلى عرقلة تطبيق الإدارة الإلكترونية وبشكل هذا العنصر خطراً كبيراً على مشروع الإدارة الإلكترونية.
2. عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل الإدارة الإلكترونية لاسيما في حال تدني العائدات المالية الحكومية.
3. تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب والذي يشكل أساساً لأي عملية تنفيذ للإدارة الإلكترونية.
4. الكوارث الوطنية الناجمة عن النزاعات الإقليمية والتي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن مما يعيق تنفيذ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية.
5. مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية.
6. ضعف القدرات التكنولوجية للمعلومات والاتصالات محلياً أو عدم توفر الدعم الكافي من قبل قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولي للجهود الحكومية الرامية إلى تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية (الجبوري، 2020: 223)

سابعاً. أبعاد الإدارة الإلكترونية:

1. الإمكانيات التقنية:

ويعني هذا البعد مدى توفر مستلزمات تكنولوجيا المعلومات في المنظمة، وهو يعني جميع الأمور المتعلقة بتطوير أداء الإدارة الداخلي من قبيل توفير أنظمة المعلومات ونظام الشبكات الداخلي، وذلك بهدف إحلال الآلة محل الإنسان لتبسيط النشاط الإداري وتنمية فعالية الإدارة (ابو نجم، 2018: 15). إن توفر الإمكانيات التقنية للإدارة

الإلكترونية يجعل منها آلية عصرية في عمليات التطوير الإداري. والتغير التنظيمي وتصبح منعرجاً حاسماً في شكل المهام، والأنشطة الإدارية التقليدية حيث تنطوي على المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في انجاز المعاملات مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج (Ganjali,2015:20)

2. الإمكانيات البشرية:

يعد توفر الموارد البشرية القادرة على التعامل الإداري الإلكتروني أحد العناصر الفاعلة والأهم في التحول نحو الإدارة الإلكترونية فهم يمثلون رأس المال الفكري الذي هو أساس التخطيط الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية ويقومون بتنفيذها والتغلب على مشكلاتها، فالإدارة الإلكترونية تتطلب مهارات خاصة في التعامل مع الحاسب وطرق إدخال البيانات واسترجاعها وحفظها ونقلها وأرشفتها والتعامل مع برامج وأساليب حماية البيانات وطرق تنفيذ الرقابة الإلكترونية (الحسناوي, 2017: 14) وهذا يتطلب توفر عناصر بشرية متدربة يمكنها إدارة المعلومات وتداولها عبر نظميات وتطبيقات خاصة وإن وجود تلك العناصر المؤهلة وتدريبها باستمرار وتنميتها في هذا المجال يسهل من مهمة الإدارة العليا عند إعداد استراتيجيات تطبيق الإدارة الإلكترونية وبدون هذا العنصر البشري لن تتمكن الإدارات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أحدث المعدات والآلات والأجهزة الإلكترونية. (الكثيري, 2018: 84).

3. البعد الأمني:

يعني هذا البعد مدى توفر أنظمة الحماية الإلكترونية في المنظمة وتعد أهم معضلات العمل الكترونياً هي مسألة أمن المعلومات، أي أنه يجب المحافظة على أمن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها، وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها الكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل إذ أن ضعف الأمن في هذا المجال يعتبر ضعفاً للثقة (الحدراوي, 2018: 54). ولتحقيق أمن المعلومات الإلكترونية وتقليل التأثيرات السلبية الناتجة عن استخدام شبكات الحاسوب الداخلية والخارجية وشبكات الانترنت يتطلب ذلك قيام الإدارة الإلكترونية ببعض الإجراءات ومنها

1- وضع سياسات أمنية تقنية لتقنية المعلومات والشبكات والإنترنت.

2- ضرورة وجود خطط مسبقة لحماية المعلومات.

3- سن قوانين ولوائح تنظيمية تتضمن عقوبات أمنية للسطو الإلكتروني وانتهاك الخصوصية.

4- وضع أدوات تشفير للبرمجيات الحديثة وخاصة تلك المتعلقة بالإنترنت والمتصلة بعمليات الشراء الإلكتروني. (حجازي , 2016: 20)

4. الاستخدام الأمثل:

يعني هذا البعد مدى أمثلية استخدام الأنشطة الإلكترونية في عمل المنظمة، إذ يعد الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات سلاحاً إستراتيجياً يساهم في تصميم ودعم إستراتيجية المنظمة وذلك من خلال استخدام المعلومات والمعرفة بشكل فعال داخل وخارج المنظمة (مهدي, 2020: 50):

كما وأن هذا الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات يمكن أن يحقق للمنظمة ما يأتي

1- إن الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات يساهم في تدنية تكاليف الإنتاج والترويج وخدمة المستفيدين.

2- إن الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات يجعل المنظمة متميزة في خدماتها وجعلها في مستوى متقدم عن المنظمات المنافسة لها.

يساهم الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات في عمل المنظمة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وإحداث تحسينات جذرية في الأعمال (جسام, 2016: 357).

2- حوكمة الموارد البشرية

أولاً. مفهوم حوكمة الموارد البشرية:

إن مصطلح حوكمة الموارد البشرية هو من المفاهيم الحديثة النشأة في علم الإدارة، ويعني تخطيط وإدارة الموارد البشرية وتطوير وتوظيف قدراتهم وتحقيق العدالة والمساواة فيما بينهم والاهتمام بهم وتمكينهم وتحفيزهم وتقديرهم، وذلك لضمان الاستخدام الأمثل لما لدى الأفراد من قدرات ومؤهلات (Koehler & Grundei, 2019: 43). وتعرف أيضاً هي نتاج تراكم المعرفة وقد تطورت حوكمة الموارد البشرية من خلال تطور النظريات والمفاهيم لتظهر بشكلها الحالي، فالمنافسة الحقيقية تعتمد على ما تمتلكه المنظمات من كفاءات وخبرات ومهارات التي تحملها

مواردها البشرية وإن تطبيق مفهوم حوكمة الموارد البشرية قد يسهل من السيطرة على ممارسات ونشاطات تلك الموارد البشرية وإدارتها، وبالتالي تحقيق إستراتيجية المنظمة، وإن حوكمة الموارد البشرية هي الأسلوب الذي يمكن من خلاله توجيه أنشطة المنظمة بشكل صحيح، ومتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية بشكل واضح.

ثانياً. أهداف حوكمة الموارد البشرية:

إن الحوكمة تسعى لتحقيق زيادة في كفاءة أداء المنظمة ووضع الأنظمة الكفيلة بتقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة والرقابة على أداء الأفراد العاملين فيها ووضع هيكل يحدد توزيع كافة المسؤوليات وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المنظمة: (Saliba & Dirani, 2017: 5)

ثالثاً. أهمية حوكمة الموارد البشرية:

إن أكثر العناصر حساسية في المنظمة هم الأفراد، فهم المورد الأساسي غير الملموس للغاية، وإن من الصعوبة مراقبة سلوكهم وضمان أدائهم عن كثب وعلى النحو المطلوب وتعد حوكمة الموارد البشرية بالأساس من قدرات الموارد البشرية ومن خلالها يمكن جعل قرارات الأفراد فعالة بما في ذلك إدارة مخاطر الموارد البشرية، وكذلك ضمان الامتثال لقوانين العمل وقواعد ومعايير الموارد البشرية. كما وأن حوكمة الموارد البشرية تمثل نظام للمساءلة، وهذا بما يتعلق بالوضوح وحسن إدارة الموارد البشرية ومن ضمنها تطور الوظيفة والاتصالات والمعاملة العادلة والمشاركة، لذا فإن أهميتها تتضمن ما يأتي

1. الرشد في صناعة القرارات المنطقية.
2. المواءمة والتكامل في أولويات العمل.
3. تحمل النشاطات الإضافية من قبل المنظمة.
4. إثبات قيمة الموارد البشرية بأدائها للأعمال. (Alsakarneh, 2015: 21)

خامساً. أبعاد حوكمة الموارد البشرية:

1. التوجه الاستراتيجي: Strategic direction

إن التوجه الإستراتيجي يساعد في تحديد الأولويات والأدوار من قبل الإدارة العليا للمنظمة، ويمكنها من وضع معايير لقياس الأداء على المدى المتوسط، كما يساعد في عملية المتابعة وتحديد المجالات التي تحتاج لتعديل في السياسات أو الأهداف أو الممارسات وخاصة ما

يتعلق منها بالموارد البشرية وقد بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الرؤية الإستراتيجية بأنها ما يمتلكه القادة من منظور شامل وطويل الأجل، بخصوص الحوكمة والتنمية البشرية المستدامة، كما يجب أن يتوفر لديها فهم للتعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية (سعد، 2020: 100). إن جوهر الرؤية الإستراتيجية يقوم على أساس بناء علاقة سليمة وواضحة بين المواطن وبين المؤسسات العامة، من خلال ثقته بأن ما يؤديه من التزامات وواجبات نحو الدولة سوف يلاقى بالتقدير والاحترام من قبل الدولة، وبالتالي فهي تؤدي دورها وواجبها تجاه المواطن، وما أن تتحقق هذه الثقة حتى يصبح المواطن راضياً عن أي قرار تصدره الدولة وتوجد مستويات للتوجه الاستراتيجي وهي:

1- الرؤية الإستراتيجية:

لا تعني الرؤية الهدف وإنما هي انعكاس للمواقف والظروف الحالية وفي الوقت نفسه تعطي انطباعاً عن الحالة المستقبلية التي ترغب المنظمة فيها ومن شروطها أن تكون متكاملة وشاملة لكل أنشطة وأعمال المنظمة وتحقق الترابط والتفاعل فيما بينها.

2- الرسالة الإستراتيجية:

وهي تمثل سبب وجود المنظمة وما هي أهدافها وأغراضها وتحدد القرارات الحاسمة الحالية شديدة الصلة بالمستقبل وتساعد رسالة المنظمة على توضيح نواحي القوة فيها وتشعر العاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهدافها بطريقة محددة ومعلنة رسمياً، فهي بذلك تمثل حافزاً للعاملين لزيادة كفاءة أدائهم.

3- الأهداف الإستراتيجية:

وهي النتائج الجوهرية التي تسعى المنظمة إلى تطبيقها من خلال الأنشطة التي تقوم بها، وتعتبر الأهداف عن (ماذا، متى، كيف) سيتم إنجازه، ويكون ذلك التعبير كمياً أي أنها تكون قابلة للقياس وقابلة للتنفيذ مقبولةً من قبل العاملين ومحددةً بوقت لتنفيذها. (Saliba, 2017: 11)

2. المساءلة: Accountability

إن المساءلة تعني التصرف بشكل فعال تجاه الأفراد الذين يتجاوزون الحدود، وتعني أيضاً الإجراءات والتدابير اللازمة، ووضع الآليات اللازمة لمعاقبة هؤلاء الأفراد، وتكون تلك المساءلة ذات ضمان بحكم القانون وتتحقق بوجود قضاء عادل ومستقل

ومحايد، ووفقاً لذلك فإن المساءلة ترتبط بوجوب تفعيل القوانين وملاحقة من يرتكب الأخطاء، أو يتعدى على حقوق غيره ومخالفته للقوانين، وتشمل المساءلة أعلى هرم للسلطة وصولاً لأسفل قاعدة ذلك الهرم (Malani,2020: 51).

ويقصد بها الإمكانية والقابلية للمحاسبة من خلال تقييم العمل ومحاسبة القائمين عليه، حيث يخضع مجلس الإدارة لمساءلة المساهمين والمدير العام يخضع لمحاسبة مجلس الإدارة، ولا يتحقق ذلك إلا إذا توفرت الشفافية ودولة القانون وتوجد عدة أنواع للمساءلة من بينها المساءلة المالية والإدارية

1- المساءلة المالية: وتعني التزام كل شخص بتقديم التقارير والتوضيحات عن استخدامه لموارد مسؤولياته، وهذا يشمل الشفافية في الخطوات العملية والإجراءات للوفاء بهذا الالتزام.

2- المساءلة الإدارية: تتمثل في نظام الرقابة الداخلي مثل (معايير وحوافز الخدمة المدنية، المراجعة الإدارية). (الساعدي, 2016: 27):

3. الكفاءة: Efficiency

تشير الكفاءة إلى المدى الذي يحدد قيمة الموارد البشرية والمالية دون أن يكون هنالك ضياع أو هدر للموارد وتهدف إلى تحقيق كفاءة عالية في إطار للحوكمة يعزز شفافتها وكفاءتها كما ويجب أن تكون متناسقة مع أحكام القانون وأن تكون المسؤوليات مصاغة بوضوح، لذلك تعد الكفاءة الدرجة التي تصل فيها المنظمة أو الفرد العامل فيها إلى تحقيق الأهداف المخطط لها بدقة وفعالية عالية (بوزيد, 2016: 113). وتعرف الكفاءة على أنها إحدى السمات الأساسية الكامنة التي يتمتع بها أحد الأفراد والتي هي السبب في أدائه الفعال أو المتميز إذ قد يكون الكفاءة بمستوى أداء مرتفع أو قد يكون مستوى أدائه متوسط ويسعى الأخير بالكافي (كفاءات مؤهلة) (Kaplan,2013: 13)

4. النزاهة: Integrity

إن مفهوم النزاهة كبعد أساسي لحوكمة الموارد البشرية كما حددته أكاديمية تنمية الموارد البشرية (AHRD) هو المعايير والقيم التي تحدد إطار يتضمن الاخلاص في

العمل على المستويين الشخصي والمهني وبالتالي هي من أهم الأبعاد التي تساهم في تنمية الموارد البشرية والتي تحقق نجاح المنظمة (جاسم , 2016: 71).

ويمكن تصنيفها تقنياً وأخلاقياً وكما يأتي:

1- تقنياً: تنطبق النزاهة على الأشياء للحكم على جودة النظام وفي هذا السياق تعني النزاهة أن النظام يعمل بشكل آمن وسليم، أي أن النظام يتمتع بالنزاهة إذا كان يعمل على النحو المنشود.

2- أخلاقياً: تُشير النزاهة إلى الاتساق في الأفعال والقيم والمبادئ والنتائج وإن نزاهة الأفراد تعني أن هؤلاء الأشخاص لديهم قيم يؤمنون بها ويدافعون عنها، وإن الفرد يتمتع بالنزاهة إذا كان يؤدي عمله بصدق وكفاءة وعلى نحوٍ كامل. (Noellist, 2013: 29)

المحور الثالث: وصف متغيرات البحث واختبار الفرضيات

أولاً. النتائج المتعلقة بأبعاد الإدارة الإلكترونية:

1. نتائج بعد الإمكانيات التقنية:

يعني هذا البعد مدى توفر مستلزمات تكنولوجيا المعلومات في المنظمة المبحوثة مثل: (توفر الحاسبات ووجود شبكة فيما بينها ووجود موقع إلكتروني وتوفر المراسلة الإلكترونية) وكما هي موضحة في الجدول (1) الآتي:

جدول (1): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لبعد الإمكانيات التقنية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	تمتلك الدائرة الأجهزة الالكترونية اللازمة وحاسبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية	3.407	1.141	عالية
2	تمتلك الدائرة شبكة حاسوب داخلية تربط جميع أعمال مكاتبها وأقسامها	2.854	1.224	متوسطة

3	تمتلك الدائرة موقعاً إلكترونياً متميزاً متاح لجميع العاملين	3.233	1.254	متوسطة
4	تتواصل الرئاسة بفروعها في الأقضية عن طريق البريد الإلكتروني (E-Mail)	2.970	1.216	متوسطة
معدل البعد بالكامل		3.116	0.979	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V 25 2020

تبين نتائج في الجدول (1) أن درجة الاستجابة لجميع فقرات بعد الإمكانيات التقنية هي متوسطة ما عدا الفقرة (1) والمتعلقة بامتلاك المنظمة لأجهزة الحاسوب اللازمة لتطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية وكان متوسطها (3,407) وبانحراف معياري مقداره (1,141) وهو أعلى متوسط لفقرات هذا البعد أما المتوسط الحسابي للفقرة (2) فقد بلغ (2,854) وبانحراف معياري قدره (1,224) وهو أقل متوسط من بين فقرات هذا البعد وهي الفقرة المتعلقة بوجود شبكة داخلية تربط أجهزة الحاسوب الموجودة في المنظمة وهذا يفسّر لنا حاجة المنظمة المبحوثة لتوفير أجهزة حاسوب مناسبة وتأسيس شبكة تربطها داخلياً أما معدل الاستجابة للبعد بالكامل فقد كان (3,116) وبانحراف معياري مقداره (0,979).

2. نتائج بعد الإمكانيات البشرية:

يعني هذا البعد مدى توفر الأفراد الذين يمتلكون خبرة في تكنولوجيا المعلومات مثل: (أعدادهم ومستوى خبرتهم وقدرتهم وسعي المنظمة لتطوير مهاراتهم) وكما يأتي:

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لبعد الإمكانيات البشرية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	لدى العاملين القدرة والمهارة الجيدة على استخدام برامج الحاسوب المعتمدة	3.097	1.116	متوسطة
2	يوجد عدد مناسب من المتخصصين في تقنية المعلومات داخل الدائرة لتوفير الدعم للعاملين	3.233	1.139	متوسطة

3	العاملين في الدائرة لديهم القدرة على تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية بنجاح	3.087	1.067	متوسطة
4	تعمل الدائرة على وضع خطة مستقبلية لتدريب العاملين على استخدام الحاسوب والانترنت بشكل دوري ومستمر	3.058	1.334	متوسطة
معدل البعد بالكامل		3.119	0.966	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V 25 2020

تشير نتائج الجدول (2) إلى أن درجات الاستجابة لجميع فقرات بعد الإمكانات البشرية قد كانت متوسطة، وكان متوسط الاستجابة للفقرة (2) المتعلقة بوجود عدد مناسب من المتخصصين في تقنيات المعلومة داخل المنظمة هو (3,233) وانحراف معياري (1,139) وهو أعلى متوسط لفقرات هذا البعد وكان متوسط الفقرة (4) البالغه (3,058) وبانحراف معياري قدره (1,334) هو أقل متوسط من بين الفقرات وأكثرها تشتتاً أيضاً في الوقت نفسه وهذا يفسر لنا بأن حاجة المنظمة المبحوثة لمزيد من المتخصصين في مجال تقنيات المعلومات ومهندسي الحاسبات والمبرمجين وهي نتيجة مشابهة لما حصلنا عليه عند تحليلنا لنتائج توزيع العينة حسب العمر وسنوات الخدمة وهي افتقار المنظمة المبحوثة للعناصر ذوي الخبرة، أما معدل الاستجابة للبعد بالكامل فقد كان (3,119) وبانحراف معياري قدره (0,966) وهذا البعد قد سجل تشتتاً أقل من بعد الإمكانات التقنية، إلا النتيجة واحدة وهي افتقار المنظمة المبحوثة لمتطلبات الإمكانات التقنية والبشرية وهي بحاجة لإعادة هيكلة الموارد البشرية والاستفادة من الملاكات المتخصصة في هذا المجال والذين يعملون في المنظمات التابعة لها أي خارج مقرها الرئيسي أو تأهيل العاملين الحاليين عن طريق إشراكهم في دورات تدريبية مكثفة في مجال الإدارة الإلكترونية.

3. نتائج البعد الأمني:

يعني هذا البعد مدى توفر أنظمة الحماية الإلكترونية في المنظمة مثل: (وجود نظام الحماية ووضوح تعليماته والرؤية المستقبلية لتطبيق هذا النظام) وكما يأتي:

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة للبعد الأمني

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	يوجد لدى دائرتنا نظام حماية عالي السرية للحفاظ على المعلومات الالكترونية من التلاعب	2.845	1.266	متوسطة
2	توجد في الدائرة تعليمات واضحة تتعلق بالتعديلات والمخالفات الأمنية الإلكترونية	3.058	1.153	متوسطة
3	إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في دائرتنا يقلل من مخاطر عمليات التزوير والتلاعب	3.398	1.215	متوسطة
4	إن نظام خزن المعلومات في دائرتنا لا يمكن قرصنته أو اختراقه	2.854	1.124	متوسطة
معدل البعد بالكامل		3.039	0.915	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V 25 2020

تشير النتائج في الجدول (3) إلى أن درجات الاستجابة لجميع فقرات البعد الأمني قد كانت (متوسطة)، وإن متوسط الاستجابة للفقرة (3) كان أعلى متوسط لفقرات هذا البعد وبواقع (3,398) وبانحراف معياري قدره (1,215)، وكان متوسط الفقرة (1) هو أقل متوسط حسابي لفقرات هذا البعد وبواقع (2,845) وبانحراف معياري قدره (1,266)، وهذه النتائج تفسر لنا أن المنظمة المبحوثة بحاجة إلى توفير نظام حماية لمعلوماتها الإلكترونية وهذا الاستنتاج يفسره لنا أيضاً معدل الاستجابة للبعد بالكامل، فقد بلغ (3,039) وبانحراف معياري قدره (0,915)، وهي قيمة تجعل درجة الاستجابة لهذا البعد متوسطة.

4. نتائج بعد الاستخدام الأمثل:

يعني هذا البعد مدى أمثلية استخدام الأنشطة الإلكترونية في عمل المنظمة مثل: (توظيف الجهد الإلكتروني لتقليل الجهد والوقت والتكاليف بالإضافة لاعتماده في حفظ الملفات) وكما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لبعد الاستخدام الأمثل

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	يتم توظيف الأنشطة الإلكترونية بطريقة تنظم أعباء العمل اليومي الشاق	3.097	1.133	متوسطة
2	استخدام الأنشطة الإلكترونية في العمل يساهم في تقليل التكاليف والجهود التي نبذلها	3.864	0.981	عالية
3	تطبيق الإدارة الإلكترونية في دائرتنا أدى إلى سرعة ودقة إيصال التعليمات للعاملين	3.485	1.244	عالية
4	إن الحفظ الورقي للمعلومات هو ضروري إلى جانب الحفظ الإلكتروني	4.039	1.128	عالية
معدل البعد بالكامل		3.621	0.840	عالية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V 25 2020

تشير النتائج في الجدول (4) إلى أن درجات الاستجابة لجميع فقرات بعد الاستخدام الأمثل قد كانت (عالية) ما عدا الفقرة (1) المتعلقة بتوظيف الأنشطة الإلكترونية لتقليل الجهود المبذولة في العمل اليومي إذ كانت درجتها (متوسطة) وبواقع (3,097) وانحراف معياري مقداره (1,133) وهي أقل درجة استجابة من بين فقرات هذا البعد بينما كان متوسط الاستجابة للفقرة (4) والمتعلقة بضرورة وجود الحفظ الورقي إلى جانب الحفظ الإلكتروني هو أعلى متوسط حسابي لهذا البعد وبواقع (4,039) وانحراف معياري مقداره (1,128)، وهذه النتائج تفسر لنا بأن المبحوثين لا يمتلكون المعلومات الكافية عن الإدارة الإلكترونية التي جوهرها هو الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني بينما كان متوسط استجاباتهم نحو الفقرة (4) مرتفعاً وفي الوقت نفسه فهم لا يعتقدون بأن الأنشطة الإلكترونية قد وجدت بغية تقليل للجهود الجبارة التي كان يبذلها العاملون في العقود الأخيرة من القرن الماضي أما معدل الاستجابة للبعد بالكامل فقد كان (3,836) وانحراف قدره (0,618).

ثانياً. النتائج المتعلقة بأبعاد حوكمة الموارد البشرية:

1. نتائج بعد التوجه الإستراتيجي:

يعني وضع إستراتيجية للعمل بفاعلية ونشاط وحيوية وتحديد الرؤية الإستراتيجية ورسم السياسات الخاصة بحوكمة الموارد البشرية مثل: (وجود أهداف وخطط لتطوير الموارد البشرية وهي مطابقة للمعايير والأهداف) وكما هي موضحة في الجدول (5) الآتي:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لبعـد التوجه الإستراتيجي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	لدى دائرتنا توجه نحو تبني مبدأ الحوكمة للموارد البشرية	3.136	1.180	متوسطة
2	تعمل دائرتنا على تطوير الموارد البشرية ذات الكفاءة لتحقيق الالتزام بمعايير العمل	3.243	1.192	متوسطة
3	الواقع الحالي لأداء الموارد البشرية في دائرتنا يتطابق مع الأهداف المستقبلية	3.117	1.174	متوسطة
4	التوجه الاستراتيجي الحالي لدائرتنا يتوافق مع رؤية حوكمة الموارد البشرية وأنشطتها	2.913	1.284	متوسطة
	معدل البعد بالكامل	3.102	1.030	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V 25 2020

تشير النتائج في الجدول (5) إلى أن درجات الاستجابة لجميع فقرات بعد التوجه الاستراتيجي قد كانت (متوسطة)، وإن متوسط الاستجابة للفقرة (2) كان أعلى متوسط لفقرات هذا البعد وبواقع (3,243) وبانحراف معياري قدره (1,192)، وكان متوسط الفقرة (4) هو أقل متوسط حسابي لفقرات هذا البعد وبواقع (2,913) وبانحراف معياري قدره (1,284)، وهذه النتائج تفسر لنا بأن المنظمة المبحوثة بحاجة إلى مزيد من الاهتمام بحوكمة الموارد البشرية وجعله من

الأولويات في خططها وأهدافها وهذا الاستنتاج يفسره لنا أيضاً معدل الاستجابة للبعد بالكامل فقد بلغ (3,102) وبانحراف معياري قدره (1,030) وهي درجة استجابة متوسطة.
2. نتائج بعد المساءلة:

تعني المساءلة قيام الموظفين بتقديم تقارير عن إنجاز الأعمال الموكلة إليهم واستعدادهم لتحمل المسؤولية المترتبة عن نتائج تلك الأعمال نحو: (توفر ضوابط للمساءلة وبفعلها هناك إلزام بها والمنظمة تعتبرها سبباً في تحسين الأداء) وكما هي موضحة في الجدول (6) الآتي:
جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لبعد المساءلة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	إن تطبيق مبدأ المساءلة هو الطريق الأمثل لتحسين أداء الموارد البشرية	3.660	1.151	عالية
2	مبدأ المساءلة في دائرتنا مفعّل من قبل الادارة لتنفيذ الموارد البشرية سياسة الدائرة	3.155	1.178	متوسطة
3	تطبيق المساءلة في دائرتنا يسهم في تعزيز أخلاقيات العمل المرغوبة	3.709	1.072	عالية
4	نتيجة المساءلة المستمرة في دائرتنا يلتزم العاملين بالدوام والتعليمات	3.437	1.296	عالية
	معدل البعد بالكامل	3.490	0.971	عالية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V 25 2020
تشير النتائج في الجدول (6) إلى أن درجات الاستجابة لجميع فقرات بعد المساءلة قد كانت (عالية) باستثناء الفقرة (2) المتعلقة بتفعيل إدارة المنظمة المبحوثة لمبدأ المساءلة إذ كانت درجتها (متوسطة) وبواقع (3,155) وبانحراف معياري مقداره (1,178) وهي أقل درجة استجابة لهذا البعد بينما كان متوسط الاستجابة للفقرة (3) والمتعلقة بتعزيز مبدأ المساءلة لأخلاقيات

العمل المرغوبة، هو أعلى متوسط حسابي لهذا البعد وبواقع (3,709) وبانحراف معياري مقداره (1,072).

أما معدل الاستجابة للبعد بالكامل فقد كان (3,490) وبانحراف معياري قدره (0,971)، أي أن درجته كانت عالية.

3. نتائج بعد الكفاءة:

تعني الكفاءة الدرجة التي يصل إليها الفرد أو المنظمة إلى تحقيق الأهداف المخطط لها بدقة وفعالية عالية نحو: (اعتماد الكفاءة في تقييم أداء الموارد البشرية والمنظمة تعتمد عليها في نجاح خططها) وكما هي موضحة في الجدول (7) الآتي:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لبعد الكفاءة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	تعتمد دائرتنا مبدأ الكفاءة في العمل لتقييم أداء الموارد البشرية	2.748	1.296	متوسطة
2	تعتمد دائرتنا على مبدأ الكفاءة للحكم على نجاح خطط إدارة الموارد البشرية	2.922	1.258	متوسطة
3	إن لمكافأة الموارد البشرية دور في تحقيق أهداف دائرتنا وانجاز أعمالها	3.456	1.092	عالية
4	إن غالبية الموارد البشرية التابعة لدائرتنا هي ذات كفاءة عالية	3.058	1.203	متوسطة
	معدل البعد بالكامل	3.046	1.017	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V 25 2020

تشير النتائج في الجدول (7) إلى أن درجات الاستجابة لجميع فقرات بعد الكفاءة قد كانت (متوسطة) باستثناء الفقرة (3) المتعلقة بمساهمة المكافآت في تحقيق الأهداف إذ كانت درجتها (عالية) وبواقع (3,456) وبانحراف معياري مقداره $(\pm 1,092)$ وهي أعلى درجة استجابة لهذا

البعد بينما كان متوسط الاستجابة للفقرة (1) والمتعلقة باعتماد المنظمة المبحوثة لمبدأ الكفاءة كمعيار في تقييمها للموارد البشرية هو أقل متوسط حسابي لهذا البعد وبواقع (2,748) وبانحراف معياري مقداره (1,296)، وهذه النتائج تفسر لنا بأن مبدأ الكفاءة ليس بأفضل حالاته داخل المنظمة وربما تلعب المحسوبية والفئوية دورها في تقييم الأداء أما معدل الاستجابة للبعد بالكامل فقد كان (3,046) وبانحراف معياري قدره (1,017).

4. نتائج بعد النزاهة:

تعني النزاهة الإخلاص في العمل على المستوى الشخصي والمهني نحو: (اعتماد الكفاءة في ترقية الموارد البشرية والمنظمة تدعم تلك الثقافة لزيادة العطاء وتؤمن بأنها عاملاً لنجاحها) وكما هي موضحة في الجدول (8) الآتي:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لبعد النزاهة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	تعتمد دائرتنا مبدأ النزاهة في اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة وترقيتهم	2.767	1.270	متوسطة
2	تدعم دائرتنا ثقافة النزاهة وتشجعها وتنبد الأفراد غير النزيهين فيها	2.913	1.253	متوسطة
3	أن تحقيق النزاهة في دائرتنا يساهم في زيادة عطاء العاملين واندفاعهم للعمل	3.544	1.178	عالية
4	تؤمن الادارة العليا في دائرتنا بان النزاهة تعتبر عاملاً من عوامل النجاح	3.340	1.295	متوسطة
	معدل البعد بالكامل	3.141	1.054	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

في نتيجة مشابهة لنتائج الجدول (8) جاءت النتائج في الجدول (15) إن درجة الاستجابة لجميع فقرات بعد النزاهة كانت (متوسطة) باستثناء الفقرة (3) المتعلقة بمساهمة تطبيق مبدأ

النزاهة في المنظمة المبحوثة في زيادة عطاء العاملين واندفاعهم للعمل إذ كانت درجتها (عالية) وبواقع (3,544) وبانحراف معياري مقداره (1,178) وهي أعلى درجة استجابة لهذا البعد بينما كان متوسط الاستجابة للفقرة (1) والمتعلقة باعتماد الدائرة مبدأ النزاهة كمبدأ في الاختيار والترقية هو أقل متوسط حسابي لهذا البعد وبواقع (2,767) وبانحراف معياري مقداره (1,270)، وهذه النتائج تفسر لنا وللمرة الثانية المنظمة المبحوثة تواجه نوعاً ما من التخبط الإداري في نظام الترقية والتقييم، أما معدل الاستجابة للبعد بالكامل فقد كان (3,141) وبانحراف معياري قدره (1,054).

المحور الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

1. إن مسؤولي الأقسام والشعب والوحدات في المنظمة المبحوثة هم من قلبي الخبرة وذلك لصغر سنهم ولقلة سنوات خدمتهم.
2. ندرة العناصر المتخصصة في مجال الحاسوب وتقنية المعلومات في المنظمة المبحوثة.
3. إن العاملين هم من حملة الشهادات الفنية والجامعية الأولية (دبلوم فني وبكالوريوس)، بالإضافة منهم هم من حملة الشهادات العليا (ماجستير) وهذا يعد مؤشراً جيداً يتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.
4. إن مبدأ الكفاءة في المنظمة المبحوثة هو غير مفعّل بشكل واسع وهذا من وجهة نظر المبحوثين.
5. إن مقومات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية وحوكمة الموارد البشرية بحاجة لتأهيل وتطوير قبل الشروع بتطبيق تلك الإستراتيجيات على نحو واسع.
6. تعاني المنظمة المبحوثة ومن وجهة نظر المبحوثين، من التخبط في نظام الترقية والتقييم وهذا يعد من معوقات تطبيق إستراتيجية حوكمة الموارد البشرية.
7. إن للتدريب في مجال الحاسوب الإلكتروني علاقة ارتباط معنوية بأبعاد حوكمة الموارد البشرية.

ثانياً. المقترحات:

1. إعادة هيكلة مسؤوليات الأقسام والشعب والوحدات في المنظمة المبحوثة والاعتماد بصورة أكبر على العناصر ذات الخبرة والاختصاص وبالشكل الذي ينسجم مع تطبيق إستراتيجيات الإدارة الإلكترونية وحوكمة الموارد البشرية.
2. استقطاب الملاكات المتخصصة في الحاسوب وتقنية المعلومات من المؤسسات الطرفية للعمل في مركز الدائرة أو تعيين ملاكات متخصصة جديدة قبل اعتماد إستراتيجية الإدارة الإلكترونية بشكل واسع.
3. إشراك الملاكات من حملة شهادات (دبلوم فني بكالوريوس، ماجستير) في دورات تدريبية عن التخطيط الإستراتيجي والحاسوب والمعلوماتية وحشدهم لخدمة الإدارة الإلكترونية في المستقبل.
4. تفعيل مبدأ الكفاءة وجعله معياراً في الاختيار والتفضيل.
5. العمل على توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية قبل التعمق في تنفيذ إستراتيجيتها.
6. تفعيل مبادئ حوكمة الموارد البشرية وجعلها في الترقية والتقييم للعاملين في المنظمة.

المصادر:

أولاً. باللغة العربية:

1. أبو نجم، ميرنا، (2018)، أثر التوجه الإستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات، دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، دمشق.
2. بوزيد، خديجة آسيا ونقودي، فطيمة، (2016) واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة حالة مصلحة الوثائق البيومترية لبلدية العطف وبه غردابة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، الجزائر، ورقلة.

3. تارقي، يونس، (2017)، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية، دراسة حالة بالمنظمة العمومية بلدية أولاد عيسى بأدرار، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ورقلة.
4. جاسم، إبراهيم محمد وصالح، سرمد غانم، (2016)، تدقيق الموارد البشرية أداة فعالة في حوكمة الموارد البشرية، بحث منشور، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 2، العدد 2، العراق، الموصل.
5. الجبوري، عبد مظهر رمضان، (2020)، أثر القيادة الخادمة في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في مديرية تربية كركوك، رسالة دبلوم عالي في التخطيط الإستراتيجي، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، تكريت.
6. جسام، فرح علي، (2016)، تأثير تكنولوجيا المعلومات في تحقيق جودة الخدمة المصرفية، دراسة تحليلية على بعض المصارف العراقية في بغداد، بحث منشور، مجلة دنابر، الجامعة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 1، العدد، 8، العراق بغداد.
7. حجازي، إيمان ولبيص، سارة، (2016)، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المنظمة الاقتصادية العمومية، البنك المركزي الماليزي نموذجاً، رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، قالمة.
8. الحدراوي، حامد كريم ومجباس، حيدر عبد المحسن، الحدراوي، حميدة كريم، (2018)، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإستراتيجي، دراسة تطبيقية في الجامعة المستنصرية، بحث منشور، مجلة جامعة جهمان-أربيل العلمية، إصدار خاص، العدد 2، الجزء ب، العراق، أربيل.
9. الحسناوي، صالح مهدي وخزعل، بصير خلف، (2017)، أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات، دراسة إستطلاعية تحليلية لعينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء، بحث منشور، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، كربلاء.

10. دحمان، فتحي، (2017)، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً E-HRM في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة ميناء مستغانم، رسالة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باريس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، مستغانم.
11. ديلي، أمال، (2015)، دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة: دراسة حالة منظمة سونلغاز، رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، أم البواقي.
12. الزعائين، رامز محمد عبد الكريم، (2015)، دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز الحوكمة الإدارية في وزارة التربية بغزة، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا لمشارك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة، فلسطين، غزة.
13. سامي، مريم، (2016)، الإدارة الإلكترونية، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، جامعة أكي محند أولحاج في البويرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، البويرة.
14. الساعدي، مؤيد والربيعي، رشا عباس، (2016)، اختبار نموذج حاكمية المورد البشري، بحث استطلاعي تحليلي في بعض الجامعات العراقية، بحث منشور، جامعة الفرات الأوسط التقنية، العراق، الكوفة.
15. سعدة، عبد القادر وبخوش، مديحة، (2020)، حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي دراسة حالة منظمة اتصالات الجزائر فرع ولاية الأغواط، بحث منشور، مجلة العدد الاقتصادي، جامعة العربي التبسي، الجزائر، تبسة.
16. الصديق، قيداون أبو بكر وخيرة، معمري، (2017)، الحوكمة الإلكترونية ومتطلباتها في ظل الحاكمية الرشيدة، بحث منشور، جامعة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد 4، الجزائر، الشلف.
17. الكثيري، فاطمة عوض، (2018)، الرضا الوظيفي كمؤشر لفعالية نظام حوكمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات البرلمانية في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة

ماجستير، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الإمارات، العين.

18. المدادحة، دانيا أكرم والكساسبة، محمد مفضي، (2016)، أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق المزايا التنافسية، بحث منشور، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 10، الجزائر.

19. مرسال، منى النيل مصطفى، (2020)، دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية، دراسة حالة شركة كولدير الهندسية المحدودة، بحث منشور، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، جامعة الخرطوم، مجلد 4، العدد 11، السودان، الخرطوم.

20. مهدي، أحمد حمدان، (2020)، قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها في تعزيز إبداع الخدمات المصرفية، دراسة استطلاعية في المصارف التجارية العراقية الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، تكريت.

ثانيا. المصادر باللغة الإنكليزية:

1. Alsakarnah. A. A., & Hong, S. C. (2015), Talent management in twenty first theory and practically, International Journal of Applied Research, 7 (11), 1036-1043.
2. Ganjali, Asadolla & Farhadi, Raha & Ahmadipanah, Mahdi. (2015). The Role of Electronic Management of Human Resources in Psychological Empowerment of Human Resources in Shiraz Gas Company. International Letters of Social and Humanistic Sciences. 54. 63-71.
3. Kaehler, Boris & Grundei, Jens, (2019), HR Governance A Theoretical Introduction, Merseburg University, Germany.
4. Kaplan , Avril, & Dominis, S & Palen, P and Quain, E. , (2013), Human resource governance, what does governance mean for the health workforce in low- and middle-income countries.
5. Malani, Manimaharan and Hussain, Suhaidah, (2020), Overview of Behavioural Study on Human Governance Determinants in Automotive Sector, Asian Journal of Behavioral Sciences, ISSN 2710-5865, Vol. 2, No. 3.

6. Noellist, Mirlenda, (2013), Integrity and Intrapersonal Perspective, Human Resource Development Review, 12(4), 474-499, SAGE, Publication.
7. Saliba, Charles and Dirani, Khalil, (2017), HR Governance–The real Gatekeeper, University Forum for HR Development Lisbon.