

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

Dr. Mona Moustafa Elashry
MIDOCEAN UNIVERSITY

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية في شركة الفنار في الرياض
Obstacles to the application of electronic management in human resources
management at Alfannar in Riyadh

أسم الطالب
شيماء سلمان النخلي

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني -2024

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العزة والجلالة، الذي بفضلله وتوفيقه قد أتممت هذا المشروع. فأنت يا الله ولي نعمتي، ومنك استمددت العون والصبر في كل خطوة. اللهم لك الحمد والشكر على كل لحظة اجتهدت فيها وعلى كل تحدٍ واجهته. بدون توفيقك ورحمتك ما كان لهذا الجهد أن يرى النور.

أتوجه بجزيل الشكر إلى الدكتورة منى مصطفى العشري، التي كانت المرشد والموجه في رحلتي الأكاديمية. لم تبخل علي بنصائحها السديدة وتوجيهاتها التي كانت عوناً لي في كل مرحلة من مراحل هذا المشروع. بفضل علمك وتقانيك، استطعت أن أرتقي بهذا العمل إلى مستوى مميز.

ولا يمكنني أن أنسى والديّ الأعزاء، الذين لولا دعمهم وتضحياتهم لما كنتُ قادرًا على الوصول إلى هذا النجاح. شكرًا لكم على الإيمان بي وعلى الدعم الذي لم يتوقف يومًا، وعلى كل لحظة كنتم فيها بجانبني. تحملون همومي وتدعمون طموحاتي.

كما أتوجه بالشكر العميق إلى زوجي مكي النخلي، الذي لم يبخل علي بخبرته وتوجيهاته القيمة. لقد كان لمساندته العملية والفكرية الأثر الكبير في صقل مهاراتي وإتمام هذا المشروع بأفضل صورة.

وأخيرًا، إلى كل من قدم لي الدعم المعنوي والمادي، لا يمكنني أن أفیکم حقكم بالشكر. لقد كنتم السند الذي أعانني على مواصلة الجهد وتحقيق هذا الإنجاز.

الإهداء

إلى نبي الرحمة محمد صلى الله عليه وآله وسلم، وإلى أهل بيته الأطهار،
منكم استمددت النور والهدى، وبفضلكم تعلمت القيم والمبادئ السامية التي كانت مصدر إلهامي في حياتي

إلى والدي الملهم سلمان حمزة،
الذي كان وسيظل قدوتي في الحياة. شكرًا لك على إيمانك بي وعلى كل ما قدمته من دعم وتوجيه. بفضل
نصائحك وتشجيعك المستمر وصلت إلى هذه اللحظة المهمة في حياتي. رحمك الله وأسكنك فسيح جناته

إلى ست الحبايب،
يا من علمتني الحب والصبر والعطاء اللامحدود. لا يمكنني أن أصف مدى امتناني لك على كل ما قدمته لي
من دعم ورعاية طوال حياتي

إلى إخوتي الأعزاء،
كنتم السند الحقيقي في كل لحظة، شكرًا لكم على دعمكم وتشجيعكم المستمر لي، فقد كنتم دائمًا الحافز لي
للاستمرار والتقدم

إلى زوجي الغالي وأولادي الأعزاء،
إلى من أضأوا حياتي بالحب والسعادة، شكرًا لكم على صبركم وتحملكم خلال هذه الرحلة. دعمكم المستمر
كان القوة الدافعة وراء كل نجاح حققته

مستخلص الدراسة

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية في شركة الفنار بالرياض. تسعى الدراسة إلى التعرف على التحديات والعقبات التي تواجه الشركة في اعتماد وتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية، وكيف تؤثر هذه المعوقات على كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية

المنهجية:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لاستكشاف معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية في: وتشمل المنهجية ما يلي. شركة الفنار بالرياض

تم تصميم استبيانات لتوزيعها على عينة من الموظفين في إدارة الموارد البشرية، حيث تتناول الأسئلة جوانب متعددة: استبيانات تتعلق بتطبيق الأنظمة الإلكترونية ومعوقاتها

إجراء مقابلات مع المديرين وكبار المسؤولين في إدارة الموارد البشرية للحصول على رؤى متعمقة حول: مقابلات شخصية التحديات التي تواجههم في تطبيق الإدارة الإلكترونية

استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات، بهدف تحديد مدى انتشار المعوقات وتأثيرها

تحليل المحتوى من المقابلات لفهم العوامل البشرية والتنظيمية التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية

تهدف هذه المنهجية إلى تقديم تحليل شامل للمعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، مما يساهم في تقديم توصيات فعالة لتحسين الأداء في إدارة الموارد البشرية بشركة الفنار

النتائج:

توصلت الدراسة إلى أن هناك عدة معوقات رئيسية تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية في شركة: الفنار بالرياض، وهي كما يلي:

ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في بعض الأقسام، مما يعوق التشغيل السلس للأنظمة الإلكترونية

عدم التوافق بين الأنظمة الإلكترونية الجديدة والأنظمة التقليدية المستخدمة سابقاً في إدارة الموارد البشرية

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية التقنية، توفير التدريب المناسب للموظفين، وتحفيز الثقافة التنظيمية التي تدعم التغيير الرقمي، إضافة إلى زيادة دعم الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية بنجاح.

التطبيقات والأهمية:

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على العقبات التي قد تعيق التحول الرقمي في قطاع حيوي مثل إدارة الموارد البشرية. وبفهم هذه المعوقات، يمكن للشركات مثل الفنار اتخاذ قرارات مستنيرة لتعزيز كفاءتها وتبني التحول الرقمي بشكل أكثر سلاسة. كما تساهم الدراسة في توفير إرشادات للشركات الأخرى التي تواجه تحديات مشابهة في تطبيق الإدارة الإلكترونية

الكلمات المفتاحية: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية في شركة الفنار في الرياض

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير
3	الإهداء
4	مستخلص الدراسة
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
7	1.1. المقدمة
9	1.2. مشكلة الدراسة
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
10	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
11	1.3. أهمية الدراسة
11	1.3.1. على المستوى النظري
11	1.3.2. على المستوى التطبيقي
12	1.4. أسئلة الدراسة
12	1.5. أهداف الدراسة
12	1.6. فرضيات الدراسة
13	1.7. نموذج الدراسة
14	1.8. الدراسة الميدانية
15	1.9. مخطط المشروع
16	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
17	2.1. المقدمة
19	2.2. المتغير المستقل
23	2.3. المتغير التابع
28	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
29	2.5. الخاتمة
	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
	3.1. المقدمة
	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
	3.3. تصميم البحث
	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.5	طريقة جمع البيانات	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
3.6	أنواع البيانات	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
3.7	إجراءات التحليل الإحصائي	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
3.8	الخاتمة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
4	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
4.1	المقدمة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
4.2	توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
4.3	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
4.4	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
4.5	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
4.6	الخاتمة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
5	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
5.1	حدود الدراسة والدراسات المستقبلية	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
5.2	توصيات الدراسة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
5.3	الخاتمة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
32	قائمة المراجع	
	الملاحق	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة	13
2	مخطط المشروع	15

جدول الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	استبيانات لمتغيرات البحث	48
2	جدول أدوات البحث	49

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

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

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

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

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

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

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

توافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب
التخلص من البيروقراطية و اللوائح الروتينية التي تعتبر سبب رئيسي في تعطيل مصالح العملاء

تحسين مستوى العاملين و زيادة قدرتهم على مواجهة التحديات
سرعة انجاز الأعمال و المهام الخاصة بالعملاء
إزالة العوائق الجغرافية، والتخلص من بعد المسافات.

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

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

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

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

ويشير فريد محمد النجار (٢٠٠٨) أنه مع ظهور الانترنت وتطور تكنولوجيا المعلومات وأساليب الاتصال، وتحول وظائف التسويق والمحاسبة والعمليات الإدارية المختلفة الي أعمال الكترونية، ومع زيادة التحول التكنولوجي الرقمي للمنظمات أصبحت العلاقات بين المنظمات تتم عن طريق الشبكات الداخلية والخارجية والانترنت ويطلق علي استخدام التكنولوجيا في ادارة الموارد البشرية مصطلح E-HRM، ويعني تطبيق التقنيات المعتمدة علي الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية ووظائفها

فإدارة الموارد البشرية الكترونياً EHRM هي وظائف الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا الاتصال والاعتماد علي الانترنت والإكسترنات في ممارسة هذه الوظائف وذلك استجابة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة .

إدارة الموارد البشرية الكترونيا E-HRM
بأنها الاتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين المنظمة والعاملين فيها بما يتعلق
بإدارة الموارد البشرية . (Gary Dessier 2010)

إن دمج التكنولوجيا مع إدارة الموارد البشرية يعمل على زيادة كفاءة عمليات HRM زيادة ، تفاعل
الموظفين وعمليات الاتصال بينهم ، بالإضافة إلى تغيير إجراءات العمل والمهارات المطلوبة سواء لدى
إدارة الموارد البشرية أو لدى كافة أفراد المنظمة. (C. Kenneth Laudon, Jane 2006p.Laudon)

وفي ضوء التقدم المتزايد في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتطبيقات الحاسوبية أصبح دور استخدام الإدارة
الإلكترونية مطلب وضرورة لا غنى عنها في إدارات الموارد البشرية، لما تحققة من نتائج إيجابية نحو
تحسين الأداء فيها ورفع كفاءاتها، ولأن ذلك لا يأتي إلا بتجاوز المشكلات والمعوقات التي تعترض تطبيقها في
تلك الإدارات.

1.2. مشكلة الدراسة

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

لا توجد نظرية شاملة ومتكاملة تحدد جميع جوانب تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية .
تركز النماذج الموجودة حاليًا على جوانب محددة، مثل استخدام التكنولوجيا أو تغيير السلوكيات، دون
معالجة العوامل التنظيمية والاجتماعية والثقافية بشكل كافٍ Chari, M., & Vijayalakshmi, .. (M.2010)
لا يوجد فهم واضح للعوامل التي تؤثر على تبني الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية على مستوى
المنظمة أو الفرد. قد تختلف هذه العوامل حسب السياق الثقافي والاجتماعي والاقتصادي للمنظمة. Kuva, (J., & Kekäle, J. 2009)

هناك نقص في الأبحاث التجريبية التي تقيم فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين ممارسات إدارة
الموارد البشرية. تركز الأبحاث الموجودة بشكل كبير على فوائد الإدارة الإلكترونية المتوقعة، مع قلة
التركيز على قياس النتائج الفعلية. (Hirschi, G., & Hollenstein, H. 2010)

قد تؤدي التركيز المفرط على التكنولوجيا إلى إهمال العوامل الإنسانية، مثل احتياجات الموظفين ومشاعرهم
وسلوكياتهم. من المهم مراعاة هذه العوامل لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية على المدى الطويل.
(Boudreau, J. W., & Straub, M. 2009)

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

غالبًا ما تُواجه المنظمات صعوبة في التخطيط والتنفيذ الفعال لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية. قد يؤدي ذلك إلى عدم وضوح الرؤية والأهداف، واختيار الحلول غير المناسبة، وسوء إدارة التغيير. (زينب بنت عبد الرحمن آل سليمان 2017)

قد لا يمتلك موظفو إدارة الموارد البشرية والوظائف الأخرى المهارات والمعرفة اللازمة لاستخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية بشكل فعال. قد يؤدي ذلك إلى انخفاض معدلات تبني النظام، وقلة الاستفادة من مميزات، وزيادة مخاطر الأخطاء. (نوال بن زينب 2023)

قد يقاوم بعض الموظفين التغيير في ممارسات العمل التقليدية بسبب الخوف من المجهول أو قلة الثقة في التكنولوجيا. قد يؤدي ذلك إلى إبطاء عملية التبني، وإعاقة تحقيق الفوائد المتوقعة من الإدارة الإلكترونية. عدم ملائمة أنظمة الإدارة الإلكترونية قد لا تكون أنظمة الإدارة الإلكترونية المتاحة مناسبة لاحتياجات المنظمة ومتطلباتها الخاصة. قد يؤدي ذلك إلى عدم كفاءة العمليات، وصعوبة الاستخدام، وانخفاض رضا الموظفين. (أسيد حسين عودة العوايشة 2017)

قد لا تحصل المنظمات على الدعم والتعاون الكافيين من الإدارة العليا والموظفين الآخرين أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية. قد يؤدي ذلك إلى نقص الموارد، وضعف التواصل، وفشل المشروع. (محمد عثمان إبراهيم 2018)

"ما معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية عند موظفي شركة الفانار؟"

1.3. أهمية الدراسة

إن التطورات التي تحدث في المجال التكنولوجي وظهور شبكة الانترنت والانتشار الواسع والسريع لتطبيقات الأعمال على الشبكة ، أدى هذا إلى ظهور عدة نماذج من الأعمال الالكترونية، وهذا المصطلح ظهر بعد عدة تغيرات جذرية التي أنجزتها التكنولوجيا، التي ساهمت في إحداث ثورة هائلة في دنيا الإدارات من خلال مساعدة موظفي الإدارات في الاعتماد على الأعمال الالكترونية كبديل للإدارة التقليدية في إنجاز الإجراءات الإدارية ومن هنا تظهر أهمية هذه الدراسة. (رأفت رضوان، 2004)

1.3.1. على المستوى النظري:

تبرز الأهمية النظرية من خلال هذه الدراسة في تناولها الجانب المعرفي للعراقيل التي تواجه الإدارة الالكترونية في الإجراءات الإدارية . حيث تساهم في فهم المشكلة ومعرفة أبعادها ومحاولة سد بعض النقائص في استعمال الإدارة الالكترونية في الشركة. (عامر إبراهيم قنديلجي، 2010)

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تساهم هذه الدراسة في تحديد معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الإجراءات الإدارية وذلك من خلال النتائج التي ستكشف عنها هذه الدراسة، والتي يمكن أن تستفيد منها البلديات، من أجل تذليل جميع الصعوبات والعراقيل التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في جميع إجراءات العمل الإداري بشكل عام . وخصوصا كون هذه الدراسة أول دراسة تجرى على بلدية الحبيزة التي تعتبر الإدارة الأكثر إقبال من طرف المواطن وبهذا كان يجب علينا التركيز على المعوقات التي تواجه تطبيق هذا النوع من الإدارة (احمد بن مرسل، 2010)

1.4. أسئلة الدراسة

"ماهي معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية؟"

أسئلة البحث الفرعية:

- ✓ كيف يمكن تقديم الإدارة الإلكترونية بطريقة تقبلها العاملون وتحفزهم على التكيف معها؟
- ✓ ما هي الإجراءات والتقنيات اللازمة لضمان أمن وحماية البيانات الشخصية في سياق الإدارة الإلكترونية؟
- ✓ كيف يمكن تقييم تكاليف تطبيق الإدارة الإلكترونية والاستفادة الاقتصادية المتوقعة منها؟
- ✓ ما هي البرامج التدريبية الفعالة لتأهيل الموظفين على استخدام التقنيات الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية؟
- ✓ ما هي الاستثمارات اللازمة لتطوير البنية التحتية التكنولوجية التي تدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات؟
- ✓ كيف يمكن قياس تأثير وفعالية الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية والتحسينات المستمرة؟

1.5. أهداف الدراسة

- ❖ تحديد وتوضيح العوائق والتحديات التي تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، مثل المقاومة للتغيير والقيود التكنولوجية والتحديات القانونية.
- ❖ فهم جذور المشكلات وتحليل تأثيرها على أداء الموارد البشرية وكفاءة العملية الإدارية بشكل عام.
- ❖ استكشاف التشريعات والسياسات التي تؤثر على استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، مثل قوانين حماية البيانات ومتطلبات التقارير.
- ❖ تطوير استراتيجيات فعالة لتخطيط وتنفيذ الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، بما يشمل التدريب والتأهيل وتحسين البنية التحتية التكنولوجية.
- ❖ تقديم مجموعة من الحلول المقترحة والتوصيات التي يمكن أن تساعد في التغلب على المعوقات وتعزيز نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.
- ❖ تقييم تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية بعد تنفيذ الحلول المقترحة، وتقديم توصيات إضافية للتحسين المستمر.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H

كلما كانت القيود التكنولوجية أكبر، قلت فعالية تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الفرضية الرئيسية Ha

إن تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يساهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتقليل الأخطاء البشرية.

الفرضية الرئيسية Hb

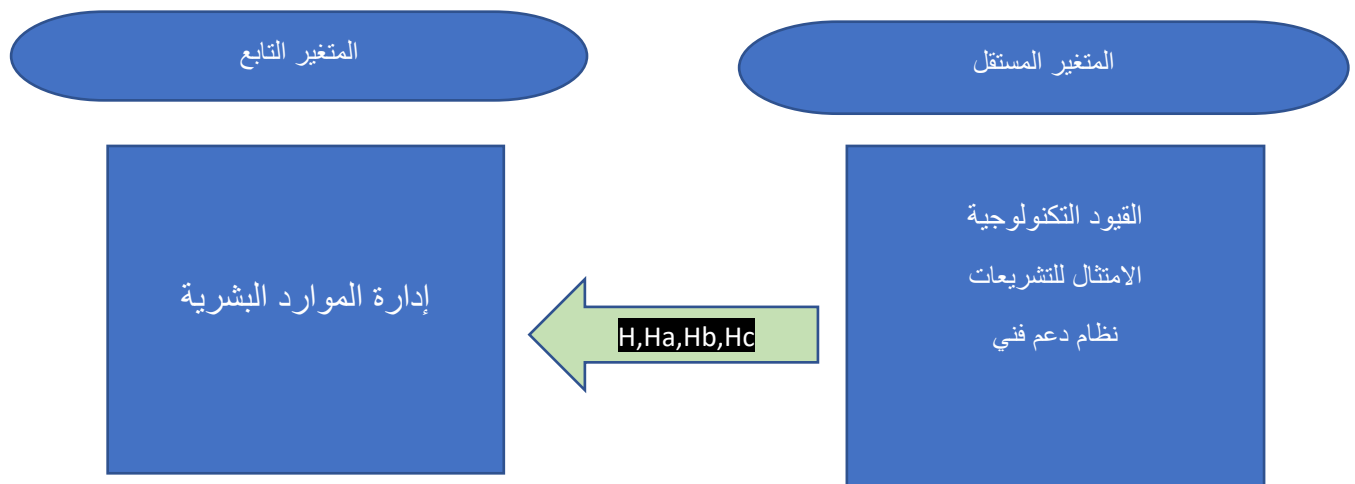
يؤدي الامتثال للتشريعات المتعلقة بحماية البيانات والأمن زيادة تكاليف تنفيذ وتشغيل أنظمة إدارة الموارد البشرية.

الفرضية الرئيسية Hc

إن وجود نظام دعم فني فعال يقلل من الوقت اللازم للسيراني إلى حل المشكلات التقنية ويحسن رضا المستخدمين.

1.7. نموذج الدراسة

شكل 1: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحثة (2024)

1.8. الدراسة الميدانية

شركة الفنار هي اسم بارز في عالم الطاقة والبنية التحتية على مستوى المنطقة . تشتهر بمساهمتها الفاعلة في تطوير القطاع الكهربائي وتقديم حلول هندسية وإنشائية متكاملة لمختلف المشاريع . (شركة الفنار 2024)

شركة الفنار هي شركة سعودية متخصصة في تصنيع وتوريد منتجات الكهرباء والطاقة، بما في ذلك المعدات الكهربائية والتقنيات المتقدمة. تأسست الشركة في عام 1976، وهي واحدة من الشركات الرائدة في مجالها في منطقة الشرق الأوسط. تقوم شركة الفنار بتقديم مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات التي تشمل لوحات توزيع الطاقة، محولات الطاقة، الأنظمة الشمسية، والإضاءة. وقد ساهمت الشركة في العديد من المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية والمنطقة، وتعتبر من الشركات المساهمة في دعم البنية التحتية للطاقة وتكنولوجيا المعلومات. (شركة الفنار 2024)

قام الباحثون باستخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع المعلومات والبيانات حيث تكونت الإستمارة من جانبين وكالاتي:

- أ- بيانات عامة تتمثل بمجموعة من البيانات الشخصية الخاصة بالعينة المبحوثة كالجنس والعمر والمستوى التعليمي ومدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية ومصدر المعرفة بالإدارة الإلكترونية. (السالمي و السليطي، ٢٠٠٨ ، ١٣)
- ب محاور الاستبانة وتتكون من أربعة محاور وهي:
 - المحور الأول : والتي تخص المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - المحور الثاني: والتي تخص المعوقات التقنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - المحور الثالث: والتي تخص المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - المحور الرابع: والتي تخص المعوقات المالية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية.

1.9. مخطط المشروع

الفصل الأول: الإطار العامة للدراسة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الأول: الإطار العامة للدراسة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعد الإدارة الإلكترونية (E-Government) جزءاً أساسياً من التطور التكنولوجي الحديث الذي يسعى لتحسين كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية. على الرغم من الفوائد العديدة التي تقدمها الإدارة الإلكترونية، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي قد تعترض تطبيقها في إدارة الموارد البشرية.

المعوقات الرئيسية:

نقص البنية التحتية التكنولوجية:

قد تعاني بعض المؤسسات من ضعف في البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية. تشمل هذه البنية التحتية الأجهزة، البرمجيات، والشبكات.

مقاومة التغيير:

يشعر بعض الموظفين بعدم ارتياح تجاه التغيير ويقاومون استخدام الأنظمة الإلكترونية الجديدة. هذا يمكن أن يؤثر على سرعة تبني النظام وفعاليته.

مشاكل التدريب:

نقص التدريب المناسب للموظفين على استخدام الأنظمة الإلكترونية يمكن أن يؤدي إلى مشاكل في التطبيق والاستخدام الفعال. قضايا الأمان والخصوصية:

حماية البيانات الشخصية والموارد البشرية من التهديدات الأمنية هو أمر حاسم، وقد تواجه المؤسسات تحديات في ضمان الأمان والخصوصية.

التكلفة المالية:

قد تكون تكاليف تطوير وتنفيذ الأنظمة الإلكترونية مرتفعة، مما يمثل عبئاً مالياً على بعض المؤسسات.

تعقيد النظام:

بعض الأنظمة الإلكترونية قد تكون معقدة وغير مرنة، مما يجعل من الصعب على الموظفين استخدامها بكفاءة.

تكامل الأنظمة:

تكامل النظام الإلكتروني مع الأنظمة القائمة الأخرى في المؤسسة قد يواجه صعوبات ويؤدي إلى مشكلات في التوافق.

أهمية إجراء الدراسات السابقة عن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية:

تُعتبر الدراسات السابقة أداة حيوية لفهم التحديات المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية. تساعد هذه الدراسات في استكشاف المشكلات المحتملة وتقديم حلول عملية تعتمد على الأبحاث السابقة والخبرات العملية.

أهمية إجراء الدراسات السابقة:

تحديد التحديات:

توفر الدراسات السابقة معلومات عن المعوقات الشائعة التي قد تواجهها المؤسسات عند تطبيق الإدارة الإلكترونية، مما يساعد على تحديد المشكلات المحتملة مسبقاً.

تحليل التجارب السابقة:

تمكن الدراسات السابقة من تحليل التجارب الناجحة والفاشلة للمؤسسات الأخرى، مما يوفر رؤى حول ما يمكن فعله وما يجب تجنبه.

توجيه الاستراتيجيات:

تساعد الدراسات السابقة في تحديد الاستراتيجيات الفعالة لمعالجة المعوقات، مما يوفر إطاراً للتخطيط والتطبيق المستقبلي.

تقييم الأساليب المستخدمة:

يمكن من خلال الدراسات السابقة تقييم الأساليب والتقنيات التي أثبتت فعاليتها في التعامل مع المعوقات، مما يوفر دليلاً على أفضل الممارسات.

تحسين الكفاءة:

تساعد الدراسات في تحسين الكفاءة التشغيلية والإدارية عن طريق توفير معلومات حول كيفية تحسين الأنظمة الإلكترونية وتجاوز المعوقات.

دعم اتخاذ القرارات:

توفر الدراسات السابقة بيانات وأدلة تدعم عملية اتخاذ القرار بشأن الاستثمار في تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية وتطبيقها بشكل فعال.

تسريع التبني:

تسهم الدراسات في تسريع عملية تبني الإدارة الإلكترونية من خلال توفير معلومات واضحة عن التحديات وكيفية التغلب عليها، مما يعزز من قبول النظام بين الموظفين.

تواجه المؤسسات تحديات متعددة عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية. تختلف هذه المعوقات باختلاف المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على بيئة العمل والتنظيم. تساعد دراسة هذه المتغيرات في فهم كيفية تأثيرها على تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحديد الخطوات المناسبة لتجاوزها.

المتغيرات الرئيسية التي تؤثر على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

المتغيرات التكنولوجية:

نقص البنية التحتية التكنولوجية: يشمل ذلك عدم توفر الأجهزة والبرمجيات المناسبة، وضعف الاتصال بالإنترنت، ونقص الدعم الفني.

تكامل الأنظمة: الصعوبة في دمج أنظمة الإدارة الإلكترونية مع الأنظمة القائمة في المؤسسة.

المتغيرات التنظيمية:

الهيكل التنظيمي: الهياكل التنظيمية البيروقراطية يمكن أن تعوق عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتبني الأنظمة الإلكترونية.

ثقافة المؤسسة: المقاومة الثقافية داخل المؤسسة لتبني التغييرات التكنولوجية.

المتغيرات البشرية:

مقاومة التغيير من الموظفين: الخوف من التكنولوجيا أو الشعور بفقدان الأمان الوظيفي.

نقص الكفاءة والتدريب: عدم كفاية التدريب أو المعرفة التكنولوجية بين الموظفين للتعامل مع الأنظمة الجديدة.

المتغيرات المالية:

التكاليف المرتبطة بالتطبيق: تشمل تكاليف الشراء والتطوير والصيانة للأنظمة الإلكترونية.

الموارد المالية المحدودة: قلة الموارد المالية يمكن أن تعوق الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة.

المتغيرات القانونية:

تشريعات الخصوصية وحماية البيانات: القيود القانونية المتعلقة بحماية البيانات الشخصية وخصوصية المعلومات.

متطلبات الامتثال القانوني: الالتزام بالقوانين واللوائح المحلية والدولية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.

المتغيرات البيئية:

الاستقرار السياسي والاقتصادي: قد يؤثر عدم الاستقرار السياسي أو الأزمات الاقتصادية على قدرة المؤسسات على تبني الأنظمة الإلكترونية.

التغيرات التكنولوجية السريعة: التطور السريع في التكنولوجيا يمكن أن يجعل الأنظمة المستخدمة قديمة بسرعة.

2.2. المتغير المستقل

الإدارة الإلكترونية (E-Management) هي استخدام التقنيات الحديثة، مثل الإنترنت والأنظمة الحاسوبية والتطبيقات الرقمية، لتحسين وتطوير العمليات الإدارية داخل المؤسسات. تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات إلكترونية، مما يسهم في زيادة الكفاءة، وتحسين جودة الخدمات، وتقليل الوقت والتكاليف المرتبطة بالإجراءات الإدارية.

تشمل الإدارة الإلكترونية مجموعة من الأنشطة مثل:

إدارة الموارد البشرية إلكترونياً: تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية لتتبع حضور الموظفين، وإدارة الرواتب، وتقييم الأداء، والتوظيف.

إدارة المعلومات: استخدام قواعد البيانات وأنظمة إدارة المحتوى لتخزين واسترجاع المعلومات بسرعة وفعالية.

التواصل والتفاعل: استخدام البريد الإلكتروني والرسائل الفورية والتطبيقات المخصصة للتواصل والتعاون بين الموظفين والإدارة.

الخدمات الذاتية: تمكين الموظفين والعملاء من الوصول إلى المعلومات والقيام بالمعاملات الإدارية بأنفسهم عبر البوابات الإلكترونية.

الإدارة الإلكترونية ليست فقط تحسيناً للعمليات الداخلية، ولكنها أيضاً تعزز الشفافية والمساءلة من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات ومشاركة البيانات في الوقت الفعلي.

تطورت الإدارة الإلكترونية بشكل كبير على مر العقود، متأثرة بالتقدم التكنولوجي والتغيرات في بيئة العمل والاحتياجات التنظيمية. يمكن تقسيم تطور الإدارة الإلكترونية إلى عدة مراحل رئيسية:

البدايات (الستينيات – الثمانينيات)

بدأت الإدارة الإلكترونية بشكل بسيط في الستينيات مع استخدام الحواسيب الكبيرة لمعالجة البيانات الإدارية الأساسية. استخدمت هذه الأنظمة في الحسابات، وإدارة الرواتب، ومهام المحاسبة الأساسية.

في السبعينيات والثمانينيات، بدأت الشركات في استخدام برامج البرمجة الأساسية وقواعد البيانات لتخزين المعلومات واسترجاعها، مما أدى إلى أتمتة بعض العمليات الإدارية.

التحول نحو الأنظمة المتكاملة (التسعينيات)

مع بداية التسعينيات، شهدت الإدارة الإلكترونية تطوراً كبيراً بفضل ظهور الشبكات المحلية (LAN) والإنترنت. بدأت المؤسسات في استخدام أنظمة إدارة المعلومات المتكاملة (مثل - ERP أنظمة تخطيط موارد المؤسسات) التي تسمح بإدارة جميع العمليات الإدارية من خلال منصة واحدة.

تم إدخال البريد الإلكتروني كأداة تواصل أساسية، مما ساهم في تسهيل التواصل الداخلي والخارجي.

العصر الرقمي (الألفية الجديدة)

مع دخول الألفية الجديدة، أصبح الإنترنت جزءاً أساسياً من بيئة العمل، مما أدى إلى تطور الإدارة الإلكترونية بشكل متسارع. ظهرت الأنظمة السحابية (Cloud Computing) التي مكّنت المؤسسات من تخزين البيانات وإدارتها عبر الإنترنت.

تم تطوير نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) والتوظيف الإلكتروني، والتي مكّنت المؤسسات من تحسين عمليات التوظيف وإدارة المواهب.

العصر الحديث - الذكاء الاصطناعي والتحليلات (2010 - حتى الآن)

شهد العقد الماضي تحولاً كبيراً نحو استخدام الذكاء الاصطناعي (AI) والتحليلات المتقدمة (Advanced Analytics) لتحسين العمليات الإدارية. بدأت المؤسسات في استخدام تقنيات مثل التعلم الآلي (Machine Learning) وتحليل البيانات الكبيرة (Big Data) لاتخاذ قرارات إدارية مدعومة بالبيانات.

انتشرت تقنيات الأتمتة الروبوتية للعمليات (RPA - Robotic Process Automation) لأتمتة المهام الروتينية والمتكررة، مما أدى إلى زيادة الكفاءة وتقليل الأخطاء البشرية.

تم دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات التنبؤية، والتوجيه الاستراتيجي، وتحسين تجربة المستخدم. التحول الرقمي الشامل (المستقبل)

تتجه المؤسسات نحو التحول الرقمي الشامل، حيث يتم دمج تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء (IoT)، والبلوك تشين (Blockchain) لتعزيز الكفاءة، وتحسين الحوكمة، وزيادة الشفافية.

تتبنى المؤسسات نماذج العمل الهجينة والممارسات المرنة التي تعتمد بشكل كبير على التقنيات الرقمية لإدارة الموارد البشرية والعمليات الأخرى.

تطور الإدارة الإلكترونية من الاعتماد على الحواسيب الكبيرة والأنظمة الأساسية إلى اعتماد الأنظمة المتكاملة والتقنيات السحابية، وصولاً إلى استخدام الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة. يسهم هذا التطور في تحسين الكفاءة والفعالية، ودعم اتخاذ القرارات، وتعزيز الشفافية في المؤسسات.

تعد الإدارة الإلكترونية إطاراً متكاملًا يجمع بين التكنولوجيا والإدارة لتحسين العمليات التنظيمية في المؤسسات. هناك عدة أبعاد رئيسية للإدارة الإلكترونية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات بشكل أكثر كفاءة وفعالية: البعد التكنولوجي:

يشير هذا البعد إلى استخدام التقنيات الحديثة مثل الحواسيب، والإنترنت، والأنظمة السحابية، والذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات الإدارية. يشمل هذا البعد تطوير وتطبيق الأنظمة الإلكترونية المتقدمة التي تساهم في أتمتة العمليات وتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة.

يعتمد على الأدوات التكنولوجية مثل نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM)، ونظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، والتطبيقات السحابية، وتقنيات الأمان السيبراني لحماية البيانات.

البعد التنظيمي:

يتعلق بكيفية تنظيم المؤسسة وتكيف هيكلها التنظيمي وثقافتها لدعم الإدارة الإلكترونية. يشمل هذا البعد تطوير سياسات وإجراءات جديدة تدعم التحول الرقمي، وتعزيز ثقافة الابتكار والتغيير داخل المؤسسة.

يعكس التغيرات في طريقة العمل، والتنسيق بين الأقسام، وإدارة التغيير لتحقيق أقصى استفادة من التكنولوجيا الرقمية. البعد البشري:

يركز على العنصر البشري ودوره في تطبيق الإدارة الإلكترونية. يتضمن تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الإلكترونية، وتنمية مهاراتهم التقنية، وتعزيز وعيهم بأهمية التكنولوجيا في العمليات الإدارية.

يعالج قضايا مثل مقاومة التغيير من قبل الموظفين، والحاجة إلى تطوير برامج تدريبية متقدمة، والتأكد من أن الموظفين يمتلكون المعرفة والمهارات اللازمة للعمل في بيئة إلكترونية.

البعد المالي:

يشمل تقييم التكاليف المرتبطة بتطبيق الإدارة الإلكترونية، مثل تكاليف تطوير الأنظمة، والصيانة، والتدريب، والأمن السيبراني. يتطلب هذا البعد تخطيطاً مالياً دقيقاً لضمان توفير الموارد اللازمة لتطبيق الأنظمة الإلكترونية دون تأثير سلبي على الوضع المالي للمؤسسة.

يتضمن أيضاً تحليل العائد على الاستثمار (ROI) من تطبيق الأنظمة الإلكترونية والتأكد من أن الفوائد المحتملة تفوق التكاليف.

البعد القانوني والأمني:

يتعلق بالامتثال للقوانين واللوائح التي تحكم استخدام البيانات والتكنولوجيا. يشمل حماية البيانات الشخصية والسرية، وضمان أمان الأنظمة الإلكترونية من التهديدات السيبرانية.

يتطلب وضع سياسات أمان صارمة، وتطوير استراتيجيات للامتثال للقوانين المتعلقة بحماية البيانات والخصوصية، مثل القوانين العامة لحماية البيانات (GDPR).

البعد البيئي:

يعكس هذا البعد تأثير الإدارة الإلكترونية على البيئة التنظيمية والعالمية. يشمل تقليل استخدام الورق، وتحسين الكفاءة البيئية من خلال تقليل استهلاك الطاقة، والحد من الانبعاثات الكربونية.

يشمل أيضاً تأثير الابتكارات التقنية مثل الحوسبة الخضراء والتكنولوجيا المستدامة على البيئة.

تستند الإدارة الإلكترونية إلى مجموعة من النظريات والمفاهيم التي تساعد في فهم كيفية تطبيق التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات الإدارية. تستمد هذه النظريات جذورها من مجالات الإدارة، وتكنولوجيا المعلومات، والسلوك التنظيمي، وتساهم في بناء إطار لفهم كيفية تكامل التكنولوجيا مع الوظائف الإدارية لتحسين الأداء التنظيمي. النظريات الرئيسية للإدارة الإلكترونية:

نظرية الابتكار التكنولوجي:

تفترض هذه النظرية أن الابتكار التكنولوجي يمكن أن يؤدي إلى تحسينات كبيرة في الكفاءة والإنتاجية. في سياق الإدارة الإلكترونية، تشير النظرية إلى أن استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وتقنيات السحابة، والبيانات الكبيرة يمكن أن يساهم في تعزيز قدرات المؤسسات على تحسين عملياتها الإدارية وتقديم خدمات أفضل. تساعد النظرية في فهم كيفية اعتماد التكنولوجيا في المؤسسات والتحديات التي قد تواجهها أثناء عملية التبني. نظرية قبول التكنولوجيا:

تم تطوير هذه النظرية لفهم كيف ولماذا يقبل الأفراد استخدام التكنولوجيا الجديدة. تقترح أن قبول التكنولوجيا يعتمد على عاملين رئيسيين:

الفائدة المتصورة (Perceived Usefulness) وسهولة الاستخدام المتصورة (Perceived Ease of Use).

في سياق الإدارة الإلكترونية، يمكن استخدام هذه النظرية لتحديد كيفية تصميم وتنفيذ الأنظمة الإلكترونية بحيث يتم قبولها واستخدامها بفعالية من قبل الموظفين.

تساعد المؤسسات في تصميم استراتيجيات لتدريب الموظفين وتعزيز قبول التكنولوجيا الجديدة.

نظرية النظم:

تنظر هذه النظرية إلى المؤسسة كنظام متكامل يتكون من أجزاء مترابطة تعمل معاً لتحقيق أهداف مشتركة. في سياق الإدارة الإلكترونية، تساعد النظرية في فهم كيفية تكامل الأنظمة الإلكترونية مع الأنظمة الأخرى في المؤسسة لتحسين العمليات الإدارية وتسهيل تدفق المعلومات.

تؤكد النظرية على أهمية تكامل التكنولوجيا مع الهيكل التنظيمي والإجراءات لتحقيق أقصى فائدة.

نظرية الشبكة الاجتماعية:

تركز هذه النظرية على كيفية تفاعل الأفراد داخل الشبكات الاجتماعية ودور هذه التفاعلات في تعزيز تبادل المعرفة والتعلم. في الإدارة الإلكترونية، تشير النظرية إلى كيفية استخدام أدوات التواصل الرقمي والمنصات الإلكترونية لتعزيز التعاون والتواصل بين الموظفين في المؤسسة.

تساعد في تصميم منصات تواصل فعالة داخل المؤسسات لتحسين العمل الجماعي والتفاعل بين الموظفين.

نظرية إدارة المعرفة:

تشير هذه النظرية إلى أهمية إدارة المعرفة كعنصر أساسي لتحقيق النجاح في المنظمات. في الإدارة الإلكترونية، تركز النظرية على كيفية استخدام الأنظمة الإلكترونية لتجميع، وتخزين، ومشاركة المعرفة بين الموظفين. يمكن للأنظمة الإلكترونية مثل قواعد البيانات والأنظمة السحابية أن تساعد في إدارة المعرفة بفعالية.

تشجع المؤسسات على استخدام التكنولوجيا الرقمية لتعزيز التعلم المؤسسي ونشر المعرفة.

نظرية التغيير التنظيمي:

تبحث هذه النظرية في كيفية تنفيذ التغييرات داخل المؤسسات بشكل فعال. في سياق الإدارة الإلكترونية، تستخدم النظرية لفهم كيفية تنفيذ التغييرات المتعلقة بإدخال الأنظمة الإلكترونية الجديدة والتغلب على مقاومة التغيير من قبل الموظفين.

تساعد المؤسسات في تطوير استراتيجيات للتعامل مع التحديات البشرية والثقافية المتعلقة بتبني التكنولوجيا الجديدة.

نظرية الأداء التنظيمي:

تركز هذه النظرية على كيفية تأثير العوامل المختلفة، بما في ذلك التكنولوجيا، على أداء المؤسسة. في الإدارة الإلكترونية، يمكن استخدام هذه النظرية لتقييم كيفية تأثير الأنظمة الإلكترونية على الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي. توفر إطارًا لقياس تأثير الإدارة الإلكترونية على نتائج الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

2.3. المتغير التابع

إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management - HRM) هي مجموعة من الممارسات والإجراءات التي تهدف إلى تنظيم وإدارة الأفراد داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تُركز إدارة الموارد البشرية على جميع الجوانب المتعلقة بإدارة الموظفين، بما في ذلك التوظيف، والتدريب، وتطوير الكفاءات، وإدارة الأداء، وتحفيز الموظفين، وتقديم المزايا والتعويضات، بالإضافة إلى الحفاظ على بيئة عمل صحية وأمنة.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

- استقطاب وتوظيف الكفاءات:
- تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية والبحث عن المرشحين المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة.
- يشمل ذلك الإعلان عن الوظائف، واختيار المرشحين، وإجراء المقابلات، وتعيين الموظفين.
- تطوير وتنمية الموارد البشرية:
- توفير التدريب والتطوير المهني للموظفين لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم، بما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية.
- يشمل ذلك برامج التدريب والتطوير المهني، والتعلم الإلكتروني، وتوجيه الموظفين.
- إدارة الأداء:
- وضع معايير الأداء وتقييم أداء الموظفين بانتظام، وتقديم التغذية الراجعة والتوجيه لتحسين الأداء.
- يشمل ذلك استخدام أدوات تقييم الأداء والمراجعات الدورية لتحديد مدى تحقيق الأهداف الوظيفية.
- تحفيز الموظفين:
- تصميم وتطبيق استراتيجيات لتحفيز الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي، مما يعزز التزامهم تجاه المؤسسة ويقلل من معدل دوران الموظفين.
- تحسين الأداء: وضع معايير وتقييمات للأداء تساهم في تحسين جودة العمل ورفع الكفاءة.
- إدارة علاقات الموظفين: التعامل مع الشكاوى والنزاعات بين الموظفين والإدارة وحلها بطريقة تعزز بيئة العمل الإيجابية.
- ضمان الامتثال: التأكد من امتثال جميع السياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية للقوانين واللوائح المحلية والدولية.
- وظائف إدارة الموارد البشرية:
- التخطيط للقوى العاملة: تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والتخطيط لتلبية هذه الاحتياجات.
- الاستقطاب والتوظيف: الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وإجراء المقابلات واختيار الموظفين الجدد.
- التدريب والتطوير: تنظيم البرامج التدريبية لتطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم.
- إدارة الأداء: وضع معايير لتقييم أداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة لتحسين الأداء.
- التعويض والمكافآت: تصميم سياسات الأجور والمكافآت والحوافز لضمان العدالة وتحفيز الموظفين.
- إدارة العلاقات العمالية: إدارة التواصل بين الإدارة والموظفين وحل النزاعات الداخلية.
- إدارة الموارد البشرية هي عنصر أساسي في نجاح أي مؤسسة، حيث تساهم في تحسين إنتاجية الموظفين وتطوير بيئة عمل صحية ومتوازنة.
- تطور إدارة الموارد البشرية:
- إدارة الموارد البشرية (HRM) مرت بمراحل تطور متعددة عبر التاريخ، متأثرة بالتغيرات في بيئة العمل، التطورات الاقتصادية والاجتماعية، والتقدم التكنولوجي. هذا التطور يعكس التحول من إدارة الأفراد بشكل تقليدي إلى إدارة أكثر تكاملاً واستراتيجية للموارد البشرية.
- يمكن تقسيم تطور إدارة الموارد البشرية إلى عدة مراحل رئيسية:

المرحلة التقليدية (ما قبل القرن العشرين)

في هذه المرحلة، كانت إدارة الموارد البشرية تُعرف بإدارة الأفراد وكانت تركز على الأنشطة الإدارية الأساسية مثل الأجور، وإدارة الحضور، وحفظ السجلات.

لم تكن هناك وظيفة مخصصة للموارد البشرية كما هي اليوم. كانت المسؤوليات المتعلقة بإدارة الأفراد تقع عادةً على عاتق الإدارة العامة أو مشرفي الأقسام.

مرحلة الثورة الصناعية (القرن التاسع عشر - أوائل القرن العشرين)

أدى ظهور الثورة الصناعية إلى تغييرات كبيرة في بيئة العمل، مع انتقال العمل من الزراعة إلى الصناعة. تطلبت هذه التغييرات وجود إجراءات أكثر تنظيماً لإدارة القوى العاملة.

في هذه المرحلة، بدأت الشركات بتوظيف "مستشارين للأفراد" لمعالجة مشكلات العمال مثل ساعات العمل الطويلة، وظروف العمل السيئة، والأجور المنخفضة.

مرحلة إدارة الرفاهية (العشرينيات - الأربعينيات)

بعد الحرب العالمية الأولى، بدأت بعض الشركات في التركيز على رفاهية العمال، بما في ذلك تحسين ظروف العمل، وتقديم الخدمات الصحية والاجتماعية.

بدأت تظهر أفكار حول أهمية تعزيز رفاهية الموظفين كجزء من مسؤولية الشركة الاجتماعية.

مرحلة إدارة العلاقات الصناعية (الخمسينيات - الستينيات)

في هذه المرحلة، تزايد التركيز على العلاقات بين العمال والإدارة، مع تصاعد أهمية النقابات العمالية والحاجة إلى التفاوض الجماعي.

أصبحت إدارة العلاقات العمالية جزءاً أساسياً من مهام إدارة الموارد البشرية، مما أدى إلى إنشاء أقسام خاصة للتعامل مع شؤون العمل والشكاوى والنزاعات العمالية.

مرحلة إدارة الموارد البشرية (السبعينيات - التسعينيات)

تحول التركيز من إدارة الأفراد والعلاقات العمالية إلى إدارة الموارد البشرية بشكل أكثر استراتيجية. بدأت الشركات في النظر إلى الموظفين كمورد استراتيجي يجب استثمارها بشكل فعال لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ظهرت مفاهيم جديدة مثل **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وإدارة الأداء، وتطوير الموظفين.**

مرحلة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (الألفية الجديدة)

مع التقدم التكنولوجي وظهور الإنترنت، بدأت المؤسسات في تبني **نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM)** التي تعتمد على التكنولوجيا لتحسين كفاءة العمليات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية.

يشمل ذلك استخدام نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتبسيط عمليات التوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء، والتعويضات.

مرحلة إدارة رأس المال البشري (2010 - حتى الآن)

التركيز في هذه المرحلة ينصب على إدارة رأس المال البشري، حيث يتم النظر إلى الموظفين على أنهم أهم أصول المؤسسة. يتم التركيز على تطوير الموظفين، وتحفيزهم، وزيادة تفاعلهم لتحقيق أهداف العمل.

تشمل هذه المرحلة استخدام **التحليلات المتقدمة (Advanced Analytics)** و**الذكاء الاصطناعي** لتحسين اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

مرحلة الموارد البشرية الاستراتيجية والتحليلية (المستقبل)

تتجه المؤسسات نحو استخدام **الذكاء الاصطناعي، والتحليل التنبؤي، وتحليل البيانات الكبيرة (Big Data)** و**Analytics** لتحليل سلوك الموظفين، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية، وتحسين عملية اتخاذ القرارات.

يركز هذا التحول على التكامل بين الاستراتيجية التنظيمية واستراتيجية الموارد البشرية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

أبعاد إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية (HRM) تُعد من الأنشطة الاستراتيجية في المؤسسات، حيث تتضمن عدة أبعاد تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الإدارة الفعالة للموظفين.

هذه الأبعاد تساعد في تحديد نطاق ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية وكيفية تعاملها مع التحديات المختلفة داخل المؤسسة. فيما يلي الأبعاد الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

البعد الاستراتيجي: (Strategic Dimension)

يركز هذا البعد على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. يشمل ذلك التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، إدارة المواهب، ومواءمة استراتيجية الموارد البشرية مع الأهداف العامة للمؤسسة. يتضمن أيضًا استخدام التحليل التنبؤي وتقنيات البيانات لتحليل اتجاهات القوى العاملة واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التوظيف والتطوير.

البعد التنظيمي: (Organizational Dimension)

يتناول هذا البعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية تنظيم وإدارة القوى العاملة بفعالية. يشمل ذلك تصميم الهيكل الوظيفي، تحديد الأدوار والمسؤوليات، وإدارة العلاقات الداخلية بين الموظفين. يركز على أهمية إنشاء بيئة عمل متناغمة وفعالة تساعد في تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف المؤسسية.

البعد الوظيفي: (Functional Dimension)

يركز هذا البعد على المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، التعويض والمكافآت، وإدارة العلاقات العمالية. يتضمن أيضًا إدارة الوقت والحضور، تخطيط الموارد البشرية، إدارة التغييرات، وتطوير سياسات وإجراءات الموارد البشرية.

البعد التنموي: (Developmental Dimension)

يركز هذا البعد على تطوير قدرات الموظفين من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر. يشمل ذلك تحديد احتياجات التدريب، تطوير برامج تدريبية، تقييم فعالية التدريب، وإدارة تطوير المسار الوظيفي. يشدد على أهمية الاستثمار في تطوير رأس المال البشري لضمان نمو مستدام وفعالية طويلة الأمد للمؤسسة.

البعد القانوني والأخلاقي: (Legal and Ethical Dimension)

يتناول هذا البعد الالتزام بالقوانين واللوائح المتعلقة بالعمل، مثل قوانين العمل، وقوانين مكافحة التمييز، والصحة والسلامة المهنية. يشمل ذلك الامتثال القانوني وإدارة الشكاوى والنزاعات. يركز على تعزيز بيئة عمل أخلاقية وضمان حقوق الموظفين، مما يساهم في بناء سمعة إيجابية للمؤسسة.

البعد التكنولوجي: (Technological Dimension)

يشمل استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، مثل نظم المعلومات الإدارية للموارد البشرية (HRIS)، والأنظمة الإلكترونية لتوظيف الموظفين وتدريبهم، وتحليل البيانات لتحسين الأداء. يساهم في تبسيط العمليات، تحسين الكفاءة، وتعزيز الشفافية في العمليات الإدارية.

البعد الثقافي والاجتماعي: (Cultural and Social Dimension)

يتعامل هذا البعد مع إدارة التنوع وبناء ثقافة مؤسسية قوية تدعم التنوع والشمول، وتعزز مناخ العمل الإيجابي. يشمل أيضًا إدارة العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وتشجيع التعاون والعمل الجماعي.

البعد المالي: (Financial Dimension)

يركز على إدارة تكاليف الموارد البشرية، بما في ذلك الأجور، والحوافز، والمزايا. يهدف هذا البعد إلى تحقيق التوازن بين التكاليف والمكافآت لضمان استدامة مالية للمؤسسة. يشمل التخطيط المالي المتعلق بالموارد البشرية، بما في ذلك إعداد الميزانيات والتنبؤ بالتكاليف المستقبلية.

نظريات إدارة الموارد البشرية:

تتعدد النظريات التي تسهم في فهم وتطوير إدارة الموارد البشرية، حيث تقدم كل نظرية منظورًا مختلفًا حول كيفية إدارة وتطوير الأفراد داخل المنظمات. فيما يلي أبرز النظريات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:

نظرية التبادل الاجتماعي: (Social Exchange Theory)

الجوهر: تركز هذه النظرية على أن العلاقات بين الأفراد تعتمد على تبادل المنافع. في سياق إدارة الموارد البشرية، تعني هذه النظرية أن الموظفين يقيمون العلاقة مع المنظمة بناءً على المكافآت والموارد التي يحصلون عليها مقابل جهدهم وعملهم. **التطبيق:** تسهم في تصميم سياسات تحفيزية وتعويضية تعزز من رضا الموظفين وولائهم.

نظرية إدارة الأداء: (Performance Management Theory)

الجوهر: تعنى هذه النظرية بتطوير وتعزيز أداء الموظفين من خلال تقييم الأداء وتقديم التغذية الراجعة. تركز على تحسين الإنتاجية من خلال وضع أهداف واضحة، تقييم الأداء، وتقديم التدريب والتطوير. **التطبيق:** يستخدم في تصميم نظام تقييم الأداء وتطوير استراتيجيات لتحسين الأداء الفردي والجماعي.

نظرية الدافع: (Motivation Theory)

الجوهر: تشمل نظريات الدافع مثل نظرية ماسلو للحاجات (Maslow's Hierarchy of Needs) ونظرية هرزبرغ (Herzberg's Two-Factor Theory) ونظرية مكلياند (McClelland's Theory of Needs)، والتي تركز على فهم العوامل التي تدفع الأفراد لتحقيق الأداء العالي والرضا الوظيفي.

التطبيق: تسهم في تصميم برامج تحفيزية ومكافآت تحقق التوازن بين الحوافز المالية والمعنوية.

نظرية رأس المال البشري: (Human Capital Theory)

الجوهر: تنظر إلى الأفراد كأصول ذات قيمة يمكن تحسينها من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب. تفترض أن زيادة استثمار المنظمة في تطوير الموظفين سيساهم في تحسين أدائهم ورفع قيمة المنظمة. **التطبيق:** يُستخدم في تطوير استراتيجيات التدريب والتطوير المهني وتخطيط القوى العاملة.

نظرية القيادة التحويلية: (Transformational Leadership Theory)

الجوهر: تركز هذه النظرية على كيف يمكن للقيادة إلهام وتحفيز الموظفين من خلال تقديم رؤية واضحة ودعم فردي. يشجع القادة التحويليون التغيير الإيجابي والنمو الشخصي.

التطبيق: تساهم في تطوير مهارات القيادة والإدارة وتعزيز التزام الموظفين تجاه أهداف المنظمة.

نظرية الانطباع الاجتماعي: (Social Impression Theory)

الجوهر: تركز على كيفية تأثير صورة المنظمة وانطباعاتها على جذب والاحتفاظ بالموظفين. يؤكد على أهمية بناء صورة إيجابية للمنظمة لجذب المواهب والحفاظ عليها.

التطبيق: يساهم في استراتيجيات التوظيف والعلاقات العامة لجذب والاحتفاظ بالكفاءات.

نظرية العدالة التنظيمية: (Organizational Justice Theory)

الجوهر: تتعلق بكيفية إدراك الموظفين للعدالة في مكان العمل، بما في ذلك العدالة في توزيع المكافآت، والعدالة في الإجراءات، والعدالة التفاعلية.

التطبيق: تساعد في تصميم سياسات عادلة للموظفين وإدارة الشكاوى والنزاعات بشكل فعال.

نظرية الأنظمة: (Systems Theory)

الجوهر: تتناول كيفية تكامل وتفاعل الأجزاء المختلفة في النظام لتحقيق أهداف مشتركة. في سياق إدارة الموارد البشرية، تركز على كيفية تنسيق الأنظمة والسياسات المختلفة لتحقيق الأداء الأمثل.

التطبيق: يُستخدم في تحسين التنسيق بين مختلف وظائف الموارد البشرية وتكاملها مع الأهداف التنظيمية.

نظرية التنظيم: (Organizational Theory)

الجوهر: تشمل نظريات مثل نظرية التنظيم الهيكلي ونظرية التفاعل الاجتماعي التي تركز على كيف يؤثر الهيكل التنظيمي والثقافة على إدارة الموارد البشرية.

التطبيق: تُستخدم في تصميم الهيكل التنظيمي وتطوير ثقافة مؤسسية تدعم أهداف الموارد البشرية.

نظرية الاستجابة للمواقف: (Contingency Theory)

الجوهر: تقترح أن فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعتمد على الوضع والظروف المحيطة. لا توجد استراتيجية واحدة تناسب جميع المنظمات.

التطبيق: تساهم في تطوير استراتيجيات موارد بشرية مرنة تتكيف مع التغيرات والظروف المختلفة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية يعنى بإدخال التكنولوجيا الرقمية في عمليات إدارة الأفراد، مثل التوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء. بينما تسهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف، فإن تطبيقها يواجه مجموعة من المعوقات التي قد تؤدي إلى ظهور أنماط وصراعات وفجوات تؤثر على فعاليتها.

المعوقات الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية:

المقاومة للتغيير: يمكن أن تواجه المؤسسات مقاومة من قبل الموظفين والإدارة عند إدخال تقنيات جديدة.

التكاليف العالية: تنفيذ نظم الإدارة الإلكترونية يتطلب استثمارًا كبيرًا في التكنولوجيا والتدريب.

نقص التدريب: عدم كفاية التدريب للموظفين على استخدام النظام الجديد يمكن أن يؤدي إلى مشاكل في التنفيذ.

قضايا الأمان والخصوصية: حماية البيانات الحساسة قد تكون مصدر قلق كبير عند استخدام نظم إلكترونية.

مشكلات التكامل: صعوبة دمج نظم الإدارة الإلكترونية مع النظم الحالية في المؤسسة.

الأنماط المرتبطة بالمعوقات:

نمط مقاومة التغيير:

الوصف: يظهر عندما يواجه الموظفون صعوبة في قبول التغييرات التي تجلبها الإدارة الإلكترونية.

التأثير: يمكن أن يؤدي إلى تأخير في تنفيذ النظام وفشل في تحقيق الأهداف المرجوة.

نمط التكاليف المبالغ فيها:

الوصف: يتمثل في الزيادة غير المتوقعة في التكاليف المرتبطة بتطبيق التكنولوجيا.

التأثير: قد يحد من قدرة المؤسسة على تبني التكنولوجيا بشكل كامل ويؤدي إلى تجاوز الميزانية المخصصة.

نمط نقص التدريب:

الوصف: عدم توفير التدريب الكافي للموظفين على النظام الإلكتروني.

التأثير: يؤدي إلى استخدام غير فعال للنظام وزيادة الأخطاء في إدارة الموارد البشرية.

الصراعات الناتجة عن المعوقات:

الصراع بين الإدارة والموظفين:

الوصف: يمكن أن يحدث عندما يشعر الموظفون أن النظام الجديد يحد من قدرتهم على أداء مهامهم أو عندما لا يشعرون بالدعم الكافي.

التأثير: قد يتسبب في تقليل معنويات الموظفين وتوتر في بيئة العمل.

الصراع بين التكلفة والجودة:

الوصف: الصراع بين الحاجة إلى تقليل التكاليف والتأكد من جودة النظام الإلكتروني.

التأثير: قد يؤدي إلى اختيار حلول تكنولوجية أقل فعالية لتحقيق التوازن بين التكاليف والجودة.

الفجوات المرتبطة بالمعوقات:

فجوة المعرفة والمهارات:

الوصف: الفجوة بين المهارات الحالية للموظفين ومتطلبات استخدام النظام الإلكتروني.

التأثير: يعوق قدرة الموظفين على استخدام النظام بشكل فعال ويزيد من الحاجة إلى التدريب الإضافي.

فجوة التكامل بين النظم:

الوصف: عدم قدرة النظام الإلكتروني الجديد على التكامل بسلاسة مع النظم القديمة.

التأثير: يؤدي إلى مشكلات في تبادل البيانات ويزيد من تعقيد العمليات.

2.5. الخاتمة

تتعدد الدراسات التي تناولت معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج التي تعكس التحديات الأساسية والمشاكل التي قد تواجه المؤسسات عند تبني هذه التقنية. فيما يلي تلخيص لأبرز النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة:

المقاومة للتغيير:

النتيجة: تظهر الدراسات أن مقاومة التغيير من قبل الموظفين والإدارة تعد من أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية. يمكن أن تكون هذه المقاومة ناتجة عن خوف من التكنولوجيا الجديدة أو عدم الثقة في قدرتها على تحسين الأداء.

التفاصيل: يُقابل تطبيق التكنولوجيا الحديثة بمشاعر القلق وعدم الارتياح من قبل بعض الموظفين، مما يؤدي إلى تأخير في تنفيذ النظام أو استخدامه بطرق غير فعالة.

التكاليف العالية:

النتيجة: تشير الدراسات إلى أن التكاليف المرتبطة بتطبيق نظم الإدارة الإلكترونية تتضمن النفقات الأولية للتكنولوجيا، والتكاليف المستمرة للصيانة والتحديث، بالإضافة إلى تكاليف التدريب.

التفاصيل: يمكن أن تشكل التكاليف العالية عائقًا كبيرًا أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي قد لا تكون قادرة على تحمل هذه النفقات.

نقص التدريب:

النتيجة: عدم تقديم التدريب الكافي للموظفين على استخدام النظام الجديد يؤدي إلى عدم الاستفادة الكاملة من التكنولوجيا وزيادة الأخطاء.

التفاصيل: يُعتبر التدريب الكافي ضروريًا لضمان التكيف السريع والفعال مع النظام الإلكتروني. قضايا الأمان والخصوصية:

النتيجة: تعتبر قضايا الأمان وحماية البيانات من التحديات البارزة التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية. قد تتعرض المعلومات الحساسة لخطر الاختراق أو سوء الاستخدام.

التفاصيل: يتطلب حماية البيانات تخصيص موارد إضافية لضمان أمان المعلومات والامتثال للقوانين المتعلقة بالخصوصية.

مشكلات التكامل:

النتيجة: تواجه بعض المؤسسات صعوبات في تكامل النظام الإلكتروني الجديد مع النظم القديمة المستخدمة في المؤسسة.

التفاصيل: يمكن أن تؤدي مشكلات التكامل إلى تعقيد العمليات وتعطيل تدفق المعلومات بين الأنظمة المختلفة.

مناقشة آثار البحث المستقبلية حول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية:

تستند الآثار المستقبلية للبحث في معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية إلى النتائج التي تم الحصول عليها من الدراسات السابقة. يتمثل الهدف في فهم كيف يمكن لهذه المعوقات أن تؤثر على تطور وإدماج الإدارة الإلكترونية، وتقديم توصيات للتحسين. سيتناول هذا النقاش الآثار المستقبلية لهذه المعوقات وتقديم تصور حول كيفية معالجتها لتحقيق نتائج أفضل في المستقبل.

تأثير المقاومة للتغيير:

الأثر المستقبلي: استمرار مقاومة التغيير قد يؤخر أو يمنع تبني الإدارة الإلكترونية بشكل كامل، مما يقلل من فعالية الأنظمة الإلكترونية الجديدة.

التوصية: تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير تشمل التواصل الفعال، التوعية بفوائد التكنولوجيا، وتوفير الدعم اللازم للموظفين لضمان انتقال سلس إلى الأنظمة الإلكترونية.

تأثير التكاليف العالية:

الأثر المستقبلي: التكاليف المرتفعة قد تحد من قدرة المؤسسات على استثمار في التكنولوجيا الجديدة، مما يؤثر على قدرتها التنافسية ويحد من استفادتها من التطورات التكنولوجية.

التوصية: البحث عن حلول مبتكرة لتمويل التكنولوجيا، مثل الشراكات مع شركات التكنولوجيا، واستخدام نظم (SaaS) البرمجيات كخدمة لتقليل التكاليف الأولية والتشغيلية.

تأثير نقص التدريب:

الأثر المستقبلي: نقص التدريب قد يؤدي إلى سوء استخدام الأنظمة الإلكترونية ويؤثر على كفاءة العمل، مما يضعف العائد على الاستثمار في التكنولوجيا.

التوصية: تطوير برامج تدريبية شاملة ومستمرة لضمان تأهيل الموظفين بشكل جيد على استخدام النظام الإلكتروني وتقديم دعم مستمر للتعامل مع التحديثات والتغيرات.

تأثير قضايا الأمان والخصوصية:

الأثر المستقبلي: قضايا الأمان وحماية البيانات قد تؤدي إلى فقدان الثقة في الأنظمة الإلكترونية، مما يعرض المعلومات الحساسة للخطر ويؤثر على سمعة المؤسسة.

التوصية: تعزيز سياسات الأمان والخصوصية وتطبيق أحدث تقنيات الحماية لضمان أمان البيانات والامتثال لمعايير حماية البيانات العالمية والمحلية.

تأثير مشكلات التكامل:

الأثر المستقبلي: صعوبات التكامل بين الأنظمة يمكن أن تعرقل تدفق البيانات وتجعل العمليات أكثر تعقيداً، مما يؤثر على كفاءة النظام.

التوصية: استخدام حلول تكنولوجية مرنة تتيح تكاملاً سلساً مع النظم الحالية، وتطبيق استراتيجيات إدارة المشاريع لضمان تنفيذ التكامل بشكل فعال.

آثار البحث المستقبلية:

الأثر: ستصبح استراتيجيات إدارة التغيير أكثر أهمية في التعامل مع مقاومة التغيير وضمان التبنّي السريع والفعال للأنظمة الإلكترونية.

التوقع: ستزيد أهمية التدريب والدعم لتقليل المقاومة وزيادة فعالية الإدارة الإلكترونية. ابتكار حلول تمويلية:

الأثر: ستبحث المؤسسات عن حلول تمويلية جديدة ومبتكرة لتقليل التكاليف المرتبطة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

التوقع: زيادة في استخدام نماذج التمويل المشترك والاشتراك لتقليل التكاليف الأولية وتحسين العوائد. تحسين سياسات الأمان:

الأثر: ستتطلب زيادة التركيز على أمان البيانات والامتثال لقوانين حماية البيانات تعزيز السياسات والإجراءات الأمنية.

التوقع: تطوير تقنيات أمان متقدمة وتحديث مستمر للسياسات لضمان حماية المعلومات الحساسة. تطوير تقنيات تكامل مرنة:

الأثر: ستكون تقنيات التكامل المرنة أكثر أهمية في تحسين تدفق البيانات وتعزيز الكفاءة.

التوقع: سيتم التركيز على الحلول التكنولوجية التي تتيح تكاملاً سلساً بين الأنظمة المختلفة لتفادي المشكلات المستقبلية.

تسعى المساهمات الإجمالية في هذا البحث إلى تقديم رؤى جديدة وتحليل شامل للمعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية. تتضمن المساهمات الرئيسية التالية:

تحديد المعوقات الأساسية:

المساهمة: تقديم تحليل مفصل للمعوقات الرئيسية التي تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية، مثل مقاومة التغيير، التكاليف العالية، نقص التدريب، قضايا الأمان والخصوصية، ومشكلات التكامل.

الأثر: يساعد هذا التحديد في توفير قاعدة معرفية قوية يمكن استخدامها لتصميم استراتيجيات فعالة للتعامل مع هذه المعوقات.

تحليل الأنماط والصراعات:

المساهمة: تحليل الأنماط والسلوكيات المرتبطة بالمعوقات مثل مقاومة التغيير والصراعات الناتجة عن التكاليف وفجوات التدريب.

تقديم توصيات عملية:

المساهمة: تقديم توصيات عملية للتغلب على المعوقات، مثل استراتيجيات إدارة التغيير، حلول تمويلية مبتكرة، برامج تدريبية فعالة، تعزيز سياسات الأمان، واستخدام تقنيات تكامل مرنة.

الأثر: تساعد هذه التوصيات المؤسسات في تحسين عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق أقصى استفادة منها.

استشراف الآثار المستقبلية:

المساهمة: مناقشة الآثار المستقبلية للبحث على الممارسات والتقنيات في إدارة الموارد البشرية، وتقديم رؤى حول كيفية تطوير الحلول المستقبلية لمواجهة المعوقات الحالية.

الأثر: يعزز هذا الاستشراف من قدرة المؤسسات على الاستعداد للتحديات المستقبلية وتحسين استراتيجياتها بشكل استباقي.

تطوير قاعدة معرفية:

المساهمة: إثراء الأدبيات الأكاديمية والمعرفية حول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من خلال تقديم بيانات وتحليلات جديدة.

الأثر: يساهم في بناء قاعدة معرفية قوية يمكن استخدامها في الأبحاث المستقبلية وتطوير نظريات وممارسات جديدة في هذا المجال.

تسليط الضوء على الأبحاث المستقبلية:

المساهمة: اقتراح مجالات بحثية جديدة بناءً على المعوقات المكتشفة، مثل دراسة تأثير التكنولوجيا المتقدمة على معالجة المعوقات، أو تقييم فعالية استراتيجيات إدارة التغيير على المدى الطويل.

الأثر: يعزز من تقدم الأبحاث المستقبلية ويوجه الانتباه إلى قضايا جديدة قد تطرأ في مجال الإدارة الإلكترونية.

قائمة المراجع

Chari, M., & Vijayalakshmi, M. (2010). E-HRM: A framework for implementation and evaluation. *International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2267-2288.

Kuva, J., & Kekäle, J. (2009). E-HRM: A review of the literature and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 1895-1919.

Hirschi, G., & Hollenstein, H. (2010). E-HRM: Towards a new conceptualisation and framework. *International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2239-2266.

Boudreau, J. W., & Straub, M. (2009). *Information systems for strategic human resource management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Linders, Sefan. "Using the Technology Acceptance Model in determining strategies for implementation of mandatory IS." *4th Twente Student Conference on IT. Enschede: University of Twente, Faculty of Electrical Engineering, Mathematics and Computer Science*. 2006.

مجلة العلوم الإدارية، 28(1)، 194-169. **بالمملكة العربية السعودية**. (زينب بنت عبد الرحمن آل سليمان (2017)

- مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 10(24)، 168-153. (نوال بن زينب (2023)

مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، 8(24)، 141-126 (أسيد حسين عودة العوايشة (2017)

مجلة العلوم الإدارية، 29(2)، 438-413. **جامعة عين شمس**. (محمد عثمان إبراهيم (2018)

4 - رأفت رضوان ، الإدارة الالكترونية ، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء ، القاهرة ، 2004 .

عامر إبراهيم قنديلجي ، المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والانترنت ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2010 ،

- احمد بن مرسل ، مناهج البحث علوم الإعلام والاتصال ، ديوان المطبوعات ط1، الجزائر ، 2010 .

- حريم حسين (2006) مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات - العمليات الإدارية وظائف المنظمة ، دار الحامد ، عمان .

102

السلمي علي ، (2001) . إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ،

- ، شعبان ، محمد حسين (2006) التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب

عليها ، دورية معهد الإدارة العامة ، ع4 .

- العلاق بشير عباس (2005). الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، أبو ظبي، الإمارات.

105

- غنيم أحمد (2006). دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة، المجلة التربوية، المجلد (81).

- النجار، فريد (2008). العمليات الالكترونية والتخطيط الاستراتيجي وفعالية تكنولوجيا المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

- ياسين سعد غالب (2005). الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

108

"الإدارة الالكترونية <https://ar.wikibooks.org/wiki>

-

"صحة الكترونية <https://ar.wikipedia.org/wiki>

| doi:10.25007/ajnu.v6n2a60 بحث أصيل

Hussien, S. Q., Sultan, M. A., & Sleman, O. Y. (2017). ميدانية لآراء عينة من رؤساء اقسام ومدراء الوحدات في الكليات التابعة لجامعة دهوك Academic Journal of Nawroz University, 6(2), 317-336.

[/https://www.alfanar.com](https://www.alfanar.com)

- تطبيق الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية: التحديات والحلول. "مجلة التكنولوجيا والإدارة". (بنيامين، س. (2019)
- تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية. "دار الفكر العربي". (عبدالله، ع. (2020)
- التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية: نظرة على المعوقات والتحديات. "مجلة دراسات الإدارة". (الناصر، م. (2018)
- جابر، ر. (2021). "أمن المعلومات في الأنظمة الإلكترونية: استراتيجيات الحماية". جامعة العلوم التطبيقية.
- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية: دراسة تحليلية. "مجلة الإدارة والتنظيم". (عبدالله، ع. (2020)
- تأثير الدراسات السابقة على تحسين تطبيق الأنظمة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية. "دار العلوم الحديثة". (الزعي، ن. (2019)
- تجارب عملية في تطبيق الإدارة الإلكترونية: الدروس المستفادة. "مجلة التكنولوجيا والإدارة". (البرغوثي، ر. (2018)
- تحليل معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية. "جامعة الأبحاث العلمية". (المهدي، ف. (2021)
- استراتيجيات التعامل مع التحديات في تطبيق الأنظمة الإلكترونية: دراسة مقارنة. "مجلة إدارة الموارد البشرية". (السالم، م. (2022)
- العوامل المؤثرة في تبني الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية. "مجلة دراسات الإدارة والتكنولوجيا". (علي، ك. (2020)
- تحليل المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية في تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية. "دار الفكر العربي". (الشافعي، م. (2019)
- التحديات البشرية والمالية في تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة حالة. "مجلة العلوم الإدارية". (السيد، أ. (2018)
- التأثيرات القانونية والبيئية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع العام. "جامعة المعرفة المفتوحة". (الزهراني، ف. (2021)
- متغيرات مقاومة التغيير في المؤسسات: دراسة على تطبيق الأنظمة الإلكترونية. "مجلة الاقتصاد والإدارة". (البريكي، ن. (2022)
- أبعاد الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء التنظيمي. "مجلة دراسات الإدارة والتكنولوجيا". (علي، ك. (2020)
- العوامل المؤثرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تحليلية للأبعاد المختلفة. "دار العلوم الحديثة". (الزعي، ن. (2019)
- التحديات البشرية والتنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية. "مجلة العلوم الإدارية". (الشريف، أ. (2018)
- أمن المعلومات والامتثال القانوني في الإدارة الإلكترونية: استراتيجيات الحماية. "جامعة المعرفة المفتوحة". (البراك، ف. (2021)
- البعد البيني في الإدارة الإلكترونية: دراسة تأثير التحول الرقمي على الاستدامة البيئية. "مجلة الاقتصاد والإدارة". (القرني، ن. (2022)
- نظريات قبول التكنولوجيا وتطبيقاتها في الإدارة الإلكترونية. "مجلة دراسات الإدارة والتكنولوجيا". (الحري، م. (2020)
- نظرية النظم وتكامل الأنظمة الإلكترونية في المؤسسات. "دار العلوم الحديثة". (الأنصاري، ع. (2019)
- التغيير التنظيمي وتبني الإدارة الإلكترونية: دراسة حالة. "مجلة العلوم الإدارية". (الخطيب، س. (2018)
- إدارة المعرفة ودور الأنظمة الإلكترونية في تعزيز التعلم المؤسسي. "جامعة المعرفة المفتوحة". (البخيت، د. (2021)
- نظرية الشبكة الاجتماعية وأثرها على التواصل المؤسسي في بيئة الإدارة الإلكترونية. "مجلة الاقتصاد والإدارة". (الطويل، ر. (2022)
- الابتكار التكنولوجي وتأثيره على تحسين العمليات الإدارية. "مجلة الإدارة والابتكار". (الجندي، ك. (2022)
- تطور إدارة الموارد البشرية من الوظائف الإدارية إلى الاستراتيجية. "مجلة الإدارة الحديثة". (بكر، م. (2020)
- إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي: دراسة تحليلية. "دار النشر الأكاديمي". (العتيبي، خ. (2019)
- نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: التطور والتحديات. "مجلة العلوم الإدارية والتكنولوجيا". (المنصور، ن. (2018)
- التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية: من النظرية إلى التطبيق. "جامعة المعرفة المفتوحة". (الزعي، و. (2021)

- رأس المال البشري وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية. "مجلة الاقتصاد والإدارة". (الشمري، ر. 2022)
- إدارة رأس المال البشري: المفاهيم والتطبيقات المستقبلية. "مجلة الإدارة والابتكار". (الحربي، أ. 2022)
- الأبعاد الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء المؤسسي. "مجلة الدراسات الإدارية". (الخشاب، ن. 2020)
- البعد التنظيمي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تعزيز الهيكل الوظيفي. "دار الفكر العربي". (العبادي، س. 2019)
- إدارة الموارد البشرية: البعد الوظيفي والتنموي. "مجلة العلوم الاجتماعية والإدارية". (المهنا، خ. 2018)
- الأبعاد القانونية والأخلاقية في إدارة الموارد البشرية: الالتزام والتحديات. "مجلة القانون والعمل". (الباز، م. 2021)
- تأثير التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية: البعد التكنولوجي. "جامعة المعرفة المفتوحة". (الشرعبي، د. 2022)
- إدارة الموارد البشرية: الأبعاد الثقافية والاجتماعية. "مجلة الاقتصاد والثقافة". (الدليمي، ف. 2022)
- البعد المالي لإدارة الموارد البشرية: إدارة التكاليف وتحقيق التوازن. "مجلة الإدارة المالية". (الكيلاني، ي. 2022)
- نظرية التبادل الاجتماعي وتطبيقاتها في إدارة الموارد البشرية. "مجلة الدراسات الاجتماعية والإدارية". (التركي، س. 2019)
- نظرية إدارة الأداء: إطار نظري وتطبيقات عملية. "دار الفكر العربي". (المنصور، ن. 2020)
- نظريات الدافع وأثرها على تحفيز الموظفين. "مجلة علم النفس التنظيمي". (العدوي، ج. 2018)
- نظرية رأس المال البشري وتطوير الموارد البشرية. "جامعة المعرفة المفتوحة". (البرغ، ر. 2021)
- القيادة التحويلية وتطوير الأداء التنظيمي. "مجلة الإدارة والقيادة". (الزهراني، ف. 2022)
- نظرية الانطباق الاجتماعي وتوظيف الكفاءات. "مجلة العلاقات العامة والإعلام". (العلي، م. 2022)
- العدالة التنظيمية وتحسين بيئة العمل. "مجلة الحقوق والقانون". (الحربي، أ. 2023)
- نظرية الأنظمة وتكامل إدارة الموارد البشرية. "مجلة نظم الإدارة". (المهنا، خ. 2021)
- نظرية التنظيم وتطوير الهيكل المؤسسي. "مجلة الإدارة والتخطيط". (الأسود، ت. 2022)
- نظرية الاستجابة للمواقف في إدارة الموارد البشرية. "مجلة الإدارة الاستراتيجية". (الجندي، ك. 2023)
- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية: تحليل وتطبيقات. "مجلة الإدارة الحديثة". (العبيدي، م. 2021)
- مقاومة التغيير وتطبيق نظم الإدارة الإلكترونية: دراسة حالة. "دار النشر الأكاديمي". (المنصور، ن. 2020)
- التكاليف وفجوات التدريب في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. "مجلة العلوم الإدارية". (الباز، م. 2019)
- قضايا الأمان والخصوصية في نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. "مجلة تكنولوجيا المعلومات والإدارة". (الحربي، أ. 2022)
- الصراعات الناتجة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية في بيئة العمل. "مجلة العلوم الاجتماعية". (الزهراني، ف. 2022)
- أنماط مقاومة التغيير والفجوات في تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية. "مجلة إدارة التغيير". (العدوي، ج. 2023)
- تحديات التكامل في نظم الإدارة الإلكترونية: تحليل الفجوات والحلول. "مجلة نظم المعلومات". (الجندي، ك. 2022)
- نقص التدريب وإدارته في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. "مجلة التعليم والتطوير". (البرغ، ر. 2021)
- فجوات المعرفة والمهارات في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: حلول وتوصيات. "مجلة الإدارة والتخطيط". (الأسود، ت. 2023)
- تحليل المعوقات والصراعات في تطبيق نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. "مجلة الإدارة الاستراتيجية". (الشرعبي، د. 2024)
- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية: تحليل وتطبيقات. "مجلة الإدارة الحديثة". (العبيدي، م. 2021)
- مقاومة التغيير وتطبيق نظم الإدارة الإلكترونية: دراسة حالة. "دار النشر الأكاديمي". (المنصور، ن. 2020)
- التكاليف وفجوات التدريب في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. "مجلة العلوم الإدارية". (الباز، م. 2019)
- قضايا الأمان والخصوصية في نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. "مجلة تكنولوجيا المعلومات والإدارة". (الحربي، أ. 2022)
- الصراعات الناتجة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية في بيئة العمل. "مجلة العلوم الاجتماعية". (الزهراني، ف. 2022)
- أنماط مقاومة التغيير والفجوات في تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية. "مجلة إدارة التغيير". (العدوي، ج. 2023)
- تحديات التكامل في نظم الإدارة الإلكترونية: تحليل الفجوات والحلول. "مجلة نظم المعلومات". (الجندي، ك. 2022)
- نقص التدريب وإدارته في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. "مجلة التعليم والتطوير". (البرغ، ر. 2021)
- فجوات المعرفة والمهارات في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: حلول وتوصيات. "مجلة الإدارة والتخطيط". (الأسود، ت. 2023)
- تحليل المعوقات والصراعات في تطبيق نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. "مجلة الإدارة الاستراتيجية". (الشرعبي، د. 2024)

الفصل السادس : الملاحق

مقدمة تعريف الاستبيان :

عزيزي/عزيزتي الموظف/الموظفة،

تحية طيبة وبعد،

في إطار جهود شركة الفنار لتعزيز فعالية وكفاءة إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، نهدف إلى فهم التحديات والمعوقات التي قد تواجه هذا التحول. هذا الاستبيان يسعى إلى جمع آرائكم وتقييمكم حول العوائق التي قد تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الشركة.

نود التأكيد أن جميع الإجابات ستعامل بسرية تامة، وسنستخدم فقط لأغراض تحسين الأنظمة وتطوير بيئة العمل في الشركة. نرجو منك التكرم بالإجابة على الأسئلة بناءً على تجربتك الشخصية ومعرفتك، لما لذلك من أهمية في تحسين الأداء العام.

رابط الاستبيان:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeKzDjBWLuNHbS7fuIGYEdY3vjQVCufa5oARDJdWNnxNYTZ1A/viewform?usp=sf_link

نشكر لك وقتك وتعاونك، ونتطلع إلى ملاحظاتك ومقترحاتك القيّمة.

مع خالص التحيات،

شيمة سلمان - شركة الفنار

القسم الأول: معلومات أولية.

يرجى وضع إشارة () فيما ينطبق عليك/ي:

○ الجنس ذكر () أنثى () .

○ المستوى التعليمي ثانوي () دبلوم () جامعي () .

○ المسمى الوظيفي الخاص بك مدير () موظف موارد بشرية () موظف إداري () آخر () .

○ عدد سنوات العمل في شركة مسك 0 إلى 5 () 6 إلى 10 () 11 إلى 15 () 16 إلى 25 () .

○ العمر 18 إلى 25 () 26 إلى 35 () 36 إلى 45 () أخرى () .

استبيانات لمتغيرات البحث

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المصدر
الإدارة الإلكترونية	البنية التحتية التقنية	4	E-Management and E-Government: Issues and Trends"
	أمن المعلومات	3	"Electronic Commerce: A Managerial and Social Networks Perspective"
	الكفاءة التشغيلية	3	ISO/IEC 27001 Standards for Information Security Management
مجموع الفقرات		10	
إدارة الموارد البشرية	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	4	"Human Resource Management" by Gary Dessler
	الاستقطاب والتوظيف	4	"Strategic Human Resource Management" by Jeffrey A. Mello
	التدريب والتطوير	3	SHRM (Society for Human Resource Management) standards
	تقييم الأداء	3	
	إدارة التعويضات والحوافز	3	
مجموع الفقرات		17	

جدول أدوات البحث

الرقم	الفقرة	نعم	لا	الى حد ما
1	هل ترى أن الشركة توفر الدعم الفني اللازم لمواجهة المشكلات التقنية في أنظمة الإدارة الإلكترونية			
2	هل تعتقد أن الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية غير متطورة بما يكفي			
3	هل تساهم قلة الموارد المالية في تأخير تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية بكفاءة			
4	هل هناك صعوبات في دمج أنظمة الإدارة الإلكترونية مع الأنظمة الأخرى في الشركة			
5	هل تجد أن الشركة تعاني من بطء في تنفيذ العمليات الإلكترونية بسبب ضعف الاتصال بالشبكة			
6	هل تواجه الشركة مشكلات في تأمين وحماية البيانات الإلكترونية الخاصة بالموظفين			
7	هل ترى أن عدم وضوح السياسات الداخلية بشأن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤثر على فاعليتها			
8	هل تعتقد أن تكاليف الصيانة والدعم الفني للأنظمة الإلكترونية تعوق استمرار تطبيقها			
9	هل هناك نقص في الموارد البشرية المدربة على إدارة الأنظمة الإلكترونية في قسم الموارد البشرية			
10	هل ترى أن التعقيدات القانونية أو اللوائح الحكومية تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل كامل			
11	هل تجد أن مقاومة التغيير من قبل الموظفين تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية			
12	هل تشعر أن هناك نقصاً في الوعي بفوائد الإدارة الإلكترونية بين الموظفين			
13	هل تشعر أن التعامل مع الأنظمة الإلكترونية يزيد من العبء الوظيفي على الموظفين			
14	هل تجد أن بعض الموظفين يفضلون استخدام الأنظمة التقليدية بدلاً من الإلكترونية			
15	هل ترى أن نظام الحوافز والمكافآت لا يشجع الموظفين على استخدام الأنظمة الإلكترونية بفعالية			
16	هل تعتقد أن قلة التواصل بين الإدارة والموظفين بشأن التحديثات الإلكترونية يؤثر سلباً على التطبيق			
17	تشعر أن الإدارة لا تأخذ اقتراحات الموظفين بشأن تحسين الأنظمة الإلكترونية بجدية؟			
18	تشعر أن الإدارة لا تأخذ اقتراحات الموظفين بشأن تحسين الأنظمة الإلكترونية بجدية؟			
19	هل ترى أن هناك عدم وضوح في الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية داخل الشركة			