

### مقالة بحثية

## أثر الإدارة الإلكترونية في مكتب الصحة العامة والسكان في تنمية الموارد البشرية الصحية

أماني عبدالله محمد<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> قسم الإدارة الصحية، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن

\* الباحث الممثل: أماني عبد اللاه محمد؛ البريد الإلكتروني: omtameem2022@gmail.com

استلم في: 06 فبراير 2026 / قبل في: 27 فبراير 2026 / نشر في: 31 مارس 2026

### المُلخَص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الإدارة الإلكترونية بأبعادها في تنمية الموارد البشرية في مكتب وزارة الصحة العامة والسكان في محافظة عدن، وتمثلت بأبعاد الإدارة الإلكترونية: (التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والتنفيذ الإلكتروني، والرقابة الإلكترونية) في حين كانت أبعاد الموارد البشرية الصحية: (التدريب، والتحفيز، والقيادة، والصيانة) وصممت استمارة استبانة حكمها مجموعة من الأساتذة المتخصصين في المجال العلمي لقياس هدف الدراسة وتحقيقه، ولغرض جمع البيانات ميدانيًا، تمثل مجتمع الدراسة العاملين الصحيين في مكتب وزارة الصحة العامة والسكان م- عدن، كانت عينة الدراسة عينة عشوائية لمكتب الوزارة في م- عدن البالغ عددهم (76) مفردة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، واعتمدت الدراسة على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتحليل الإحصائي. وخرجت الدراسة بعدد من النتائج كان أهمها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية الصحية عند مستوى معنوية 5%. وتوافر مرتفع جدًا لأبعاد الإدارة الإلكترونية؛ فقد تجاوز الوزن النسبي لمعظم الفقرات 85%، بمتوسط حسابي أعلى من (4.25) كما جاء بُعد الرقابة الإلكترونية في المرتبة الأولى من حيث التوافر، في حين حلّ التخطيط الإلكتروني في المرتبة الأخيرة رغم ارتفاع مستواه؛ أما ما يخص حور تنمية الموارد البشرية، فقد أظهرت النتائج مستوى توافر متوسط لأبعاده كافة؛ فقدراوح الوزن النسبي بين 57% و71%، بمتوسط حسابي أعلى من (3.50)، وكان التدريب هو البعد الأكثر توافرًا.
- أوصت الدراسة الوزارة بتعزيز تطبيق مفهوم التخطيط المتكامل داخل الوزارة، والعمل على تقليل الإجراءات الروتينية لتسهيل تنفيذ المعاملات. وقد شددت على ضرورة خلق بيئة تنظيمية مرنة ودقيقة تدعم الإدارة الإلكترونية، إلى جانب تعزيز برامج التدريب المستمر والنوعي، واعتماد نظم الحوافز والمكافآت بما يتناسب مع كفاءة الموظفين وأدوارهم الوظيفية.

### الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية؛ تنمية الموارد البشرية.

### مقدمة:

في ظل التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبحت الإدارة الإلكترونية من أبرز الاتجاهات الحديثة، التي اعتمدها المؤسسات الحكومية، ولا سيما مكتب الصحة العامة والسكان؛ بهدف تحسين جودة الخدمات الصحية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وتشير الإدارة الإلكترونية إلى توظيف النظم الرقمية والتقنيات الحديثة في إنجاز الأعمال الإدارية والطبية، بما يسهم في تيسير الإجراءات، وتسريع تقديم الخدمات، وتحقيق قدر أعلى من الشفافية والدقة في العمل.

يُعد مكتب وزارة الصحة العامة والسكان من أكثر القطاعات حاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية؛ نظرًا لطبيعة خدماتها الحيوية واعتمادها الكبير على العنصر البشري، وبخاصة العاملين الصحيين من أطباء وممرضين وفنيين وإداريين؛ إذ ينعكس مستوى أداء هؤلاء العاملين مباشرة على جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى. ومن هنا تبرز أهمية الإدارة الإلكترونية بوصفها أداة فعالة في تنمية كفاءة أداء العاملين الصحيين، بتحسين تنظيم العمل، وتقليل الأعباء الإدارية التقليدية، وإتاحة الوصول السريع والدقيق إلى المعلومات الطبية والإدارية.

وتسهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل المستشفيات، ودعم اتخاذ القرار القائم على البيانات، إضافة إلى رفع مستوى المهارات التقنية للعاملين الصحيين عبر استخدام الأنظمة الإلكترونية، مثل: السجلات الطبية الإلكترونية، ونظم إدارة الموارد البشرية، وأنظمة المتابعة والتقييم. وتؤدي هذه التطبيقات إلى تقليل الأخطاء، وتحسين استغلال الوقت والموارد، وزيادة الإنتاجية الوظيفية.

وانطلاقًا من ذلك، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر الإدارة الإلكترونية في مكتب الصحة العامة والسكان في تنمية الموارد البشرية الصحية، من خلال تحليل دورها في تحسين بيئة العمل، وتطوير الأداء الوظيفي، وتحقيق أهداف المؤسسات الصحية بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي وتوجهات التنمية المستدامة.

**أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها:**

على الرغم من الجهود المبذولة لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في مكتب وزارة الصحة العامة والسكان، فمستوى الاستفادة الفعلية منها يختلف من مؤسسة إلى أخرى، كما أن أثر هذه الأنظمة في تنمية الموارد البشرية الصحية لم يتضح كفاية، خاصةً من حيث تحسين الموارد البشرية وتنميتها وتقليل الوقت والجهد، ورفع مستوى الإنتاجية، وتعزيز جودة العمل. وتشير بعض الممارسات الميدانية إلى وجود فجوة بين الإمكانيات، التي توفرها الإدارة الإلكترونية والنتائج المحققة على أرض الواقع، نتيجة عوامل بشرية أو تنظيمية أو تقنية.

من هنا تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل عن مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية الصحية في مكتب وزارة الصحة العامة والسكان، وما إذا كانت هذه الإدارة تمثل أداة فاعلة لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين الصحيين، أم أنها تواجه معوقات تحد من تأثيرها الإيجابي؛ وعليه تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص واقع الإدارة الإلكترونية في مكتب الصحة العامة والسكان، وقياس أثرها في تنمية الموارد البشرية الصحية؛ لذا يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

- ما أثر الإدارة الإلكترونية في مكتب الصحة العامة والسكان في تنمية الموارد البشرية الصحية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، هي:

- ما مستوى توافر الإدارة الإلكترونية في مكتب وزارة الصحة العامة والسكان في محافظة عدن؟

- ما مستوى توافر تنمية الموارد البشرية الصحية في مكتب وزارة الصحة العامة والسكان في محافظة عدن؟

- هل يوجد أثر للإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة في تنمية الموارد البشرية الصحية؟

- هل توجد فروقات ذات دلالات إحصائية عند عن مستوى معنوية 5% بين إجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة في مكتب وزارة الصحة العامة والسكان في محافظة عدن؟

وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وتساؤلاتها صيغت الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسة الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة وتنمية الموارد البشرية في مكتب وزارة الصحة العامة والسكان في محافظة عدن.

وتتفرع هذه الفرضية إلى الآتي:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعده التخطيط الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية الصحية في مكتب الوزارة.

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعده التنظيم الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية الصحية في مكتب الوزارة.

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتنفيذ الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية الصحية في مكتب الوزارة.

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعده الرقابة الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية الصحية في مكتب الوزارة.

**الفرضية الرئيسة الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0,05) للإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة في تنمية الموارد البشرية الصحية في مكتب الصحة العامة والسكان في محافظة عدن.

**الفرضية الرئيسة الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية على إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة تعزى لمتغيرات الدراسة: (الديموغرافية الفئة العمرية، والمسمى الوظيفي، والخبرة، والمؤهل الدراسي).

**أسباب اختيار موضوع:** لأن التخصص الدقيق للباحثة هو الإدارة الصحية، وهذا المجال يفتقر كثيرًا إلى الدراسات التي تعزز المفاهيم الإدارية، والمداخل الحديثة في القطاع الصحي والإدارة الإلكترونية، والتحول الرقمي، والأنظمة الرقمية الصحية، وفي اليمن خاصة.

**ثانياً: أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول أحد الموضوعات الحديثة والحيوية في القطاع الصحي. تتجلى هذه الأهمية على النحو الآتي:

- أنه يسלט الضوء على موضوع معاصر وحيوي يتمثل في الإدارة الإلكترونية في القطاع الصحي؛ بوصفها أحد الاتجاهات الحديثة التي تسعى الأنظمة الصحية إلى تبنيها.

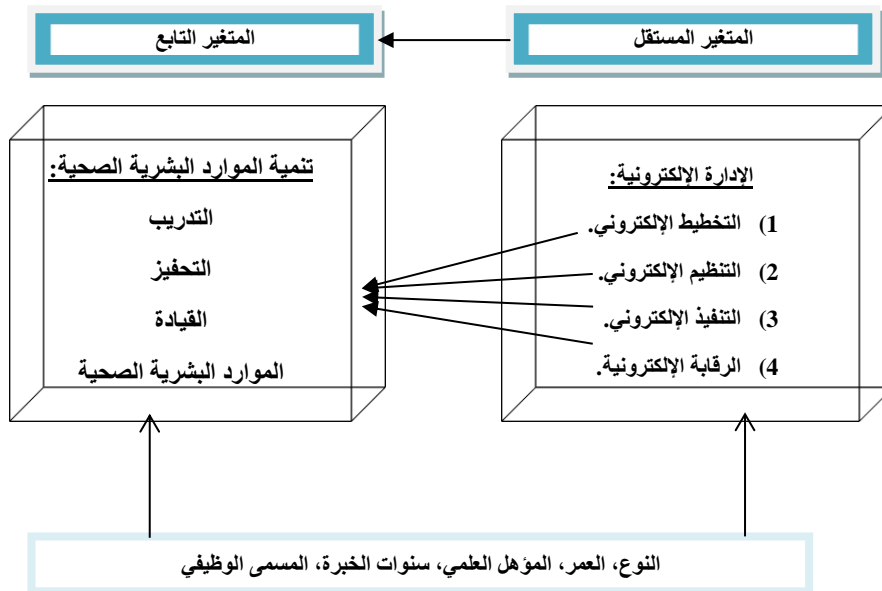
- أنه يساهم في إثراء المعرفة العلمية في مجال الإدارة الصحية من خلال دراسة أثر الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل في السياق اليمني.

- أنه يبرز الدور المحوري للإدارة الإلكترونية في تنمية قدرات العاملين الصحيين وتطويرها، وتحسين أدائه المهني والإداري داخل مكتب وزارة الصحة العامة والسكان.
- أنه يساعد على تحديد التحديات والمعوقات التي تواجه الموارد البشرية الصحية في أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية، واقتراح سبل معالجتها بما يرفع من فعالية تبني الأنظمة الإلكترونية.
- أنه يُسهم في تحسين تنمية العاملين الصحيين بتعزيز التكامل بين العاملين والإدارة الإلكترونية، وهو ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي العام للوزارة.
- أنه يدعم التوجهات الوطنية للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية في القطاع الصحي، ويساعد على تحقيق التنمية وتطوير الموارد البشرية.

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

- يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية الصحية وتحليله، في مكتب وزارة الصحة العامة والسكان، وتمثل بمجموعة من الأهداف التفصيلية، هي كالاتي:
1. تحديد مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مكتب وزارة الصحة العامة والسكان محل الدراسة، ومعرفة طبيعة الأنظمة الرقمية المستخدمة في المجالات الإدارية.
  2. تحليل أثر الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية الصحية من حيث التدريب والتحفيز والصيانة.
  3. معرفة التحديات والمعوقات التي تواجه الموارد البشرية الصحية في أثناء استخدام الأنظمة الإلكترونية في بيئة العمل الصحي.
  4. تقديم مقترحات عملية يمكن أن تُسهم في تفعيل أثر الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية الصحية لرفع كفاءة الأداء وتحسين جودة العمل الإداري في مكتب وزارة الصحة العامة والسكان.
  5. الإسهام في بناء إطار علمي تطبيقي يوضح العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية الصحية وتطوير رأس المال البشري في القطاع الصحي.
  6. أنموذج الدراسة:

### شكل رقم (1): يوضح أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة معتمدة على أدبيات الموضوع (2025).

### سادساً: منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لكونه من أنسب المناهج العلمية لدراسة أثر الإدارة الإلكترونية في مكتب الصحة العامة والسكان في محافظة عدن في تنمية الموارد البشرية الصحية؛ إذ يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل أبعادها والعلاقات بين متغيراتها علمياً وتنظيمياً. كما اعتمدت الدراسة على الأسلوب الكمي في جمع البيانات؛ لما يوفره من دقة وموضوعية في قياس آراء العاملين الصحيين واتجاهاتهم بشأن تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها في تنمية أدائهم الوظيفي.

**سابقاً: مجتمع الدراسة وعينتها:**

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين الصحيين في مكتب الوزارة محل الدراسة؛ أما عينة الدراسة فقد كانت عينة عشوائية من العاملين، ورعت (100) استبانة، وكانت المصلحة منها (76).

**ثامناً: أداة الدراسة:**

شملت أداة الدراسة الاستبانة الإلكترونية التي صُممت من الباحثين خاصة بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع والدوريات والمتعلقة بالإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية الصحية بوصفها أداة لجمع البيانات لجميع للفئات العاملة الإشرافية والفنية؛ فقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء كالآتي:

**الجزء الأول:** خصص للمعلومات الشخصية والوظيفية للمبحوثين ك (النوع، والعمر، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).

**الجزء الثاني:** ويحوي (39) فقرة لقياس متغيرات محور الإدارة الإلكترونية موزعة على أربعة أبعاد هي: بعد التخطيط الإلكتروني وموزع على (9) فقرات من الفقرة (1-9)، وبعد التنظيم الإلكتروني موزع على (10) فقرات من الفقرة (9-19)، وبعد التنفيذ الإلكتروني موزع على (11) فقرات من الفقرة (20-30)، وبعد الرقابة الإدارية موزع على (9) فقرات من الفقرة (31-39).

**الجزء الثالث:** ويحوي (19) فقرة لقياس متغيرات محور تنمية الموارد البشرية موزعة على أربعة أبعاد هي: بعد التدريب وموزع على (5) فقرات من الفقرة (1-5)، وبعد التحفيز موزع على (5) فقرات من الفقرة (6-10)، وبعد القيادة موزع على (5) فقرات من الفقرة (11-15)، وبعد صيانة الموارد البشرية موزع على (4) فقرات من الفقرة (16-19).

وقد استُخدم مقياس ليكرت الخماسي فقد مثَّلت الدرجة 5 أوافق بشدة والدرجة 4 أوافق، والدرجة 3 محايد والدرجة 2 لا أوافق وأخيراً الدرجة 1 لا أوافق بشدة، واحتسب المتوسط الفرضي للدراسة على وفق درجات مقياس ليكرت الخماسي بالصيغة الآتية: وهو يشير إلى توافر الفقرة إذا كان متوسطها أكبر من الوسط الفرضي، في حين تشير إلى عدم توافر الفقرة إذا كان متوسطها أقل من الوسط الفرضي على وفق الآتي:

- إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (1 - 1.8) فهذا يشير إلى عدم توافر الفقرة مطلقاً.
- إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (1.8 - 2.6) فهذا يشير إلى توافر ضعيف للفقرة.
- إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (2.6 - 3.4) فهذا يشير إلى توافر متوسط للفقرة.
- إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (3.4 - 4.2) فهذا يشير إلى توافر عالٍ للفقرة.
- إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (4.2 - 5) فهذا يشير إلى توافر عالٍ جداً للفقرة.

**الدراسات السابقة:**

تعدّ الدراسات السابقة إحدى الركائز الأساسية في البحث العلمي؛ لما لها من دور مهم في توجيه الباحث وتجنبه الوقوع في الأخطاء المنهجية أو العلمية، التي قد يكون وقع فيها باحثون سابقون، وهي تسهم في الحد من تكرار الأبحاث التي تُرست كاملة. وتساعد الدراسات السابقة الباحث على تطوير أسئلة الدراسة وصياغة فروضها بدقة أكثر، فضلاً عن إتاحة الفرصة للاطلاع على الجوانب الجوهرية المرتبطة بموضوع الدراسة، التي لم تنل حظها الكافي من البحث والتحليل، وهو الأمر الذي يسهم في توسيع مدارك الباحث وزيادة خبرته العلمية بالاطلاع على أبرز النتائج والنقاشات، التي توصلت إليها تلك الدراسات.

وانطلاقاً من ذلك، اطلع الباحثان على عدد من الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت أثر الإدارة الإلكترونية في مكتب الصحة العامة والسكان في تنمية الموارد البشرية؛ لما لهذا الموضوع من أهمية متزايدة في ظل التحول الرقمي الذي يشهده القطاع الصحي.

وقد حرص الباحث على تصنيف الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، مع ترتيبها ترتيباً زمنياً من الأحدث إلى الأقدم بحسب تاريخ نشرها؛ بهدف تتبع التطور الفكري والعلمي لموضوع الدراسة، والاستفادة من مناهجها وأدواتها ونتائجها في بناء الإطار النظري الحالي، ودعم الجوانب التحليلية للدراسة بما يسهم في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج بدقة وموضوعية أكثر.

**أولاً: الدراسات السابقة لمتغير الإدارة الإلكترونية:**

(1) دراسة (Alawneh, O. M. et al. (2026)) بعنوان

**The Impact of Electronic Human Resource Management on Business Performance**

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين ممارسات E-HRM وأداء المنشأة عبر أنموذج وساطة وتعديل. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية: وجود علاقة إيجابية معنوية بين ممارسات E-HRM وتحسين الأداء التنظيمي، مع تأثيرات بسيطة ومعقدة تؤدي دوراً في تعزيز هذا الأثر.

(2) دراسة (حريزي ' منال 2025) بعنوان: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على قيم العمل للموارد البشرية: دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى طبيعة التأثيرات التي خلفتها الإدارة الإلكترونية في اتجاهات الموارد البشرية نحو قيمة العمل، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية: أن التحول نحو العمل بالطريقة الإلكترونية جعل العاملين في جامعة الطارف يتجهون نحو تطوير مهاراتهم للسيطرة على مزيد من الجوانب التكنولوجية. مع تحول العاملين نحو العمل بالطريقة الإلكترونية أصبحت الأنشطة المتعلقة بالأساتذة والموظفين والطلاب ذات جودة أعلى. وأن الإدارة الإلكترونية كان لها تأثير إيجابي في قيمة العمل للموارد البشرية في جامعة الطارف.

(3) دراسة (Abdallaoui, I. & Elkharraz, A2025). بعنوان:

### Electronic Management and Its Impact on Human Resource Management Functions

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الإدارة الإلكترونية في وظائف إدارة الموارد البشرية وقد كانت أبعاد الإدارة الإلكترونية HRM (التنفيذ، والتنظيم، والتخطيط...) وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية: أن الإدارة الإلكترونية تؤثر إيجاباً في وظائف الموارد البشرية بمكينها من أداء مهامها بمرونة وإستراتيجية أكبر (تحسين الكفاءة والإجراءات).

(4) دراسة (البيك، أحمد 2024م) بعنوان: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي:

هدف الدراسة إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط ومستوى التأثير بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها المختلفة: (التخطيط الإلكتروني، والاختيار، والتعيين، والبحث الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتدريب والتطوير الإلكتروني) في التنمية المستدامة:

توصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التنمية المستدامة في الشركة، ويوجد تأثير إيجابي لكل من أبعاد إدارة الموارد البشرية (التخطيط الإلكتروني، والاختيار والتعيين الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية، والتدريب الإلكتروني).

(5) دراسة (النويص، فهد أسماء، جمال وآخرين 2024م) بعنوان: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي بالتطبيق على منتسبي وزارة الداخلية الكويتية:

هدفت الدراسة: إلى قياس تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي بالتطبيق على منتسبي وزارة الداخلية الكويتية، وكانت أبعاد الإدارة الإلكترونية متمثلة في: (للتخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والتنفيذ الإلكتروني، والرقابة الإلكترونية) وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية: وجود تأثير معنوي موجب للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي.

(6) دراسة (القمش 2023م) بعنوان: "الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين الإدارة التقليدية: دراسة تطبيقية على جامعة صنعاء":

هدف الدراسة هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إسهام الإدارة الإلكترونية، من خلال استخدام المعلومات والبيانات الرقمية بدلاً من الورقية، في تحسين الإدارة العامة وتعزيز الشفافية الإدارية وسرعة إنجاز المعاملات في جامعة صنعاء وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية: أظهرت النتائج أن للإدارة الإلكترونية تأثيراً إيجابياً في سرعة إنجاز المعاملات والشفافية الإدارية في الإدارة التقليدية بجامعة صنعاء.

(7) دراسة (2023 Germany Strohmeier, S., & Piazza, F)

### E-HRM and Organizational Agility: A Study of SMEs in.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير E-HRM في مرونة المنظمات في الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في ألمانيا. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية: أظهرت النتائج أن E-HRM يعزز مرونة المنظمات ويسرع عملية اتخاذ القرارات.

(8) دراسة (براك حنان 2022م) بعنوان: الإدارة الإلكترونية للأعمال ومعوقات تطبيقها في إدارة الموارد البشرية

هدفت إلى معرفة أثر معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير معنوي لبعض المعوقات المتمثلة في المعوقات الإدارية والتنظيمية والمعوقات البشرية والمعوقات التقنية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.

(9) دراسة (مراد احمد 2021م) بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية:

تهدف إلى تقديم إطار نظري عن الإدارة الإلكترونية وكذا الوقوف على التحديات التي تواجه تطبيقها في الحاضر والمستقبل. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج: أن واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التي تمثل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية تعد ضعيفة لا تحفز على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، وهذا ما دلت عليه التقارير الإحصائية الوطنية والدولية رغم الجهود المبذولة لتطويره.

(10) دراسة (الغرابي والصالوي 2023م) بعنوان: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز إدارة المعرفة:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز إدارة المعرفة بالتطبيق على جامعات دولة الإمارات العربية المتحدة الحكومية. وقد كانت أبعاد الإدارة الإلكترونية (الثقافة الإلكترونية، والتخطيط الإلكتروني، والوثائق الإلكترونية، والاجتماعات الإلكترونية، والخدمات الإلكترونية)، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز إدارة المعرفة في الجامعات محل التطبيق، وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمدى قدرة تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتشمل في تعزيز إدارة المعرفة في جامعات الإمارات محل التطبيق.

### ثانياً: الدراسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية:

(1) دراسة (Haritha, M., & Reddy, P. R 2025) بعنوان

#### The Impact of Human Resource Development Initiatives on Employee Performance

هدفت الدراسة إلى قياس أثر مبادرات تنمية الموارد البشرية في أداء الموظفين في شركات IT. وتمثلت أبعاد الدراسة بـ: (التدريب، والتطوير المهني، والتخطيط الوظيفي) وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية: تبين أن مبادرات HRD مثل: التدريب، والتخطيط المهني كان لها تأثير إيجابي معنوي في تحسين أداء الموظفين

(2) دراسة (Vong, K. C., Lee, J., & Tan, B. (2025) بعنوان

#### Strategic Human Resource Development for Industry 4.0 Readiness

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار HRD لدعم جاهزية الرقمنة والتحول في الصناعة تمثلت أبعاد الدراسة بـ: (تعلم مستمر، وتنمية المهارات الرقمية، والقيادة، والتدريب) وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية: أن تطوير HRD الإستراتيجي يساهم في رفع جاهزية القوى العاملة لمتطلبات الصناعة الرقمية ويدعم التحول التكنولوجي

(3) دراسة (شيماء أسامة محمد صالح 2023م) بعنوان: دور رأس المال الفكري في تنمية الموارد البشرية كمتطلب للإيفاء باحتياجات التنمية المستدامة (دراسة ميدانية):

هدفت الدراسة: إبراز دور الجامعات في الاستفادة مما تملكه من مواد ملموسة وغير ملموسة وهو ما يمكنها من إنتاج مشروعات وأنشطة إبداعية، وقد كانت أبعاد هذه الدراسة في: (التحفيز والقيادة والتدريب وصيانة الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين دور رأس المال الفكري وبين تنمية الموارد البشرية مدخلاً لتحقيق متطلبات التنمية وهو ما يساهم في تنمية القدرات التنافسية لمواردها البشرية بوصفها أحد العوامل الفاعلة بالتطوير المؤسسي لتحقيق التنمية الاقتصادية والبشرية المستدامة

(4) دراسة (حسن نشأت، إنجي 2021م) بعنوان: أثر الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية:

هدف الدراسة: التعرف إلى درجة تأثير الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية من وجهة نظر الإداريين والموظفين؛ فقد تمثلت أبعاد الدراسة المتغير الإدارة الإلكترونية بالتخطيط الإلكتروني والتنظيم الإلكتروني والتنفيذ الإلكتروني والرقابة الإلكترونية وأبعاد الدراسة المتغير تنمية الموارد البشرية فقد كان متمثلاً بالتدريب والتحفيز والقيادة وصيانة الموارد البشرية.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية: درجة تأثير الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية ضعيفة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر موظفي الجامعات المصرية عن درجة تأثير الإدارة الإلكترونية في التنمية.

(5) دراسة (خيراني وجود الأمين 2022) بعنوان: دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية.

هدف الدراسة: إبراز دور وأهمية التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية والتعرف إلى واقع التدريب الإلكتروني في المؤسسة محل الدراسة والتعرف إلى دور التدريب الإلكتروني في تنمية الجانب المعرفي والسلوكي للموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة. وكانت أبعاد تنمية الموارد البشرية التحفيز والتدريب والتأمين والقيادة، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية: توجد علاقة طردية موجبة بين التدريب الإلكتروني وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة. يؤدي التدريب الإلكتروني دوراً جوهرياً في تنمية الموارد البشرية. يؤثر التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية إيجابياً.

### الإطار النظري لمفهوم الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية:

#### أولاً: الإدارة الإلكترونية وأبعادها:

تعدّ الإدارة الإلكترونية من ثمار منجزات التقنية في العصر الحديث؛ فقد أدت التطورات في مجال الاتصالات وابتكار التقنيات الاتصال المتطورة إلى التفكير الجدي من الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسوب وشبكات الإنترنت في إنجاز الأعمال (بن قسبي، 2017: 25م)؛ تُعدّ الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة في مجال العلوم الإدارية، ويمكن سرد مفهوم الإدارة الإلكترونية وتباين مفهومها بين الباحثين عبر جدول الآتي:

**جدول (1):** يوضح مفاهيم الإدارة الإلكترونية

م	الباحث / السنة	تعريف مفهوم الإدارة الإلكترونية
1	حنان 2022م	تعني استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية عن طريق ميكنة كافة النشاطات الإدارية وتبسيط الإجراءات وتيسير تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال وتوفير الوقت والجهد والتكلفة في إنجاز المعاملات بهدف تحقيق المنظمات الإدارية في أقصر وقت وأقل تكلفة وجهد بهدف تحسين وتطوير العمليات الإدارية.
2	بن قسبي 2017م علوي 2009 م	هي قدرة المنظمات المختلفة على إدارة الأنشطة التنظيمية والخدمات الداخلية والخارجية بما ييسر توفيرها وتقديمها للعملاء الداخليين والخارجيين بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المؤسسة من تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير.
3	عبدالقادر 2022م	امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة وذلك بإحلال الآلة محل العامل في التخطيط والرقابة بمساعدة الحاسوب إلى أن جعل منها الإنترنت شبكة أعمال ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا
4	عون 2023	تعرف بأنها عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسات الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها بالحكومة الإلكترونية لاحقاً.

مما سبق نستنتج أن التعريفات كافة اتفقت على أن الإدارة الإلكترونية لا تقوم إلا من خلال استخدام وسائل تكنولوجية متطورة، وشمل ذلك:

- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- شبكة الإنترنت والشبكات الداخلية.
- أجهزة الحاسوب والوسائل الإلكترونية.
- وأجمعت التعريفات على أن جوهر العملية هو "التحول" أو "الإحلال"؛ أي:
- استبدال العمل الإلكتروني بالعمل الورقي.
- إحلال الآلة (التقنية) محل العنصر البشري في تنفيذ المهام الروتينية.
- تحويل الخدمات الإدارية التقليدية إلى خدمات رقمية سريعة

وقد عرفت الباحثة الإدارة الإلكترونية تأسيساً على ما سبق أن الإدارة الإلكترونية هي منظومة إدارية حديثة تقوم على إحلال الوسائل التقنية والتكنولوجية، مثل: (الحاسوب، والإنترنت، وشبكات المعلومات) محل الإدارة التقليدية والورقية؛ تهدف إلى ميكنة العمليات والوظائف الإدارية كافة من تخطيط ورقابة وتنسيق، وتبسيط إجراءاتها للقضاء على الروتين، وهو ما يضمن تقديم الخدمات والأنشطة للمستفيدين (داخلياً وخارجياً) بسرعة فائقة، ودقة متناهية، وبأقل تكلفة وجهد ممكنين".

**أبعاد الإدارة الإلكترونية:**

أبعاد الإدارة الإلكترونية هي المكونات أو الجوانب الأساسية، التي تعكس كيفية تطبيق التكنولوجيا الرقمية في العمليات الإدارية داخل المؤسسات. وهذه الأبعاد تساعد في قياس مدى فاعلية التحول الرقمي في الإدارة، وتشمل غالباً ما يلي:

**(1) التخطيط الإلكتروني:**

عرف (السالم، 2020: 115) بأنه: عملية ديناميكية ومستمرة لتحليل الأهداف قصيرة وطويلة المدى باستخدام تدفق المعلومات الرقمية من داخل وخارج المؤسسة، حيث يشارك كل الموظفين في إعداد الخطط باستخدام تقنيات المعلومات مثل: (الشبكات، وقواعد البيانات)، مما يتيح مرونة وسرعة في التعديل والتطوير المستمر.

والتخطيط الإلكتروني هو الانتقال من نموذج التخطيط التقليدي إلى نموذج يستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدمج الأهداف الإستراتيجية والإجراءات والموارد من خلال الأدوات الرقمية مثل نظم المعلومات الجغرافية ومنصات الويب والأنظمة التعاونية".

والتخطيط الإلكتروني هو عملية إعداد الخطط الإستراتيجية والتشغيلية باستخدام تقنيات المعلومات والاتصال، مثل: البرمجيات المتخصصة وقواعد البيانات ونظم دعم القرار، بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين جودة اتخاذ القرار الإداري

كما ترى الباحثة أن تعريف التخطيط الإلكتروني هو: أحد المكونات الجوهرية للإدارة الإلكترونية، ويتمثل في تسخير الوسائل الرقمية والتقنيات الحديثة لوضع أهداف المؤسسة، وتحديد سياساتها، وصياغة خطتها المستقبلية، بما يضمن تحقيق كفاءة ومرونة ودقة أعلى مقارنة بالأساليب التقليدية".

**(2) التنظيم الإلكتروني:**

عرف (غنيم، 2022م: 98) بأنه: البعد الإداري الذي يهتم بإعادة هيكلة وتنسيق العمل داخل المؤسسة من خلال توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، بهدف خلق بيئة تنظيمية مرنة، تعتمد على الانسيابية المعلوماتية الرقمية، وتؤمن توزيعاً واضحاً للمهام والمسؤوليات عبر الشبكات الإلكترونية ولوحات التحكم الرقمية.

تنظيم الإلكتروني: يشير التنظيم الإلكتروني إلى هيكلة الموارد والمهام التنظيمية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل ضمان التنسيق والتواصل وسير العمل الفعال.

كما ترى الباحثة أن تعريف التنظيم الإلكتروني: هو عملية استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتوزيع المهام، وتحديد العلاقات الإدارية بشكل إلكتروني، بما يسهم في تحسين تدفق المعلومات، وزيادة الكفاءة والمرونة في الأداء.

### (3) التنفيذ الإلكتروني:

و عرف (النعمي، 2025م: 22) بحسب أحدث المراجع لعامي 2024-2025: م بأنه: المرحلة العملية ضمن الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على استخدام نظم وتقنيات المعلومات والاتصالات لتنفيذ القرارات الإدارية أو القضائية رقمياً؛ بدءاً من تقديم الطلب أو القرار وحتى إتمام الإجراءات والتسوية النهائية، من دون الحاجة إلى معالجة يدوية ورقية.

التنفيذ الإلكتروني هو عملية تنفيذ القرار أو البرمجية عبر بيئة إلكترونية شاملة، تشمل تقديم الطلب أو القرار، وإدارة الملف والمعاملة، وتتبع التنفيذ بشكل دقيق عبر أنظمة إلكترونية، مع تقليل الروتين اليدوي وضمان التتبع والمساءلة. (استند إلى قانون التنفيذ القضائي رقم 4 لسنة 2024م، وتقارير حول الإدارات الإلكترونية لعام 2025م).

وترى للباحثة أن التنفيذ الإلكتروني هو التحول نحو البيئة الإلكترونية الشاملة في إنجاز المعاملات، بدءاً من تقديم الطلب أو القرار وصولاً إلى التسوية النهائية، مع الاعتماد الكلي على التتبع الرقمي لضمان المساءلة وتقليل الروتين اليدوي.

### (4) الرقابة الإلكترونية:

عرف (الصيرفي، 2023: 156) الرقابة الإلكترونية بأنها: تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات لمراقبة وتقييم الأداء والسلوك عبر الوسائط الرقمية، مثل: الأجهزة، التطبيقات، والبيانات المجمعّة. تشمل هذه العملية مراقبة استخدام الإنترنت، والبريد الإلكتروني، والمكالمات الهاتفية، والمواقع الجغرافية، أو استخدام الأجهزة بهدف تحسين الإنتاجية، وضمان الالتزام بالسياسات، واتخاذ قرارات إدارية مستندة إلى بيانات واضحة في السياق الحكومي والقانوني، تعني الرقابة الإلكترونية استخدام الأجهزة مثل: (الأساور الإلكترونية) لتتبع الالتزام الشكلي، مثل: الحضور لمواقع معينة أو التزام بحظر التجوال، وتستخدم في أنظمة العدالة والمراقبة القضائية بعد الإفراج أو في أثناء الإقامة المنزلية.

وتبنى الباحثة تعريفاً للرقابة الإلكترونية يركز على: "استخدام الأنظمة الإلكترونية والوسائط الرقمية كأدوات لمتابعة وتقييم أداء المنظمة وسلوك الأفراد، وذلك من خلال تتبع التقدم والإنتاجية والامتثال للسياسات بناءً على بيانات دقيقة وأنية تساعد في اتخاذ قرارات إدارية رشيدة.

### ثانياً: أبعاد تنمية الموارد البشرية:

مفهوم أبعاد تنمية الموارد البشرية هي مجموعة المحاور الاستراتيجية، التي تستهدف رفع كفاءة ومهارات الأفراد، وتحسين أدائهم، وتطوير بيئة عملهم، باستخدام أدوات وتقنيات الإدارة الرقمية، بما يضمن تحقيق التكيف مع التحولات التكنولوجية وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية.

وتشمل أبعاد تنمية الموارد البشرية في الإدارة الإلكترونية مجموعة من العناصر الرقمية والتقنية والإستراتيجية، مثل: التوظيف والتدريب والتقييم الإلكتروني، إلى جانب نتائج الموظف (أداءً ورضاً)، مُدعم بالسياق التنظيمي والتحول الرقمي والبنية التحتية، بهدف دعم التكامل مع الأهداف المؤسسية وتحقيق أداء فعال.

### جدول (2): يوضح مفاهيم تنمية الموارد البشرية

ت	الباحث	تنمية الموارد البشرية
1	أحمد، محمد سمير 2000م	هي تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة والهدف إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محدده والمتفهمه لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكانياته.
2	عبد الله، حامدين وموسى، قاشوش 2022	هو الإطار المساعد للموظفين في تطوير مهاراتهم الشخصية والتنظيمية والتطوير المعرفة والقدرات من خلال تنمية الإمكانات الشخصية والمهنية والنفسية.
3	بو درجه، رمزي ورزيق، حنان 2019	عمل مخطط يتكون من مجموعة البرامج المصممة من أجل تعليم الموارد البشرية واكتساب معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل للتأقلم والتعايش مع مستجدات أو تغييرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة في التنمية البشرية تركز أساساً على عقول وسواعد الموارد البشرية من خلال سعيها المستمر لإبراز طاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية وصقر المواهب.
4	علي السلمي، 1997م	تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة لإيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محدده والمتفهم لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والراعية في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات.

مما سبق نستنتج من التعريفات السابقة أن تنمية الموارد البشرية هي عمليات "مخططة" و"متكاملة" موضوعياً، وليست أنشطة عشوائية؛ بل تعتمد على معلومات صحيحة ودقيقة.

التطوير المستمر للمهارات والمعارف: ركزت التعريفات كافة على هدف "تطوير المهارات" (الشخصية، والتنظيمية، والمهنية) وإكساب الموظفين معارف وسلوكيات ومهارات جديدة".

وتأسيساً على ما سبق عرفت الباحثة تنمية الموارد البشرية بأنها: إطار عملي مخطط يهدف إلى تعزيز قدرات وإمكانات الموظفين وتحسين أدائهم بما يحقق أهداف المنظمة ويواكب التغييرات المستقبلية.

### أبعاد تنمية الموارد البشرية الصحية:

#### (1) التدريب:

تعريف التدريب: هو عملية منظمة ومخطط لها تهدف إلى زيادة المعرفة والمهارات والكفاءات لدى الموظف اللازمة لتنفيذ العمل بكفاءة، سواء أكان عبر التدريب على الوظيفة (On-the-Job) أو خارجها، ويُستكمل بعمليات التطوير المهني لتعزيز الأداء الفوري والتأهب للمستقبل المهني ([turn0search0]).

هذا التعريف يوضح أن التدريب يركز غالباً على الأداء الحالي، في حين يتجه التطوير نحو النمو طويل الأمد، إلا أن الاثنين يُكملان بعضهما في إطار HRD.

ويعرف (الشافعي، 2018م: 145) هو المرحلة العملية الأساسية في HRD، يهدف لتعزيز الأداء الحالي ويعمل جنباً إلى جنب مع عمليات التطوير المهني لضمان الاستمرارية والنمو كما يُعد استثماراً في الكفاءات البشرية يقود إلى تحسين الأداء التنظيمي والرضا الوظيفي.

كما ترى الباحثة أن التدريب هو العملية التطويرية التي تركز على إكساب الموظفين المهارات العملية والقدرات الفنية اللازمة للعمل بكفاءة ضمن البيئة الإلكترونية، ويشمل ذلك إتقان التعامل مع البرمجيات المتخصصة، إدارة قواعد البيانات، والتحليل الرقمي، بما يضمن مواكبة كفاءة العنصر البشري مع المتطلبات التقنية الحديثة".

#### التحفيز:

التحفيز هو العملية النفسية الرامية لتحفيز الأفراد على تبني سلوك هادف ومستمر نحو أداء مهمة معينة، من خلال مزيج من العوامل الداخلية (الدوافع الذاتية) والعوامل الخارجية (المكافآت والمزايا)، بهدف تعزيز الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

وتعرف (حنان، 2022م: 88) هو العملية النفسية والإدارية، التي تهدف إلى دفع الأفراد نحو سلوك معين وتحقيق أداء فعال، من خلال الجمع بين الدوافع الداخلية (كالتمتع، والإنجاز) والعوامل الخارجية مثل: (الحوافز المالية والمعنوية)، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز استدامة الأداء الوظيفي.

كما ترى الباحثة أن التحفيز هو تشجيع العاملين عبر نظم الحوافز الإلكترونية، والتقدير الرقمي، ومتابعة الأداء عبر منصات ذكية.

#### (2) القيادة:

القيادة هي قدرة الفرد أو الفريق على التأثير والإلهام وتطوير الآخرين، بغرض تعزيز القدرات التنظيمية وتحقيق الأهداف المشتركة عبر برامج تدريبية، تطوير المهارات، وتخطيط التعاقب الوظيفي".

تعريف آخر للقيادة: هي العملية التي يسعى من خلالها القائد إلى تطوير القدرات البشرية في المنظمة عبر الإلهام والتوجيه والتدريب، وهو ما يدعم بناء ثقافة تعلم مستدامة، تسهل تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتعزز التميز التنظيمي.

كما ترى الباحثة القيادة أنه: عملية التأثير في الأفراد وتوجيههم وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة، من خلال وضع الرؤية الواضحة، واتخاذ القرارات المناسبة، وإلهام الفريق للعمل بكفاءة وفاعلية.

#### (3) صيانة الموارد البشرية:

عرف (السالم، 2014م: 212) صيانة الموارد البشرية بأنها: العملية المنهجية التي تهدف إلى المحافظة على القدرات المهنية والرفاه الوظيفي للموظفين داخل المنظمة، من خلال توفير برامج السلامة والصحة والرعاية والرفاهية الاجتماعية والاقتصادية، بهدف تعزيز التزامهم الوظيفي وتحسين بيئة العمل.

كما ترى الباحثة أن صيانة الموارد البشرية: مجموعة الأنشطة والسياسات التي تهدف إلى الحفاظ على الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال توفير بيئة عمل آمنة، وتقديم الرعاية الصحية والاجتماعية، وضمان الاستقرار الوظيفي، بما يعزز الولاء المؤسسي ويقلل من معدلات دوران الموظفين.

## الجانب العملي للبحث

## أولاً: الخصائص الشخصية والديموغرافية لعينة الدراسة:

ركزت الدراسة على استقصاء آراء عدد من العاملين الصحيين في مكتب وزارة الصحة العامة والسكان في محافظة عدن، حيث احتوت البيانات الأساسية على ستة عناصر هي: النوع، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والدورات التدريبية وكانت خصائص العينة كما هي موضحة في الجدول:

جدول (3): خصائص عينة البحث

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	النوع
52.2	12	ذكر	النوع
47.8	11	انثى	
26.1	6	أقل من 30 سنة	العمر
39.1	9	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
26.1	6	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
8.7	2	50 سنة فأكثر	المؤهل العلمي
0	0	ثانوية عامة	
14.7	4	دبلوم بعد الثانوية	
60.9	14	بكالوريوس	
13.0	3	ماجستير	المسمى الوظيفي
8.7	2	دكتوراه	
17.4	4	مدير عام	
4.3	1	نائب مدير عام	
4.3	1	مدير دائرة	
21.7	5	مدير إدارة	الدورات التدريبية
21.7	5	رئيس قسم	
30.4	7	فني	
8.7	2	دورات	سنوات الخدمة
91.3	21	لم يأخذ أي دورة تدريبية	
43.5	10	أقل من 5 سنوات	
21.7	5	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
17.4	4	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
17.4	4	15 سنة فأكثر	
100.0	23	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات البحث الميداني.

يتبين من الجدول (3) أن (52.2%) هم من الذكور بينما (47.8%) هم من الإناث، وكان (8.7%) من أفراد عينة البحث تبلغ أعمارهم 50 سنة فأكثر، في حين أن (26.1%) من الفئة العمرية (40 – 50) سنة، تليها الفئة العمرية (30 – 40) سنة بنسبة (39.1%) و(26.1%) تقل أعمارهم عن 30 سنة، وعلى مستوى المؤهل العلمي نجد أن (60.9%) لديهم مؤهل بكالوريوس، ثم (8.7%) لديهم مؤهل علمي دكتوراه، و(13.0%) لديهم مؤهل ماجستير، فيما كان (14.7%) لديهم مؤهل علمي دبلوم بعد الثانوية، ثم (0) لديهم مؤهل ثانوية عامة وعلى المسمى الوظيفي كان (30.4%) فني و(21.7%) رئيس قسم، و(21.7%) مدير إدارة، وكان (4.3%) مدير دائرة، و(4.3%) نائب مدير عام، وكان (17.4) مدير عام وعلى مستوى الدورات التدريبية نجد أن (8.7) دورات و(91.3) لم يأخذ أي دورة تدريبية وعلى مستوى سنوات الخدمة نجد أن (43.5%) لمن تقل خدمتهم عن خمس سنوات، فيما كان (17.4%) لمن تتراوح سنوات خدمتهم بين (10-15 سنة)، وكان (21.7%) تتراوح سنوات خدمتهم بين (5-10 سنوات)، فيما كان (17.4%) تبلغ سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر.

## ثانياً: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة بشأن متغيرات الدراسة:

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، ودرجة التوافر والرتبة لمتغير الإدارة الإلكترونية وكل بُعد من أبعاده، وبتغير تنمية الموارد البشرية وكل بُعد من أبعاده في مكتب الصحة العامة والسكان، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4): جدول (4) المتوسطات العامة والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لمحاور الاستبيان الرئيسية:

**جدول (4):** المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية وقيمة اختبار T-test لمدى توافر مستوى محاور الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية	درجة التوافر	قيمة T-test	مستوى المعنوية
1	التخطيط الإلكتروني	4.03	.714	4	80.6	عالٍ	6.94	.000
2	التنظيم الإلكتروني	4.26	.531	3	85.2	عالٍ جداً	11.37	.000
3	التنفيذ الإلكتروني	4.28	.553	2	85.6	عالٍ جداً	11.10	.000
4	الرقابة الإلكترونية	4.36	.559	1	87.2	عالٍ جداً	11.69	.000
	<b>محور الإدارة الإلكترونية</b>	4.23	.547		84.6	عالٍ جداً	10.82	.000
1	التدريب	3.70	1.131	1	74	متوسط	2.95	.007
2	التحفيز	2.85	1.379	3	57	متوسط	-0.51	.612
3	القيادة	3.57	1.135	2	71.4	متوسط	2.43	.024
4	صيانة الموارد البشرية	2.28	1.483	4	45.6	ضعيف	-2.32	.030
	<b>محور تنمية الموارد البشرية</b>	3.10	1.107		62	متوسط	.438	.666
	<b>المتوسط العام للمحاور</b>	3.29	.953		65.8	متوسط	1.46	.195

المصدر: التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (4) يوضح أن الوسط الحسابي العام لمحاور الدراسة جاءت قيمة أكبر من الوسط الفرضي وهذا يدل على أن مستوى توافر بدرجة متوسطة وهذا ماكدته قيمة الانحراف المعياري (0.953) والتي جاءت أقل من الواحد الصحيح، وهذا يدل تقارب كبير بين استجابات الباحثين حول فقرات الدراسة. كما بيّنت قيمة اختبار T-test للمحور بشكل عام غير معنوية أي غير دالة إحصائياً مما يدل على أن درجة الاستجابة من قبل الباحثين لهذه الفقرات لا تختلف عن درجة الموافقة المتوسطة (للوسط الفرضي 3). باستثناء أبعاد محور الإدارة الإلكترونية التي جاء دالة إحصائياً وتختلف عن الوسط الفرضي وعند درجة توافر عالية جداً.

ويتضح من الجدول (4) أن المتوسط العام لمحور الإدارة الإلكترونية بلغ (4.23) وبدرجة توافر عالٍ جداً وانحراف معياري (0.547). أما فيما يخص أبعاد هذا المتغير فيلاحظ الآتي: حصل بعد الرقابة الإلكترونية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.36) وانحراف معياري (0.559). وبدرجة توافر عالٍ جداً، وتحصل بعد التنفيذ الإلكتروني على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.28) وانحراف معياري (0.553). وبدرجة توافر عالٍ جداً، بينما حصل بعد التنظيم الإلكتروني على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.531). وبدرجة توافر عالٍ جداً، بينما حصل بعد التخطيط الإلكتروني على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري (0.714) وبدرجة توافر عالٍ.

كما يتضح أن المتوسط العام لمحور تنمية الموارد البشرية بلغ (3.10) وبدرجة توافر متوسط وانحراف معياري (1.107)، أما فيما يخص أبعاد هذا المتغير فيلاحظ الآتي: حصل بعد التدريب على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري وبدرجة توافر متوسط (1.131)، بينما حصل بعد القيادة على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.135) وبدرجة توافر متوسط، بينما حصل بعد التحفيز على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (1.379) وبدرجة توافر متوسط، بينما حصل بعد صيانة الموارد البشرية على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (1.483) وبدرجة توافر متوسط.

### ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة: الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية بأبعادها وتنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة العامة والسكان.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون كما هو مبين في الجدول أدناه أن قيمة معامل الارتباط لمحور الإدارة الإلكترونية بكافة أبعاده يساوي (0.294)، ان القيمة الاحتمالية له أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير الإدارة الإلكترونية ومتغير تنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة العامة والسكان. كما أظهرت النتائج في الجدول أدناه أن جميع أبعاد متغير الإدارة الإلكترونية لا توجد علاقة ارتباطية بينها وبين متغير تنمية الموارد البشرية. وعليه يتم قبول فرضية العدم (H0) والذي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية)، ورفض الفرضية البديلة.

**جدول (5):** الارتباط بين الإدارة الإلكترونية بأبعاده الأربعة وتنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة العامة والسكان

الفرضية	الرقابة الإلكترونية	التنفيذ الإلكتروني	التنظيم الإلكتروني	التخطيط الإلكتروني	الإدارة الإلكترونية
معامل بيرسون	0.338	0.355	0.238	0.184	0.294
القيمة الاحتمالية Sig.	0.115	0.096	0.274	0.402	0.174

\*\* مستوى المعنوية عند 0.01.

### اختبار الفرضية الثانية:

لاختبار فرضية الدراسة حول أثر متغير الإدارة الإلكترونية ومتغير تنمية الموارد البشرية قام الباحثين باستخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد لبيان أثر هذه المتغيرات المستقلة معاً على المتغير التابع باعتماد طريقة المربعات الصغرى كما هو موضح أدناه:

**اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:** والتي تنص (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي  $(0 < 0.05)$  الإدارة الإلكترونية بأبعادها الأربعة مجتمعة ودورها في تنمية الموارد البشرية في مكتب الصحة العامة والسكان في محافظه عدن، إذ أختبرت هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) وفق المعادلة الآتية:

$$y = \alpha + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + e_i$$

حيث:  $y =$  المتغير التابع تنمية الموارد البشرية.

$\alpha =$  ثابت الانحدار .

( $x_1, x_2, x_3, x_4$ ) = المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية

$b_1, b_2, b_3, b_4 =$  معاملات الميل (مقدار التغير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل).

كما هو موضح في الجدول أدناه:

### جدول (6): نتائج أنموذج الانحدار الخطي المتعدد:

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية	معامل التضخم البيانات VIF	التباين المسموح به Tolerance
ثابت الانحدار	-	-1.443	.543	--	
التخطيط الإلكتروني	B1	-1.106	.186	6.444	.155
التنظيم الإلكتروني	B2	.055	.956	5.397	.185
التنفيذ الإلكتروني	B3	1.392	.187	6.145	.163
الرقابة الإلكتروني	B4	.655	.936	2.984	.335
معامل الارتباط $R = 0.49$	معامل التحديد المعدل $R^2 = 0.07$				
قيمة اختبار $F = 390.1$	القيمة الاحتمالية = 277.0				
$y = -1.1443 - 1.106X_1 + 0.055X_2 + 1.392X_3 + 0.655X_4$					

مستوى معنوية  $(0 \leq \alpha \leq 0.05)$

يتضح من الجدول (6) أن معامل التضخم للبيانات جاء أكبر من (3) وهذا يدل على وجود تعددية خطية لنموذج، كما يشير التباين المسموح الذي جاء أكبر من 0.1 وهي تعبر عن تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسر المتغيرات الأخرى وأن لا توجد متغيرات عالية الارتباط. كما أن معامل الارتباط (R) درجته ضعيفة والذي يساوي (0.49) وهذا يدل أن العلاقة طردية ضعيفة بين متغير الإدارة الإلكترونية بكافة أبعاده والمتغير التابع، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن أبعاد متغير الإدارة الإلكترونية (التخطيط والتنظيم والتنفيذ والقيادة) جميعاً ليس لهم أثر بشكل معنوياً في تنمية الموارد البشرية وهذا ما أوضحه قيم اختبار T لمعامل النموذج غير معنوية القيمة الاحتمالية لهم.

كما يشير معامل التحديد المعدل (R<sup>2</sup>) أن الإدارة الإلكترونية تفسر ما يقارب (7%) من التباينات (المتغيرات الكلية في قيم المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)) تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار، وأن (93%) من التباينات ترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك متغيرات مهمة لم تتضمن في النموذج. وهذا يشير إلى أن عدم جودة توفيق للنموذج. كما توضح قيمة اختبار (F=1.390) والتي جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.277)، وهي تشير إلى عدم وجود أثر للمحور الإدارة الإلكترونية ككل في المتغير التابع. وعليه نقبل فرضية العدم (H0) التي تنص (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمحور الإدارة الإلكترونية بكل أبعاده ودورها في تنمية الموارد البشرية، ونرفض الفرضية البديلة (H1)).

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

أما بالنسبة للفرضية الثالثة فقد تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " فيما يخص المتغيرات الثنائية مثل (النوع)، كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " فيما يتعلق بالمتغيرات أكثر من الثنائية مثل (الفئة العمرية، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي)، كما هو مبين أدناه:

**وينص الفرضية الثالثة:** على (لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $0.05 \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة، تعزى لمتغيرات البحث الديمغرافية الفئة العمرية، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي).

**جدول (7):** نتائج اختبار (T) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب النوع تجاه محاور الدراسة الإدارية الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية.

الابعاد	النوع	المتوسط الحسابي	قيمة T	مستوى الدلالة	النتيجة الإحصائية
الإدارة الإلكترونية	ذكور	4.28	0.399	0.694	لا يوجد فروق معنوية
	إناث	4.19			
تنمية الموارد البشرية	ذكور	3.32	1.014	0.322	لا يوجد فروق معنوية
	إناث	2.86			

#### مستوى المعنوية 0.05

يتضح من نتائج الجدول رقم (7) إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة 0.05، والتي بدورها تؤكد إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع نحو مستوى توافر ابعاد محاور الدراسة الإدارية الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية تعزى الى النوع، ويرى الباحثين أن كل أفراد عينة الدراسة لهم الآراء واحدة تجاه كل فقرات المحور. وأن لا فرق بين آراء الذكور وآراء الإناث في الإجابة على فقرات الاستبانة.

**جدول (8):** نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مدى توافر محاور الدراسة الإدارية الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

المتغيرات	الفئات	الإدارة الإلكترونية			تنمية الموارد البشرية			
		المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	أقل من 30	4.73	3.51	.04	توجد فروق معنوية	1.12	0.36	لا يوجد فروق معنوية
	30-40	4.20						
	40-50	3.95						
	50 فأكثر	3.78						
المسمى الوظيفي	مدير عام	3.85	.151	0.37	لا يوجد فروق معنوية	0.51	0.24	لا يوجد فروق معنوية
	نائب مدير عام	4.08						
	مدير دائرة	3.65						
	مدير ادارة	4.13						
	رئيس قسم	4.50						
	فني	4.44						
سنوات الخدمة	أقل من 5	4.47	4.28	0.02	توجد فروق معنوية	5.69	0.01	توجد فروق معنوية
	5-10	4.29						
	10-15	4.30						
	15 فأكثر	3.51						
المؤهل التعليمي	دبلوم بعد الثانوية	4.36	0.09	0.95	لا يوجد فروق معنوية	2.92	0.06	لا يوجد فروق معنوية
	بكالوريوس	4.23						
	ماجستير	4.14						
	دكتوراه	4.18						

#### مستوى المعنوية 0.05

يشير الجدول (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات المبحوثين نحو مستوى توافر الإدارة الإلكترونية، تعزى للمتغيرات الديمغرافية، حيث أظهر اختبار (F) مستوى الدلالة لمتغيري الديمغرافية (المؤهل الدراسي و المسمى الوظيفي) أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن هذه المتغيرات الديموغرافية لا تؤثر في متوسط إجابات أفراد العينة وعليه يتم قبول فرضية العدم التي تنص (لا توجد فروق ذو دلالة معنوية لإجابات أفراد العينة نحو مستوى الإدارة الإلكترونية وعليه يتم الفرضية البديلة. بينما توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات المبحوثين نحو مستوى توافر الإدارة الإلكترونية، تعزى للمتغيرات (العمر وسنوات الخدمة).

حيث أظهر اختبار (F) معنوية عند (0.04) للعمر لصالح الموظفين الذين أعمارهم 5 سنوات وأقل، وأيضًا أظهر اختبار (F) معنوية عند (0.02) لسنوات الخدمة لصالح الموظفين الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات. أي وجود أثر لهذين المتغير (العمر وسنوات الخدمة) على استجابات الموظفين لذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة بوجود فروق بين استجابات المبحوثين.

كما تشير نتائج الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات المبحوثين نحو مستوى توافر تنمية الموارد البشرية، تعزى للمتغيرات الديمغرافية، حيث أظهر اختبار (F) مستوى الدلالة لمتغيري الديمغرافية (العمر والمؤهل الدراسي و المسمى الوظيفي) أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن هذه المتغيرات الديموغرافية لا تؤثر في متوسط اجابات أفراد العينة وعليه يتم قبول فرضية العدم التي تنص (لا توجد فروق ذو دلالة معنوية لإجابات أفراد العينة نحو مستوى تنمية الموارد البشرية وعليه يتم رفض الفرضية البديلة. بينما توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات المبحوثين نحو مستوى توافر تنمية الموارد البشرية، تعزى للمتغير (سنوات الخدمة)؛ إذ أظهر اختبار (F) معنوية عند (0.01) لسنوات الخدمة لصالح الموظفين الذين خبرتهم من 5-10 سنوات. أي وجود أثر لهذا المتغير (العمر وسنوات الخدمة) على استجابات الموظفين لذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة بوجود فروق بين استجابات المبحوثين.

## النتائج والتوصيات:

### أولاً: النتائج:

توصلت الدراسة الحالية الى العديد من النتائج الذي ظهرت خلال التحليل للبيانات المدخلة وخرجت بالنتائج الآتية:

- 1- أظهرت النتائج فيما يتعلق بالبيانات الشخصية والديموغرافية أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الذكور، وأن غالبيتهم أعمارهم أقل من 40 سنة، ويمثلون نسبة نحو 55%، ويحملون مؤهلات جامعي فأعلى (بكالوريوس وما فوق)، وأن أغلبهم سنوات خدمتهم أقل من 10 سنوات.
- 2- أظهرت النتائج عمومًا للمحور الإدارة الإلكترونية مستوى توافر بدرجة عالٍ جدًا لأراء أفراد عينة الدراسة عن أغلب فقرات الدراسة للمحور بوزن نسبي (84.6%) بوسط حسابي (4.23).
- 3- وأظهرت النتائج مستوى توافر متوسط لمحور تنمية الموارد البشرية حول آراء أفراد عينة الدراسة فقرات هذا المحور جميعًا بوزن نسبي (65.8%) وبوسط حسابي (3.29).
- 4- بينت نتائج الدراسة مستوى توافر عالٍ جدًا لأبعاد الإدارة الإلكترونية أغلبها حول آراء أفراد عينة الدراسة لفقرات هذه الأبعاد بوزن نسبي أكبر من (85%) وبوسط حسابي أعلى من (4.25). وحاز المركز الأول بين أبعاد الإدارة الإلكترونية بعد الرقابة الإلكترونية، فيما جاء التخطيط الإلكتروني في المركز الأخير بمستوى توافر عالٍ.
- 5- بينت نتائج الدراسة مستوى توافر متوسط لأبعاد محور تنمية الموارد البشرية آراء أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا الأبعاد بوزن نسبي ما بين (57-71%) وبوسط حسابي أكبر من (3.50). وحاز المركز الأول بعد من بين الأبعاد بعد التدريب.
- 6- بينت نتائج الدراسة أن هناك مساهمة كبيرة للإدارة الإلكترونية في تطوير نظم التخطيط الإداري في وزارة الصحة والسكان.
- 7- و بينت نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية توفر نظام أرشفة الكتروني للأطراف المختلفة في الوزارة.
- 8- أظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تعمل على توفير البيانات لدى الموظفين جميعًا وقت حاجتها بسهولة ويسر.
- 9- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين محور الإدارة الإلكترونية بأبعادها الأربعة وتنمية الموارد البشرية لدى وزارة الصحة والسكان؛ فقد أظهرت النتائج عدم معنوية هذه الأبعاد فقد جاء عند مستوى معنوية أكبر من (0.05).
- 10- أظهرت الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha < 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية بأبعادها الأربعة مجتمعة: (التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والتنفيذ الإلكتروني، والرقابة الإلكترونية) ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة العامة والسكان.
- 11- أظهرت النتائج أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغيرات البحث الديمغرافية: (النوع، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)، باستثناء العمر وسنوات الخدمة لمحور الإدارة الإلكترونية، وكذا للمتغير سنوات الخدمة لمحور تنمية الموارد البشرية، الذي أظهر وجود فروق جوهرية بين متوسط استجابات المبحوثين.

### ثانيًا: التوصيات:

بالاعتماد على النتائج التي خرجت بها الدراسة يوصي الباحثون في المنظمة المبحوثة بالآتي:

- 1- توجيه الإدارة الإلكترونية إلى الحد من نشوب المشكلات التي تحدث في التخطيط الإلكتروني.

- 2- تطبيق الوزارة مفهوم التخطيط المتكامل في المنظمة المبحوثة.
- 3- كسر حاجز الروتين في اجراء المعاملات داخل المنظمة المبحوثة.
- 4- على المنظمة خلق بيئة تنظيمية تسهم بالدقة والمرونة للإدارة الإلكترونية داخل المنظمة المبحوثة.
- 5- العمل على تحقيق مبدأ الشفافية للإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات.
- 6- العمل على تسهيل الحصول على الوثائق الرسمية داخل المنظمة المبحوثة.
- 7- على الإدارة الإلكترونية ترسيخ مبدأ المتابعة والرقابة الذاتية للمهام الإدارية داخل المنظمة المبحوثة.
- 8- حث قيادة المنظمة المبحوثة بالاهتمام بالتدريب ووضع خطط شاملة والتركيز على التدريب النوعي الدائم والمستمر للقوى.
- 9- على المنظمة العمل باعتماد نظام الحوافز والمكافآت للموظفين ذوي القدرات والمهارات العالية داخل المنظمة على وفق المنصب الذي يشغله.
- 10- العمل على تشجيع المسؤول المباشر وللموظفين على تحسين أساليب العمل وتنمية مهاراتهم بما ينسجم مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- 11- على المنظمة الاهتمام بالوضع الصحي لمنتسبيها للمحافظة على موظفين أصحاء قادرين على الإبداع والابتكار في مهام عملهم.

## المصادر والمراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- [1] أحجا، محمد، والكرماط، محمد. (2021). الإدارة الإلكترونية (ط1). جامعة مولاي إسماعيل، مكناس، المغرب.
- [2] أحمد، مراد". (2021). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية. "مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 8، العدد 2، ص 60-45.
- [3] أفق الإبداع". (2024). (AETC-Archives) إدارة التخطيط والإستراتيجية – خطة 2024". متاح عبر الموقع الإلكتروني: aetc.ae.
- [4] الأمين، خيراني محمد". (2022). دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الوطنية للمحروقات الناحية الجهوية حاسي مسعود". (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- [5] براك، حنان. (2022). الإدارة الإلكترونية للأعمال ومعوقات تطبيقها في إدارة الموارد البشرية (ط1). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- [6] بكة للاستشارات". (2025). دور صيانة الموارد البشرية في تعزيز الامتثال الوظيفي". متاح عبر الرابط: <https://bakkah.net.sa/ar/consulting>.
- [7] بن قسيمي، طارق". (2017). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاستشفائية العمومية. "مجلة جامعة بسكرة، المجلد 2، العدد 2، الجزائر.
- [8] بن مرزوق، عنتر". (2019). تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية. "مجلة الناقد للدراسات السياسية، المجلد 3، العدد 2، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- [9] بودرجة، رمزي، ورزيق، حنان". (2019). مساهمة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية بالمنظمة. "مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 2، العدد 1، جامعة تيارت، الجزائر.
- [10] حريزي، منال". (2025). انعكاسات الإدارة الإلكترونية على قيم العمل للموارد البشرية: دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف. "مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، المجلد 14، العدد 1، ص 161-178.
- [11] سالم العنزي". (2024). ما هو مفهوم التحفيز". متاح عبر الرابط: <https://salemalanzi.sa>.
- [12] السالم، مؤيد سعيد (2014). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي. عالم الكتب الحديث.
- [13] سلامة، طارق عبد النبي عوض. (2024). مفردات ومنهج الإدارة الإلكترونية لطلبة قسم المهن الإدارية. المعهد العالي للمهن الشاملة، طبرق، ليبيا.
- [14] السلمي، علي. (1997). إدارة الموارد البشرية (ط2). دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

- [15] الشافي، باسم عبود (2018). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- [16] الشهري، عبد الله معيض". (2018). درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة المجاردة من وجهة نظر المعلمين. "المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 34، العدد 7، جامعة الباحة، السعودية.
- [17] صالح، شيماء". (2023). دور رأس المال الفكري في تنمية الموارد البشرية كمتطلب للإيفاء باحتياجات التنمية المستدامة. "المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 37(4)، ص 411-435.
- [18] الصيرفي، محمد (2023). الرقابة الإدارية في عصر الذكاء الاصطناعي. دار الفكر الجامعي.
- [19] عبد الله، حامد لمين، وموسى، قاشوش". (2009/2022). دور إستراتيجية التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة: دراسة حالة بلدية أولف". جامعة أحمد دراية، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.
- [20] عطية، إكرام، وزرور، فاطمة الزهراء. (2020). دور الإدارة الإلكترونية في الظروف الاستثنائية (كوفيد 19). جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر.
- [21] علوطي، لمين. (2008). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (ط42). المركز الجامعي يحيى فارس، المدينة، الجزائر.
- [22] الغرابلي، زينب إسماعيل، والصاوي، محمود محمد". (2023). دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في الجامعات بدولة الإمارات العربية المتحدة. "المجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد 1، ص 3-24.
- [23] غنيم، أحمد محمد (2021). الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل. المكتبة العصرية.
- [24] القمش". (2023). الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين الإدارة التقليدية: دراسة تطبيقية على جامعة صنعاء". صنعاء، اليمن.
- [25] محمد سمير أحمد. (2009). الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية (ط1). دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [26] مريم بوغدة منوش". (2020). دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية". (مذكرة ماستر)، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جبجل، الجزائر.
- [27] مؤتمر العمل الدولي. (2004). تنمية وتدريب الموارد البشرية. مكتب العمل الدولي، جنيف، سويسرا.
- [28] نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع. (2017). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي. كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
- [29] نشأت، إنجي حسن". (2021). دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في التطوير الإداري بجامعة عين شمس. "المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 35، العدد 3، ص 1-71.
- [30] النعيمي، محمد (2025). الأنظمة القضائية والإدارية الذكية: تقرير استشرافي. مركز الدراسات والبحوث الإدارية.
- [31] النويصر، فهد عبد العزيز، وعلي، نادية أمين، ومحمد، أسماء جمال". (2024). أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على منتسبي وزارة الداخلية الكويتية. "مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 38، العدد 3، ص 108-124.

### ثانياً: المراجع الأجنبية (Alphabetical Order)

- [32] Abdallaoui, I., & Elkharraz, A. (2025). Electronic management and its impact on human resource management functions. *Journal of Human Resources Management Research*, 2025, 1–15.
- [33] Alawneh, O. M., Al-Shboul, M., & Al-Dmour, H. (2026). The impact of electronic human resource management on business performance: The mediating and moderating roles of organizational factors. *International Journal of Applied Engineering and Management Letters*, 10(1), 45–60.
- [34] Abacı, K., & Medeni, I. T. (2022). "Efficiency of electronic document management systems: a case study".
- [35] Altameemi, A. A. H. (2014). E-Management Configuration, Functions and Role in Improving Performance of Arab Institutions. [ResearchGate].
- [36] Arif Najmi Bin Bahri. (2022). Issues and challenges in record management.
- [37] El Emery et al. (2025) & Nyathi & Kawale. (2024). Studies on HR Digitalization. *JBMR*.

- [38] Haritha, M., & Reddy, P. R. (2025). The impact of human resource development initiatives on employee performance in IT organizations. *Asian Journal of Management*, 16(1), 35–42.
- [39] Haritha, M., & Reddy, P. R. (2025). The impact of human resource development initiatives on employee performance in IT organizations. *Asian Journal of Management*, 16(1), 35–42.
- [40] Vong, K. C., Lee, J., & Tan, B. (2025). Strategic human resource development for Industry 4.0 readiness. *Sustainability*, 17(15), Article 6988. <https://doi.org/10.3390/su17156988>
- [41] Khlif, H., & Ziadi, J. (2020). "The Impact of E-Management on Organizational Performance: An Empirical Study in Tunisian Firms".
- [42] NumberAnalytics / GOV.UK. (2024–2025). Types and Uses of Electronic Monitoring in the Public Sector.
- [43] Silva, C. N. (2010). "Online Planning: The Future of Planning Practice". In: *Handbook of Research on E-Planning*. IGI Global.
- [44] SLM.MBA. (2024). "Understanding the Definition and Role of Training in HR". Available at: [slm.mba](http://slm.mba).
- [45] Soroca. (2024). "Soroca Unveils the Transformational Leadership Program for 2025". [saroca.co](http://saroca.co).
- [46] Statista. (2024). "Prevalence of electronic monitoring in the US workplace".
- [47] Strohmeier, S., & Piazza, F. (2023). "E-HRM and Organizational Agility: A Study of SMEs in Germany". *Journal of Small Business Management*, 61(2), 234-256.
- [48] Sukardi et al. (2024). "Transformational Leadership and Its Influence on Workforce Productivity". *Join: Journal of Social Science*.
- [49] Wikipedia. (2025). "Implementation: Realization of an application, execution of a plan".

## ملحق نتائج التحليل الوصفي لفقرات الاستبيان

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التخطيط الإلكتروني	م
.689	4.26	تعمل الإدارة الإلكترونية على تقليل كلفة اجراءات التخطيط الاداري	1
.822	4.30	يسهل استخدام الادارة الالكترونية مواكبة المتغيرات والمستجدات البيئية العالمية	2
714.	4.35	تساهم الادارة الالكترونية في تطوير نظم التخطيط الاداري.	3
.953	4.00	تساعد الادارة الالكترونية في اكتساب العاملين العديد من الخبرات في مجال التخطيط.	4
.848	3.91	تساعد الادارة الالكترونية في توفير الخطط البديلة عند الحاجة	5
.902	3.78	يؤدي استخدام الادارة الالكترونية في تطبيق مفهوم التخطيط المتكامل	6
1.022	3.96	تساهم الادارة الالكترونية في وضع خطط توظيف الموارد البشرية والمادية بشكل افضل	7
953.	4.00	تساهم الادارة الالكترونية في اشراك جميع الاطراف في التخطيط الاستراتيجي	8
1.054	3.74	تساعد الإدارة الإلكترونية في الحد من مشكلات التخطيط	9
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التنظيم الإلكتروني	
.583	4.61	تساعد الادارة الالكترونية في الحصول على المعلومات في أي وقت ومكان	1
.470	4.70	توفر الادارة الالكترونية نظام ارشفة الكتروني لمختلف الأطراف ذات العلاقة	2
.593	4.52	تساهم الادارة الالكترونية في توفير الوقت والمال والجهد في اداء العمل	3
.703	4.30	توفر الادارة الالكترونية عناء الانتقال عبر الادارات لانجاز المعاملات	4
.733	4.09	تعمل الادارة الالكترونية على تسهيل عملية التوجيه لمختلف الاطراف الإدارية	5
.626	4.13	تساهم الادارة الالكترونية في تأمين التواصل بين مختلف الوحدات الإدارية	6
.689	4.26	تساعد الادارة الالكترونية في خدمة أكبر عدد ممكن من المستخدمين في وقت واحد	7
.968	3.87	تساعد الادارة الالكترونية في كسر حاجز الروتين في اجراء المعاملات.	8
.976	3.96	تساهم الادارة الالكترونية في ايجاد بيئة تنظيمية تتسم بالدقة والمرونة	9

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرقابة الإلكترونية	الترتيب
4.17	.834	تحدد الإدارة الإلكترونية صلاحيات استخدام البيانات للوصول الى العمل وفق مستويات الوظيفة	10
4.61	.583	تعمل الإدارة الإلكترونية على توفي البيانات لدى جميع الموظفين وقت حاجتها	1
4.13	.757	تساعد الإدارة الإلكترونية في التخلص من نظام البيرو قراطي في انجاز المعاملات	2
4.17	.491	تساهم الإدارة الإلكترونية في تأدية الشركة لمهامها	3
4.09	.949	تساعد الإدارة الإلكترونية الشركة على استجلاب الاساليب الحديثة و المطورة للعمل	4
4.35	.714	تساعد الإدارة الإلكترونية في تنفيذ العديد من الخطط الادارية بسهولة ويسر	5
4.39	.941	تعمل الإدارة الإلكترونية على تقديم المعلومات بشكل دقيق وسليم نحو تقدمها	6
4.48	.730	تساعد الإدارة الإلكترونية في الاستقلال الامثل لمصادر المعلومات المتاحة	7
4.09	.949	تساهم الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية الحصول على الوثائق الرسمية	8
4.00	.853	تساهم الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية الحصول على الوثائق الرسمية	9
4.30	.635	تساعد الإدارة الإلكترونية في تحقيق مبداء الجودة الشاملة لخدماتها	10
4.48	.593	توفر الإدارة الإلكترونية الكثير من المرونة والسرعة في تقديم الخدمات.	11
4.48	.730	تساهم الإدارة الإلكترونية في تطبيق نظام تدقيق مالي متطور.	1
4.57	.507	تساعد الإدارة الإلكترونية في متابعة الخطط والاعمال اليومية	2
4.26	.964	تساهم الإدارة الإلكترونية في توفير نظام رقابي الكتروني.	3
4.35	.647	تساهم الإدارة الإلكترونية في تقييم انجاز الاعمال وجودتها	4
4.61	.656	تساهم الإدارة الإلكترونية في تطبيق نظام رقابي متطور.	5
4.17	1.029	ترسخ الإدارة الإلكترونية مبدأ المتابعة والرقابة الذاتية للاعمال الادارية.	6
4.35	.573	توفر الإدارة الإلكترونية طرق دقيقة لمتابعة والرقابة الاعمال الادارية.	7
4.13	.757	تساعد الإدارة الإلكترونية في توفي المتابعة والتقييم لمختلف المجالات الادارية.	8
4.35	.647	تساهم والرقابة الاعمال الادارية. في ايجاد وسائل متنوعة لتقييم العمل الاداري.	9
4.09	1.125	تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين	1
3.87	1.058	تحفز المؤسسة الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية	2
3.35	1.369	تقيم المؤسسة اداة الموظفين من الدورات التدريبية	3
3.48	1.238	تضع المؤسسة خطط تدريبية شاملة	4
3.70	1.428	تحرص المؤسسة على اختيار المدربين ذو الكفاءة لكل دورة تدريبية.	5
2.61	1.500	يتلاءم الاجر الذي يتقاضاه العامل مع المنصب الذي يشغله	1
2.78	1.445	يتم تخصيص حوافز مشجعة للاعمال الاضافية خارج ساعات العمل الرسمية	2
2.96	1.331	تهتم المؤسسة بالجانب المادي فيما يتعلق بالحوافز (الانارة، التهوية، عتاد العمل)	3
2.91	1.411	تهتم المؤسسة بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز (التشجيع، الاعتراف، التقدير..)	4
3.00	1.446	تشجع المؤسسة العاملين على استخدام اساليب مبتكرة	5
3.70	1.295	يتابع المسؤول المباشر سير العمل وفق للأنظمة والتعليمات ويحرص على سير العمل	1
3.48	1.238	يبادر المسؤول المباشر في تنفيذ المهام بما يضمن دفع الافراد بالاعتناء به.	2
3.61	1.076	يؤكد المسؤول المباشر على ضرورة الابداع في العمل.	3
3.52	1.163	يشجع المسؤول المباشر المرؤسين على تحسين اساليب العمل وتنمية مهاراتهم الوظيفية.	4
3.57	1.273	تتيح المؤسسة فرصة للعاملين لإبداء آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرار .	5
2.30	1.608	تقوم المؤسسة بإعطاء إعانات للعاملين في المناسبات الاجتماعية	1
2.35	1.496	تجري المؤسسة فحوص طبية دورية لكل الموظفين	2
2.22	1.622	تتوفر المؤسسة على برامج طبية تكفل المحافظة على صحة العاملين	3
2.26	1.514	تقوم المؤسسة بإجراء ات تاديبية للعاملين غير الملتمزمين بإجراءات السلامة المهنية	4

## RESEARCH ARTICLE

## THE IMPACT OF E-MANAGEMENT AT THE OFFICE OF PUBLIC HEALTH AND POPULATION ON THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE HEALTH SECTOR

Amani Abdellah Mohammed<sup>1,\*</sup><sup>1</sup> Dept. of Health Administration, Faculty of Administrative Sciences, University of Aden, Yemen

\* Corresponding author: Amani Abdellah Mohammed; E-mail: omtameem2022@gmail.com

Received: 06 February 2026 / Accepted 27 February 2026 / Published online: 31 March 2026

## Abstract

The Impact of Electronic Management on Human Resources Development: A Field Study in the Office of the Ministry of Public Health and Population – Aden Governorate. This study aimed to analyze the impact of Electronic Management (E-Management) and its dimensions on Human Resources Development (HRD) within the Office of the Ministry of Public Health and Population in Aden Governorate. The dimensions of E-Management were identified as: (Electronic Planning, Electronic Organizing, Electronic Implementation, and Electronic Control). Meanwhile, the dimensions of Health Human Resources included: (Training, Motivation, Leadership, and Maintenance). To achieve the study's objectives and collect field data, a questionnaire was designed and validated by a panel of specialized professors. The study population consisted of health workers in the Ministry's Aden office, with a random sample of 76 individuals selected. The study employed both descriptive and analytical methodologies, utilizing the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) for data analysis. Key Findings:

- There is a statistically significant impact of E-Management dimensions on the development of health human resources at a significance level of 5%. The results revealed a very high availability of E-Management dimensions; the relative weight for most items exceeded 85%, with a mean score higher than 4.25. Electronic Control ranked first in terms of availability, while Electronic Planning ranked last, despite its high overall level. Regarding the Human Resources Development axis, the results showed a moderate availability across all dimensions, with relative weights ranging between 57% and 71% and a mean score above 3.50. Training emerged as the most available dimension.
- The study recommends that the Ministry: Strengthen the application of the Integrated Planning concept within the Ministry. Reduce routine bureaucratic procedures to facilitate the execution of transactions. Foster a flexible and precise organizational environment that supports E-Management. Enhance continuous and specialized training programs. Adopt incentive and reward systems aligned with employee efficiency and job descriptions.

**Keywords:** Electronic management; Human resources.

## كيفية الاقتباس من هذا البحث:

محمد، أ.ع.، (2026). أثر الإدارة الإلكترونية في مكتب الصحة العامة والسكان في تنمية الموارد البشرية الصحية. مجلة جامعة عدن للإلكترونية للعلوم الانسانية والاجتماعية، 7(1)، ص34-52. <https://doi.org/10.47372/ejua-hs.2026.1.511>

حقوق النشر © 2026 من قبل المؤلفين. المرخص لها EJUA، عدن، اليمن. هذه المقالة عبارة عن مقال مفتوح الوصول يتم توزيعه بموجب شروط وأحكام ترخيص (Creative Commons Attribution (CC BY-NC 4.0).

