



The role of electronic management in enhancing human resources skills: An analytical study of the opinions of a sample of employees at the College of Administration and Economics/University of Mosul

Noor Ali Abood Alobeidi^{*a}, Hala Fazza Dagher Al-Mulla Tawhi^b & Mryam Monem Al-Halawjy^c

a University of Mosul/ College of Economics and Administration/ Department of Business Administration.

b University of Mosul/ Presidency of the University of Mosul.

c University of Mosul/ College of Economics and Administration/ Department of Business Administration.

Abstract

The current research focuses on measuring e-management requirements (administrative, human, technical, financial) and human resources skills (technical, intellectual, and communication). In addition to identifying the nature and trends of the influence relationships between them, the study adopted a descriptive-analytical approach and a sample of employees in the College of Administration and Economics at the University of Mosul. The researchers adopted the questionnaire form as the primary tool in collecting data from the individuals who were being researched. After distributing (260) questionnaires, (246) of them were relied upon in the statistical analysis and using some statistical tools, which are (arithmetic mean, standard deviation, relative importance, and confirmatory factor analysis). Accordingly, a number of conclusions were presented, the most prominent of which is that e-management plays a vital role in enhancing human resources skills in the researched college. This is due to the nature and trends of the influence relationship between them, which indicates the level of actual conformity between what the theoretical frameworks include and what the field frameworks produce. The researchers also made a set of recommendations, including the need to move towards enhancing human resources skills in the college under study by benefiting from the contributions of electronic management in a way that leads to the possibility of improving the reality of work at the individual and organizational levels.

Information

Received: 29/12/2024

Revised: 25/1/2025

Accepted: 30/1/2025

Published: 31/1/2025

Keywords:

Electronic Management

Requirements

Human Resources Skills

Administrative

Requirements

Technical Skills

College of Administration

and Economics

دور متطلبات الادارة الالكترونية في مهارات الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد/
جامعة الموصل

نور علي عبود العبيدي^{*a}، حلا فزاع داغر الملا توحى^b و مريم منعم مال الله الحلاجوي^c

a جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد.

b جامعة الموصل/ رئاسة جامعة الموصل.

c جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد.

المخلص

يركز البحث الحالي على قياس واقع متطلبات الإدارة الإلكترونية وهي (إدارية، بشرية، تقنية، مالية)، ومهارات الموارد البشرية وهي (فنية، فكرية، الاتصال)، فضلاً عن الوقوف على طبيعة واتجاهات علاقات التأثير بينها وباعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وبعينه من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل، إذ قام الباحثون باعتماد استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات من الأفراد المبحوثين، وبعد توزيع (260) استبانة اعتمد على (246) استمارة منها في التحليل الاحصائي، وباستخدام بعض الأدوات الإحصائية وهي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، التحليل العامل التوكيدي)، وبموجب ذلك قدمت عدد من الاستنتاجات أبرزها تمارس الإدارة الإلكترونية دوراً حيوياً في تعزيز مهارات الموارد البشرية في الكلية المبحوثة، ومرد ذلك طبيعة واتجاهات علاقة التأثير بينهما وهذا ما اسهم بتأشير مستوى التطابق الفعلي بين ما تتضمنه الأطر النظرية وبين ما تتمخض عنه

* Corresponding author: E-mail addresses: halafazea@uomosul.edu.iq.

2025 AL – Muthanna University. DOI:10.52113/6/2025-15-1/97-115

الأطر الميدانية، وكما قام الباحثون بوضع مجموعة من التوصيات منها ضرورة التوجه نحو تعزيز مهارات الموارد البشرية في الكلية المبحوثة وذلك من خلال الاستفادة من إسهامات الإدارة الإلكترونية وبالشكل الذي يؤدي إلى إمكانية الارتقاء بواقع العمل على المستوى الفردي والمنظمي.

الكلمات المفتاحية: متطلبات الإدارة الإلكترونية، مهارات الموارد البشرية، متطلبات إدارية، مهارات فنية، كلية الإدارة والاقتصاد.

المقدمة:

تعكس الطروحات والأدبيات الفكرية الإدارية مكانة وقيمة الموارد البشرية في العمل المنظمي ومدى إسهامهم في النهوض بواقع العمل في مؤسسات ومنظمات القطاع الصناعي والخدمي على السواء، وخاصةً في ظل الديناميكية البيئية وتغيراتها المستمرة، فضلاً عن زيادة التطورات التكنولوجية وبروز مظاهر العولمة وما يرافقها إشكاليات أخرى، الأمر الذي دفع بالمؤسسات التعليمية على مستوى البيئة العراقية بشكل عام وجامعة الموصل بشكل خاص نحو الاهتمام بمواردها البشرية، والعمل على تعزيز مستوى المهارات الإدارية والتنظيمية والتعليمية، وذلك عبر مواكبة مضامين الإدارة الإلكترونية، بحيث تتضح معالم الإسهام الفعلي للإدارة الإلكترونية في تبسيط مهام العمل ومن ثم معالجة الإشكاليات التي يعاني منها الموارد البشرية، وبالشكل الذي ينعكس على واقع مهارات الموارد البشرية في هذه المؤسسات، وبهذا يهدف البحث الحالي الى التعرف على اهم الأبعاد المعبرة عن متغيرات (متطلبات الإدارة الإلكترونية، مهارات الموارد البشرية)، فضلاً عن تحديد مستوى توافرها، وتحديد الدور الفعلي الذي تمارسه متطلبات الإدارة الإلكترونية في مهارات الموارد البشرية في الكلية المبحوثة، وذلك من خلال تأشير طبيعة علاقة التأثيرات المستوى الكلي والجزئي وبعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وبما يسهم في إمكانية النهوض بواقع العمل في الكلية المبحوثة وتحسين مستوى تأثيراتها المتعددة على الفرد والمجتمع، ولتحقيق ذلك عمد الباحثون نحو تقسم البحث الحالي للعديد من المحاور، الأول منها عرض الإطار المنهجي، والثاني لبيان الإطار النظري، والثالث لتحديد الإطار الميداني، والرابع للوقوف على الاستنتاجات والتوصيات، وكالاتي:

الإطار المنهجي

مشكلة البحث:

تعاني المؤسسات التعليمية على مستوى البيئة العراقية وخاصةً (جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد) من العديد من الإشكاليات، ومرد ذلك زيادة مستويات التغيير في البيئة وديناميكيته الحيوية والمقتزنة بالانفتاح المعرفي والثقافي والتطور التكنولوجي المتسارع، والذي انعكس على طبيعة ومستوى المهارات لدى هذه الموارد، الأمر الذي استلزم من القيادات الإدارية في هذه المؤسسات بضرورة تسليط الضوء على مواردها البشرية والاهتمام بها من منطلق الدعم ومن ثم التوجه نحو تعزيز مستوى (مهارات الموارد البشرية)، وذلك عبر اعتمادها العديد من المداخل القيمة ومنها (الإدارة الإلكترونية) وتطبيقها بالشكل الذي يسهم في خدمة الموارد البشرية مثلما تعمل على مساعدتهم نحو تلبية متطلبات العمل الجامعي، وبموجب ذلك عمد الباحثون إلى التطرق لمشكلة البحث الحالي من خلال تساؤل الآتي: (ما الدور الفعلي الذي تمارسه متطلبات الإدارة

الإلكترونية في مهارات الموارد البشرية على مستوى الكلية المبحوثة؟)، فضلاً عن الآتي:

1. ما مستوى إدراك العاملين لمتغيرات البحث الحالي (متطلبات الإدارة الإلكترونية، مهارات الموارد البشرية)؟
2. ما مستوى توافر متطلبات (الإدارة الإلكترونية، مهارات الموارد البشرية)، في الكلية المبحوثة؟
3. ما طبيعة علاقة التأثير بين متطلبات الإدارة الإلكترونية ومهارات الموارد البشرية في الكلية المبحوثة؟

أهمية البحث

1. **الأهمية العلمية:** تبلورت الأهمية للبحث الحالي بما تم اعتماده من متغيرات حيوية ذات قيمة مرتفعة ونقص هنا (متطلبات الإدارة الإلكترونية، مهارات الموارد البشرية) في المؤسسات التعليمية، إذ أن تسليط الضوء نحو هكذا نوع من المتغيرات يسهم في إثراءها نظرياً.

2. **الأهمية العملية:** ان قياس متغيرات البحث الحالي ميدانياً وتأشير نتائجها إحصائياً يؤدي إلى إمكانية الوقوف على طبيعة الدور الذي تمارسه الإدارة الإلكترونية وما تتضمنه من متطلبات في تعزيز مهارات الموارد البشرية في الكلية المبحوثة، بحيث يمكن الاستفادة من التفاعل الحقيقي بين هذه المتغيرات نحو الارتقاء بقدرات وإمكانيات الفرد والكلية ومن ثم التأثير الإيجابي نحو المجتمع.

أهداف البحث

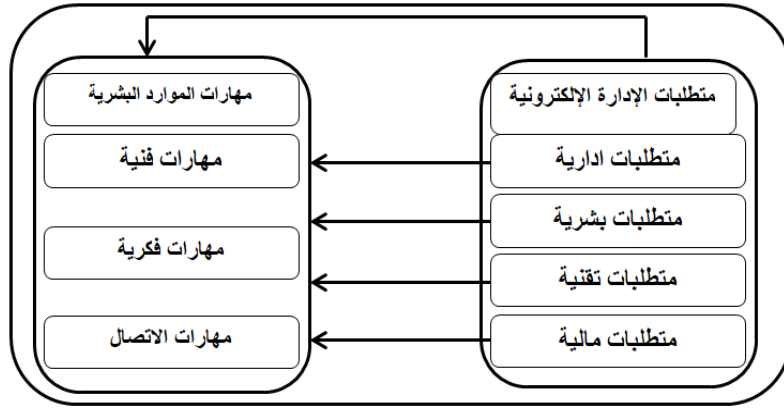
1. التطرق لبعض الفقرات النظرية ذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالي (متطلبات الإدارة الإلكترونية، مهارات الموارد البشرية)، باستحضار أهم الطروحات والإسهامات الفكرية للعديد من الباحثين، وبما يسهم في إتمام مضامين الإطار النظري وإثراء معرفياً وعلى قدر الإمكان.

2. التعرف على اهم الأبعاد المعبرة عن متغيرات البحث الحالي (متطلبات الإدارة الإلكترونية، مهارات الموارد البشرية)، ومن ثم اختيار الأفضل وبما يتماشى مع طبيعة الكلية المبحوثة، فضلاً عن تحديد مستوى توافرها، بقصد الوقوف على درجة القوة والضعف في تطبيقها ميدانياً.

3. الوقوف على الدور الفعلي الذي تمارسه متطلبات الإدارة الإلكترونية في مهارات الموارد البشرية في الكلية المبحوثة، وذلك من خلال تأشير طبيعة علاقة التأثير المستوى الكلي والجزئي.

4. الخروج بالنتائج وتقديم مجموعة من الاستنتاجات النظرية والإحصائية، وبالشكل الذي يمكن احتواءها من خلال تقديم التوصيات الداعمة لمسألة تعزيز واقع متغيرات البحث الحالي والارتقاء بالكلية المبحوثة.

مخطط البحث الفرضي
يؤشر مخطط البحث الفرضي المتغيرات المعتمدة وما
تتضمن من أبعاد متعددة، فضلاً عن تحديد اتجاهات التأثير على
المستوى الكلي والجزئي، وكالاتي:



المصدر: إعداد الباحثين.

الشكل (1): مخطط البحث الفرضي

4. الحدود العلمية: متطلبات الإدارة الإلكترونية ومهارات
الموارد البشرية.

أساليب جمع البيانات

1. الإطار النظري: بقصد إتمام الفقرات المعبرة عن (الإطار
النظري) لمتغيرات البحث الحالي اعتمد الباحثون على
مجموعة من المصادر العلمية في التخصص الإداري
ولاسيما في التخصصات التكنولوجية والموارد البشرية،
وبالشكل الذي يسهم في تقديم تغطية نظرية حيوية تتمكن من
إثراء الفكر الإداري بمعلومات من شأنها إن تحقق إضافة
علمية متواضعة في هذا المجال.

2. الإطار الميداني: اعتمد الباحثين في تغطية مضامين هذا
الإطار على استمارة الاستبانة والتي تم تصميمها بدقة ومنطقية
وموضوعية بقصد توجيهها نحو العاملين في كلية الإدارة
والاقتصاد في جامعة الموصل، إذ تم الاستعانة بمجموعة من
الطروحات الإدارية ذات العلاقة بهذه المتغيرات، وكما
استخدام الباحثون مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة، اتفق،
اتفق نوعاً ما، لا اتفق، لا اتفق بشدة)، وكما في الجدول (1)،
الآتي:

فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية
لمتطلبات الإدارة الإلكترونية على المستوى الكلي في مهارات
الموارد البشرية في الكلية المبحوثة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية
لمتطلبات الإدارة الإلكترونية على المستوى الجزئي في
مهارات الموارد البشرية في الكلية المبحوثة.

منهج البحث

اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي والتي يسمح
للباحثين بإمكانية جمع البيانات وتحليلها، وبما يسهم احتواء أطره
النظرية والميدانية ومن ثم في تحقيق الأهداف التي يسعى
لتحقيقها على مستوى الفرد والكلية.

حدود البحث

1. الحدود الزمانية: تجسدت بفترة الإنجاز وهي من
(2024/5/15) إلى (2024/12/30).
2. الحدود البشرية: عينة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد
في جامعة الموصل.
3. الحدود المكانية: كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل.

الجدول (1): استمارة الاستبانة

| ت | المتغيرات | الأبعاد | تسلسل الفقرات | المصادر |
|----|--------------------------------|----------------|---------------|------------------------|
| 1. | متطلبات الإدارة الإلكترونية | متطلبات ادارية | X1-X5 | (المتوكل ، 2021) |
| | | متطلبات بشرية | X6-X10 | (السيد، 2019) |
| | | متطلبات تقنية | X11-X13 | (بوشعالة، 2024) |
| | | متطلبات مالية | X14-X18 | (الدعيس، 2023) |
| 2. | مهارات الموارد البشرية | مهارات فنية | X19-X23 | (حسين ، 2018) |
| | | مهارات فكرية | X24-X28 | (خميس و سلمان ، 2021) |
| | | مهارات الاتصال | X29-X33 | (Wijaya, et al., 2022) |

المصدر: إعداد الباحثين.

أدوات التحليل الإحصائي

استخدمت الحزمة البرمجية (SPSS V.26)، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي (AMOS V24) لاختبار فرضيات التأثير وما تتضمن من الأدوات التي تتماشى مع طبيعة أهداف البحث الحالي هي: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، وبما يسهم في تحديد مستوى التوافر لهذه المتغيرات، ومن ثم اعتماد التحليل العملي التوكيدي بقصد اختبار فرضيات البحث الحالي والخروج بالنتائج ذات العلاقة بالتأثير وعلى المستوى الكلي والجزئي لمتغيرات البحث الحالي.

الإطار النظري

أولاً. مفهوم الإدارة الإلكترونية:

تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد مفاهيم الثورة الرقمية، ونتاج تطور نوعي أنتجت تكنولوجيات الاتصال الحديثة، وفي ظل ثورة المعلومات والحاجة المتزايدة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة العلاقة بين المواطنين، والمنظمات، وربط الإدارة والوزارات من خلال آليات التكنولوجيا، وهو مفهوم جديد في العمل الإداري عبر استخدام التقنيات الإلكترونية والاستفادة منها لتخطيط الإداري والتنظيم والرقابة والتوجيه والتقييم، بحيث يكون أكثر فعالية وبأفضل مستوى جودة (البوشي، 2023: 745)، وهناك من يرى أن الإدارة الإلكترونية مفهوم ميكانيكي تنفذه جميع المنظمات الإدارية من خلال الاعتماد على كافة تقنيات المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل الأعمال الورقية وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين وسرعة إنجاز المعاملات والمهام لتكون جاهزة للاتصال مع الحكومة الإلكترونية. وتعني الإدارة الإلكترونية الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات المعلومات، بما في ذلك شبكات الحاسوب، لربط الوحدات التنظيمية ببعضها لتسهيل الوصول إلى البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز العمل وتقديم الخدمات بكفاءة وبأقل تكلفة وفي أسرع وقت ممكن، وبشكل أدق الإدارة الإلكترونية هي نظام رقمي متكامل يهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من الوضع اليدوي إلى الوضع الإلكتروني، وذلك من خلال الاعتماد على أنظمة معلومات قوية تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية في أسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف، ورفع مستوى الأداء (الفليت، 2018: 244).

وعرف (3: 2016: Shakkah & AlGamdi) الإدارة الإلكترونية الإدارية المتكاملة ذات الفعالية العالية لإنجاز المعاملات وتقديم خدمات أفضل بكل سهولة وسرعة، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، بالإضافة إلى توفير الجهد والمال والوقت".

وأشار إليها (ياسين، 201: 1290) بأنها "العملية الإدارية التي تعتمد على القدرات المميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه ومراقبة موارد المنظمة وقدراتها الأساسية وغيرها بلا حدود لتحقيق أهداف المنظمة".

ووصفها (السديس، 2018: 17) بأنها "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة داخل المنظمة لأداء المهام الإدارية وتقديم الخدمات إلكترونياً، بما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء وسرعة عملية اتخاذ القرار بناءً على معلومات دقيقة ومباشرة".

وترى (ياسمين، 2019: 31) بأنها "عملية تعتمد على أنظمة المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية بكفاءة عالية، وتهدف إلى تطوير بيئة العمل الإدارية باستخدام الأجهزة الإلكترونية".

بينما عرفتها (السهي، 202: 591) بأنها "استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة للقيام بالوظائف الإدارية الإلكترونية التي تسهل وتحقق التخطيط والتنظيم والإدارة والتقييم والمراقبة واتخاذ القرار بطريقة فعالة وبسيطة".

وأوضح (بومديان، 2021: 117) بأنها "العملية الإدارية التي تعتمد على القدرات المميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم بالموارد والقدرات الأساسية للمنظمة بلا حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

وعرفها (Alanezi, 2021: 38) بأنها "نهج استراتيجي وديناميكي لإدارة المنظمات في المستقبل، من خلال تطبيق أنظمة عالية الأداء تعتمد على التكامل والتكنولوجيا الموجهة نحو الذكاء الاصطناعي، ومن خلال الاستثمار الإيجابي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة وظائف العملية الإدارية، بما في ذلك التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة والتقييم، لتعزيز الأداء وتحسين الوضع التنافسي".

ووصفتها (حوائر، 2022: 49) بأنها "نظام متكامل يستخدم تقنيات المعلومات والاتصالات المتوفرة داخل المنظمة، ويهدف إلى تحويل المهام الإدارية التقليدية إلى مهام إدارية إلكترونية. مما يساعد على تقديم واستلام ونقل ومعالجة ومراقبة وتنظيم كل أو جزء من العمل الإداري داخل المنظمة بهدف تطويره وزيادة كفاءته وتحقيق الأهداف الإدارية المخططة".

وأوضح (حميد، 2023، 401) أنها "استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخاصة شبكة الإنترنت، في جميع العمليات الإدارية للمنظمة، هو لتحسين عملية الإنتاج وتعزيز كفاءة وفعالية الأداء. هو نظام إلكتروني متكامل يعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى مهمة يتم تنفيذها باستخدام التكنولوجيا الإلكترونية الحديثة".

ويشير (السلححي، 2024: 1008) إلى أنها "العملية التي تستخدم فيها الإدارة تقنيات المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة بما يؤدي إلى تحسين وتطوير العمل الإداري داخل المنظمة، بحيث يتم تنفيذ العمليات الإدارية بذكاء، وجودة عالية وبأقل تكلفة".

في ضوء ما سبق يرى الباحثين الإدارة الإلكترونية بشكل عام وفي الجامعات بشكل خاص الإدارة الإلكترونية بأنها "تمثل تحولا كبيرا في أساليب وأدوات الإدارة التقليدية، مما يتيح استخدام التقنيات الإلكترونية، وإمكانية تحسين وتبسيط وتسريع العمليات الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة جودة الأداء وسرعة اتخاذ القرار بناءً على معلومات دقيقة ومباشرة.

ثانياً. أهمية الإدارة الإلكترونية:

تشير بعض الأدبيات المتعلقة بالفكر الإداري إلى أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية نشأ بعد مواجهة مشكلة التوافق بين الأجهزة والبرامج بشكل عام، حيث اتجهت أغلب الدول العربية والأجنبية ممثلة بحكوماتها نحو الاستخدام الأمثل لتقنيات الاتصال واستغلالها لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، كما تمثل الإدارة الإلكترونية نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات القرن الحادي والعشرين، والتي تتلخص في العولمة، والفضاء

– الدقة والفعالية – تحسين إمكانية الوصول – تقليل التكاليف – سرعة الاستجابة).

ثالثاً. مبررات التحول نحو تبني نموذج الإدارة الإلكترونية:

لقد أصبح تحول المنظمات إلى الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية نتيجة للتطورات والتغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم في مختلف المجالات، وعليه فإن التطورات التقنية والتقدم العلمي والطلب المستمر على رفع جودة الأداء والمخرجات لضمان سلامة الإجراءات والعمليات كلها أمور استدعت بل وفرضت الإدارة الإلكترونية، ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات المنافسة بين المنظمات، فلم يعد مقبولاً تأخير تنفيذ العمليات بحجة التحسين، والتجديد، وذلك بسبب ارتباط الفرص المتاحة للمنظمات بعنصر الوقت، ويمكن تلخيص أسباب التحول الإلكتروني في النقاط التالية: (الشهري، 2011: 11)

1. الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكاليف الأعمال.
2. القرارات والتوصيات الفورية التي قد تسبب خللاً في التنفيذ.
3. ضرورة توحيد البيانات على المستوى التنظيمي.
4. صعوبة تحديد معدلات قياس الأداء.
5. ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المنظمة.
6. الاتجاه نحو التوظيف واستخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرار.
7. زيادة المنافسة بين المنظمات والحاجة إلى آليات التميز داخل كل منظمة تسعى إلى المنافسة.
8. ضرورة تحقيق التواصل المستمر بين العاملين في كافة انحاء المنظمة.

وهناك العديد من المبررات التي جعلت اغلب الدول والمنظمات تسارع في تطبيق الإدارة الإلكترونية في عملها وتسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المصاحبة له: إذ أدى ذلك إلى ظهور العديد من المزايا النسبية لتطبيقاتها العلمية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية، وكذلك اتجاهات العولمة وترابط المجتمعات البشرية، والاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة، (المتوكل، 2021: 173).

بالإضافة إلى أن هناك أسباب ودوافع أخرى للتحول إلى الإدارة الإلكترونية تتمثل بالآتي: (الدعيس، 2023: 390)

1. تحسين أداء الأجهزة الحكومية من خلال:

- أ. خفض الإنفاق العام والتكاليف المباشرة.
- ب. الانفتاح على العالم الخارجي والتعرف على التقنيات الحديثة لتقديم الخدمات وتبسيط الإجراءات الحكومية.
- ت. تقديم الخدمات من خلال عدد محدود من العاملين الإداريين ذوي الكفاءة العالية في استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- ث. عدم وجود مستويات إدارية معقدة وتحسين الخدمات من خلال التقارير الواردة عبر البريد الإلكتروني للتعرف على معوقات الخدمة وكيفية معالجتها وتطويرها.
2. تقديم نماذج جديدة من الخدمات الإلكترونية مثل التعلم نماذج جديدة من الخدمات الإلكترونية، مثل: التعلم الإلكتروني ويعني التعلم باستخدام أجهزة الكمبيوتر وبرامجها المختلفة سواء على الشبكات المغلقة أو المفتوحة، أو الإنترنت وهو التعلم المرن والمفتوح.

الرقمي، واقتصادات المعلومات والمعرفة، وثورة الإنترنت، والشبكة العالمية بكل متغيراتها، وتتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية كما تم ذكرها من قبل (السريحي، 2020: 612) وعلى النحو الآتي:

1. خفض التكاليف وتقليل التعقيدات الإدارية وتحقيق الشفافية الإدارية.
2. رفع مستوى أداء الخدمة، لأن تكنولوجيا المعلومات تتطور بسرعة، مما يؤدي إلى ظهور تطبيقات تكنولوجيا جديدة وشاملة، مما يؤدي بدوره إلى تحسين كفاءة المنظمات وزيادة فاعليتها.
3. سرعة معالجة البيانات والوثائق، والقدرة على استرجاعها وتخزينها بسهولة.
4. توحيد أسلوب تقديم الوثائق وعمل المنظمة بشكل عام.

ويضيف (بوشعالة، 2024: 403) المزيد من الدلائل على أهمية الإدارة الإلكترونية من أهمها:

1. التحسين الشامل للجودة: تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين مفهوم الجودة الشاملة من خلال جمع المعلومات وتحليلها لتحسين العمليات وتلبية احتياجات العملاء.
2. تسهيل تقسيم العمل والتخصص: يمكن للإدارة الإلكترونية تحقيق توزيع أفضل للأعباء الإدارية وتسهيل التخصص في مجالات معينة.
3. إنهاء الأرشفة الورقية: تسهل الإدارة الإلكترونية انتقال المؤسسات من الأرشفة الورقية إلى الأرشفة الإلكترونية، مما يساهم في تسريع العمليات وتوفير المساحة.
4. تسهيل الحصول على الخدمات الإلكترونية: إن أهم ما تقوم به الإدارة الإلكترونية هو جعل الإدارة بكوادرها أكثر استجابة.
5. التأثير إيجابياً على المجتمع: من خلال تنمية المعرفة والمهارات في مجال تكنولوجيا المعلومات بين أفرادها لتحقيق الفوائد الاجتماعية والثقافية والتعليمية والسياسية والاقتصادية والاستراتيجية للإدارة الإلكترونية، مما يساعد على نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية وتوسيع نطاقها ومدى وصولها.
6. الأثر الإيجابي على المجتمع: من خلال تنمية المعارف والمهارات في مجال تقنية المعلومات بين أفرادها لتحقيق الفوائد الاجتماعية والثقافية والتعليمية والسياسية والاقتصادية والاستراتيجية للحكومة الإلكترونية، مما يساعد على نشر ثقافة الحكومة الإلكترونية وتوسيع نطاقها.

وتشير (البلوشى، 2023: 762) أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الجامعات لا يعني استخدام الحاسب الآلي في التعليم أو التدريس، وإنما يعني إدارة العملية الإدارية والتعليمية داخل الجامعة، باستخدام الحاسب الآلي والأجهزة الإلكترونية الأخرى. ويهدف تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحسين العملية التعليمية وزيادة فاعليتها في التعامل مع كمية هائلة من البيانات، بعضها يخص الطلاب وبعضها يخص الموظفين والمحاضرين ورؤساء الأقسام والعمداء. ويمكن تصنيف مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الجامعات على النحو التالي (Truban & others, 2013: 178) - مجال إدارة شؤون الطلبة - مجال إدارة شؤون الموظفين - مجال إدارة شؤون الجامعة. وترى الدراسة الحالية أن الإدارة الإلكترونية في الجامعات لها العديد من المزايا منها ما يلي: (توفير الوقت والجهد

وبالتالي تحقيق النجاح والتميز، وإلا حكم عليه بالفشل مما تسبب في الخسارة. من الوقت والمال والجهد، وبعد ذلك سوف نعود إلى نقطة الصفر، الإدارة هي ابنة بينتها التي تؤثر وتتأثر بجميع عناصرها. وتتفاعل البيئة المحيطة مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية (بوشعالة، 2024: 404)، إذ تعتبر عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية عملية معقدة تتضمن منظومة متكاملة من المتطلبات الإدارية والبشرية والفنية والمالية، إذ أنها تتأثر وتتفاعل مع كافة عناصر البيئة التي تحيط بالمنظمة، وفيما يلي سنتناول جميع هذه المتطلبات، وهي: (مدلول، 2022: 154).

1. **المتطلبات الإدارية:** يتطلب تنفيذ الإدارة الإلكترونية في المنظمات تغيير عقليات الموظفين وأساليبهم وممارساتهم والأنشطة التشغيلية وطريقة تبادل المعلومات بين الإدارات والأقسام. ولذلك لا بد من وجود قيادة في الإدارة الإلكترونية واعية لكافة التطورات وقادرة على التخلص من كافة الإجراءات الروتينية والقوانين والبيروقراطية التي تعيق عملية التطوير الإداري في المنظمات. ومن ناحية أخرى قد تتطلب الإدارة الإلكترونية تحديث الأساليب المستخدمة وتبسيط الإجراءات وتسهيل مراحل العمل الإداري، مما يساهم في تخفيف العبء الإداري وربط جميع الخدمات والمعاملات وضمان مرونة المعاملات. (نور الدين، 2018: 89)، ويضيف (البريهي، والسفياني، 2023: 820) ان الإدارة الإلكترونية تتطلب هيكلاً تنظيمياً حديثاً، يتسم بالمرونة أفقياً وعمودياً في اتصالاتها، وقبل كل شيء، يتطلب الأمر بنية شبكية مبنية على أساس تقني وإعلامي متقدم، وثقافة تنظيمية تركز على قيمة الابتكار والمبادرة، فضلاً عن القيادة والتميز في الأداء. (العقابي والربيعي، 2018: 71) وحتى تتمكن الإدارة الإلكترونية من تحقيق الأهداف المرجوة تتطلب وجود إدارة جيدة تدعم التطوير والتغيير، وتدعم الأساليب الإدارية الحديثة. وقد تشمل المتطلبات الإدارية تطوير الاستراتيجيات وخطط التأسيس وتطوير التنظيم الإداري والإصلاح الإداري، كما ذكر (الاقرع، 2020: 78) مجموعة من المتطلبات الإدارية والتنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات، بما في ذلك توفير كافة أدوات الدعم الإداري التي تدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة، وتطوير الأساليب التعليمية والبرامج التدريبية بما يتوافق مع عناصر الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى تطوير وزيادة الموارد البشرية في المنظمة لاستخدام كافة التقنيات الحديثة في العملية الإدارية. وأخيراً اعتماد وسائل مراقبة كافة الأعمال الإلكترونية لتجنب الأخطاء. ولذلك فإن تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في المنظمات يتطلب وجود رؤية واضحة حول المشروع المستقبلي لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة، وإعادة هيكلة الهيكل التنظيمي الإداري، وتوزيع العمل والمسؤوليات، وتفويض الصلاحيات بالتساوي بين جميع أقسام وإدارات المنظمة وتبسيطها. الإجراءات اللازمة لتنفيذ الأعمال والوظائف الإلكترونية.

2. **المتطلبات البشرية:** يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات، لأنه بدونها لا تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها، حتى لو امتلكت أكبر وأفضل المعدات والآلات والأجهزة.

أ. الطبيعة الدولية أو العالمية للخدمات الإلكترونية، عندما يتم تقديم الخدمات من خلال الوسائل الإلكترونية (الإنترنت)، وعدم وجود مستندات ورقية للخدمات الإلكترونية، عندما يتم تقديم الخدمة دون تبادل المستندات الورقية وهناك عدة عوامل تدفع بنا إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية منها (حسين، 2011: 104)

أ. **عامل الوقت:** طالما كان عامل الوقت عائقاً كبيراً أمام المنظمات التي تتنافس عالمياً أو محلياً في عرض منتجاتها، فعرض منتج جيد ليس كل شيء في ظل تسابق المنافسين لتقديم منتج أفضل، وهناك عامل آخر غالباً ما يحسم المنافسة لصالح إحدى الشركات والمؤسسات وهو الوقت.

ب. **قفزة الحاسوب:** انعكست تكنولوجيا الحاسوب في نظريات الإدارة والمفاهيم الإدارية التي بدأت تخرج من حالتها الجامدة القديمة، حيث بدأت الآلات تحل محل البشر في العديد من أماكن العمل.

ت. **تطور الاتصالات:** ونقصد هنا الاتصالات الإلكترونية، حيث عززت شبكة الإنترنت بقوة فترة انتقال الإدارات إلى تطبيقات التكنولوجيا الشاملة، كما مكنت الاتصالات من التواصل الفعال والسريع والموفر للوقت عبر شبكة الاتصالات الداخلية للإدارة.

3. **العوامل السياسية:** كانت التحولات الديمقراطية وما تلاها من تغيرات اجتماعية وتطلعات شعبية من العوامل التي دفعت الأجهزة الإدارية إلى تعميم تطبيقات التكنولوجيا في أقسامها. ومن الأسباب التي أدت إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية ما يلي (حامد، 2015: 88)

أ. الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها في زيادة تكلفة العمل
ب. القرارات والتوصيات الفورية التي من شأنها أن تسبب عدم التوازن في التطبيق

ت. عدم القدرة على توحيد البيانات على مستوى المؤسسة التعليمية

ث. صعوبة تحديد معدلات قياس الأداء

ج. صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة التعليمية الواحدة

ح. الحاجة إلى توحيد البيانات على مستوى المؤسسة التعليمية الواحدة.

خ. التوجه نحو توظيف التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن الإدارة التقليدية والإدارة الورقية تعتمد على أوراق معرضة للتلف والضياح، كما تتطلب توفير العديد من المكاتب لتخزين هذه المعلومات أو الملفات، كما نجد صعوبة في إيجاد المعلومات التي نريد الحصول عليها، لذا أصبح من الضروري التحول أو الانتقال من هذه الإدارة إلى إدارة أكثر تقدماً وحداثة تسمى الإدارة الإلكترونية، حيث تساعد في إنجاز المهام بسهولة ودقة دون ضياح أو إتلاف الأوراق، فضلاً عن سهولة البحث عنها وتوفير الوقت، فضلاً عن تقليل تكاليف العمل الإداري.

رابعاً. **متطلبات الإدارة الإلكترونية:**

يحتاج مشروع الإدارة الإلكترونية إلى تهيئة البيئة المناسبة المتوافقة مع طبيعة عمله حتى يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه

ويرى (الشمسي، واخرون، 2024: 222) أن التكنولوجيا الحديثة هي أحد الأساليب الحديثة التي تهدف إلى تطوير أداء المنظمات وتنمية المجتمعات، كما يمكنها تحقيق نتائج مهمة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والسياسية، الأمر الذي يتطلب توفير البنية التحتية الكافية، وضرورة إعادة النظر في البنية التحتية للأجهزة والمعدات والبرمجيات من أجل تحديثها للاستجابة للتغيير المنشود في تقديم الخدمات الإلكترونية.

4. **المتطلبات المالية:** ان تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية يوجد في المشاريع الكبيرة التي تحتاج إلى أموال ضخمة لتحقيق الاستمرارية والنجاح وتحقيق الأهداف المرجوة من خلال توفير البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات والبرامج الإلكترونية اللازمة، وتحديثها من وقت لآخر. إعداد برامج التدريب والتأهيل للعناصر البشرية التي تحتاج إلى تكلفة كافية للتحويل. نحو إدارة إلكترونية نستطيع من خلالها المضي قدماً نحو تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية (طيار، 2019: 25). كما تعتبر المتطلبات المالية إحدى معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية حيث أن جميع المتطلبات الإدارية والبشرية والفنية تعتمد بشكل كبير على المتطلبات المالية لذا يجب توفير الدعم المالي الكافي لتحقيق هذه المتطلبات، وقد حدد (العقابي والربيعي، 2018: 76) المتطلبات المادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير البنية التحتية التقنية للمنظمة من شبكات وأجهزة حاسوب ومواقع إلكترونية، وتكوين نظم معلومات حديثة ومتطورة بما يتوافق مع المتطلبات. للإدارة الإلكترونية، وتوفير الأجهزة والمعدات والأجهزة. والبرامج الإلكترونية لإنجاز المهام والوظائف الإلكترونية، كما ان تطبيق الإدارة الإلكترونية. يحتاج الدعم المالي الكبير إلى الدعم والمساندة من الإدارة العليا في المنظمات الإلكترونية المعاصرة، وذلك لضمان استمرارية العملية الإدارية ونجاحها وتحقيق أهدافها، وتطوير البنية التحتية للشبكات والمعلومات، بالإضافة إلى توفير كافة المعدات والأجهزة التقنية اللازمة للقيام بالأعمال الإلكترونية. كما يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الجامعة توفير الدعم المالي اللازم للتمكن من ذلك (الدعيس 2023: 396).

أ. توفير البنية التحتية من حيث شراء الأجهزة وإنشاء المواقع وربط الشبكات.

ب. تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في إدارة الجامعة

ت. الاستعانة بالمدرسين المؤهلين لتدريب الموارد البشرية بالجامعة

ث. صيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية.

ج. تحديث الأجهزة والبرامج

خامساً. مفهوم مهارات الموارد البشرية:

تمثل مهارات الموارد البشرية واحدة من المفاهيم الاستراتيجية، والإدارية المعاصرة، لدورها المهم في مساعدة المنظمات المعاصرة على تحقيق التميز والتفوق في إطار البيئة الدينامية شديدة التنافسية، وصولاً لضمان بقاءها ومواجهة التحديات لاستمرارها في العمل، وقد تزايدت هذه الأهمية في الآونة الأخيرة كنتيجة طبيعية للتغيرات المتلاحقة في مكونات

ولذلك فإن العنصر البشري يجب ويجب أن يكون مؤهلاً بشكل جيد. تدريب عالي من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية التي تساعد على إعداد الفريق البشري اللازم لمواكبة التطور التقني وتحقيق الكفاءة في تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية، كما أشار (الاحكلي، 2018: 88)، (غانم، 2021: 122) إلى أن العنصر البشري هو أحد أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية فهو يعد أصل الإدارة الإلكترونية فهو الذي اكتشفه ثم طوره واستغله لتحقيق الأهداف التي تطمح إليها، ومن هنا ظهرت الإدارة الإلكترونية له ولأجله، ويتمثل العنصر البشري بالخبراء، والمتخصصون الذين يعملون في مجال المعرفة، والذين يمثلون البنية البشرية، ورأس المال الفكري في المنظمة، وبالتالي هناك مجموعة من المتطلبات البشرية والتي يمكن تحديدها على النحو التالي: (طيار، 2019: 24).

أ. استقطاب وإشراك أفضل الكفاءات والكوادر البشرية المؤهلة في مجالات نظم المعلومات.

ب. تدريب القادة والعاملين على مهارات تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية.

ت. توفير غرف تدريب للموظفين تشمل كافة الاحتياجات التدريبية.

ث. التعرف على الاحتياجات التدريبية للقادة والعاملين اللازمة لتطبيق برامج الإدارة الإلكترونية.

ج. تعزيز الجانب الإشرافي للمسؤولين عن برامج تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

ح. توفير العدد الكافي من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ برامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

3. **المتطلبات التقنية:** وهي توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية بما في ذلك تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام، مع استيعاب العدد الكبير من الاتصالات لتحقيق هدف استخدام الإنترنت، فضلاً عن توفير التكنولوجيا الرقمية الكافية من المعدات والحاسبات والأجهزة والمعدات والأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتقديم خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك للاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن، وتنقسم البنية التحتية إلى: (العبيدي، 2014: 72)

أ. **البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية:** تتمثل في كافة اتصالات الهاتف الثابت والجوال والكمبيوتر عن بعد، الشبكات المادية وتكنولوجيا المعلومات اللازمة لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات الإلكترونية؛ البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية: تتضمن مجموعة من الخدمات والمعلومات والخبرات والأنظمة البرمجية. البرمجيات التطبيقية والشبكة التشغيلية التي يتم من خلالها تنفيذ وظائف التجارة الإلكترونية.

ب. **بنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية:** قادرة على ضمان التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة، وبين المؤسسات والمواطنين من جهة أخرى.

طويلة نسبيًا. وبذلك فهي تساهم في تحقيق تغييرات تنظيمية كبرى بفضل دورها في عملية التفكير الاستراتيجي (عباس، واخرون، 2022)، كما تلعب مهارات الموارد البشرية أيضًا دورًا حيويًا في صياغة الخطط طويلة المدى بالنسبة للمنظمة، وذلك عبر تطوير رؤيتها ورسالتها الخاصة التي تتطلب الشجاعة والجرأة والصبر والتضحية والوفاء، وكذلك فإنها توجه فريق العمل نحو تحقيق أفضل النتائج من خلال تحديد مهارات الموارد البشرية بهدف توجيهها على النحو الأمثل، وبالتالي فهي تمثل سلاح المنظمة للمحافظة على معدلات النمو. و محور المسار الوظيفي للموارد البشرية، وأيضًا فان لمهارات الموارد البشرية دورًا مهمًا في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة والتي تشمل القيم والمعتقدات والمعاني. والسلوكيات المشتركة بين مواردها البشرية، ومن ثم التحكم في التفاعلات التي تحدث بينهم وبين أصحاب المصلحة داخل المنظمة وخارجها، وبالتالي فهي، تساهم في تجنب أي حساسية ثقافية بينهم ومن ثم تعزيز القدرة على الإدارة الأخلاقية والاختلافات الثقافية، علاوة على ذلك فان لمهارات الموارد البشرية دوراً مهماً في اكتشاف القدرات التي تبتناها المنظمة لدعم ميزتها التنافسية واستدامتها (Kenedi, et al., 2024: 76)، فضلاً عن ذلك، فهي تساعد في زيادة أداء مواردها البشرية لدورها من خلال مساعدتهم على تنويع المهارات التي لديهم وتعليمهم، من أجل تحديد القدرة على إيجاد وتنفيذ الوظائف المختلفة، وبالتالي يمكن تحديد أبرز النقاط التي تبرز أهمية مهارات الموارد البشرية ما يلي: (Wijaya, et al., 2022: 145)

1. سرعة حل المشكلات بطريقة مبتكرة وسريعة بفضل امتلاك الفرد للمهارات اللازمة، وتحسين أداء الموارد البشرية من خلال تطويرها المستمر.
 2. المساهمة في تطوير وابتكار أساليب وحلول جديدة للمشاكل القائمة لتوفير الوقت والجهد والتكاليف.
 3. تعديل سلوك الموارد البشرية للقضاء على النزاعات التي قد تنشأ بينهم وتؤثر سلباً على العمل.
 4. تحقيق التنسيق بين مهام ووظائف الموارد البشرية على المستويات التنظيمية المختلفة
 5. زيادة درجة الكفاءة الإدارية وتحسين الأداء والابتعاد عن الممارسات التقليدية والحلول المؤقتة للمشكلات الإدارية.
- ويرى (Rao, 2013: 144) بان مهارات الموارد البشرية تسهم في تعزيز حالات الولاء الوظيفي من قبل الافراد العاملين لمنظماتهم مما يساعد على تقليل دوران العمل وحالات التغيب، كما انها تساعد على تشكيل البنية الشخصية للموارد البشرية من أجل تعزيز العلاقات الاجتماعية في العمل، فضلاً عن امكانية ايجاد الحلول المناسبة للمشكلات المتعلقة بالوظيفة التي يمارسونها (Sethi, 2016: 114)، وتكمن أهمية مهارات الموارد البشرية في أنها تساعد المديرين على التواصل والتفاعل مع بعضهم البعض ومع الموظفين لخلق بيئة عمل مناسبة يتم من خلالها تحقيق الأهداف. ومن أهم أسباب أهمية تعلم هذه المهارات كما تم ذكرها من قبل (Ibrahim, 2017: 390) تتمثل بالآتي:
- أ. تحقيق الميزة التنافسية الرقمية: تعتبر مهارات الموارد البشرية ركيزة أساسية لتحقيق هذه الميزة للمنظمات من خلال مواجهة الاتجاهات التقنية المعاصرة.

البيئة المختلفة، الأمر الذي وجب عليها بناء وتطوير مجموعة من المهارات وعلى وجه التحديد في المستويات الإدارية العليا، باعتبارها الجهة المسؤولة عن صياغة التوجه المستقبلي للمنظمة، واستثمار الموارد المتاحة لديها كافة بأفضل الطرائق المتاحة. واستناداً لذلك لا يمكن لأي منظمة ان تصوغ مساراتها في العمل، بدون وجود مهارات لمواردها البشرية، قادرة على تحليل المتغيرات المحيطة بها، والتعامل معها بالطرق الحكيمة، ولقد اختلف الباحثون في تحديد تعريف دقيق لمفهوم الموارد البشرية وذلك لتعدد وجهات النظر من جهة ولتنوع هذه المهارات من جهة أخرى (kreniter & kinicki, 2007: 256).

فقد عرفها (Mathew, 2009: 1) بانها "المعرفة العلمية والتطبيقية التي تمتلكها الموارد البشرية وتساعد على استخدام الادوات والتكنولوجيات المعاصرة في تنفيذ واجباتهم وتحقيق اهداف منظماتهم".

وأشار (احمد، ومجد، 2008، 2012) بانها "الموهبة الطبيعية او المكتسبة التي تساعد الموارد البشرية على تنفيذ المهام والانشطة الموكلة اليهم سواء من ناحية جسدية او ذهنية". ويرى (Jager, 2017: 3) على انها "المقدرات والخبرات التي تتمتع بها الموارد البشرية وتستخدمها في تنفيذ الانشطة، والمهام الموكلة اليها".

ووفقاً (للجمال، 2018: 26) فإن مفهوم مهارات الموارد البشرية يشير إلى "القدرة على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتنظيم وإدارة العمل، وتطوير القدرات والتعلم المستمر، والقدرة على التواصل الفعال والتفاعل مع الافراد العاملين وإدارة المنظمة".

ويؤكد (العساف واخرون، 2019: 8) بانها "المهارات والقدرات العقلية والوجدانية والحسية التي يمكن تسميتها، والممارسات المكتسبة بالتعلم التي تكسب المتعلم الثقة بالنفس وتمكنه من تحمل المسؤولية. وفهم الذات والآخرين، والتعامل معهم".

مما سبق يرى الباحثين مهارات الموارد البشرية بأنها "القدرات الفكرية والخصائص السلوكية التي يمتلكها الموارد البشرية، والتي تمكنه من التأثير على الآخرين وقيادتهم لأداء العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، وهي تمثل السلوكيات التي نتجت وتشكلت من خلال التطبيق الصحيح للنظريات والتكنولوجيا، وكذلك المبادئ التوجيهية السلوكية، والتي إذا طبقت بشكل صحيح تعمل على تطوير وتحسين مهارات الافراد العاملين والقادة ومن المؤكد أنها ليست ثابتة ومحددة، بل متعددة ومتنوعة".

سادساً أهمية مهارات الموارد البشرية:

وتبرز أهمية مهارات الموارد البشرية في النتائج التي تساعد المنظمات على تحقيقها، ولعل الأهم من ذلك توظيف الموارد البشرية التي تمتلك المهارات المطلوبة المتوافقة مع رؤيتها، ومن ثم التعامل مع الموارد البشرية بطريقة عادلة ومنصفة، بطريقة تساعد على رفع معنوياتهم، مع توفير الحراك الوظيفي لزيادة مهاراتهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتحسين مستوى أدائهم، كما تعد مهارات الموارد البشرية أيضاً جزءاً من استراتيجية المنظمة وتشكل الأساس لمواجهة المنافسين، مما يعني أنها تمارس دوراً مهمًا على نطاق واسع ولفترات زمنية

وخطتهم لتحقيق النجاحات المتوقعة في المستقبل. بمعنى آخر، إن برامج التغيير هي التي تحفز الموارد البشرية على تطوير مهاراتها الإدارية، لضمان عدم تقادمها في مواجهة التغيرات الجديدة.

ثامن. أنواع مهارات الموارد البشرية:

تعتبر مهارات الموارد البشرية الجانب الأبرز في مجال الإدارة والقيادة، وأحد أهم أسس الإبداع في عمل المنظمات العالمية، لأنها تعتمد على تكوين المهارات، فجزء منها يمثل الجزء العلمي، والتي هو الجانب الإداري، وجزء منه يمثل التقنيات القيادية للقائد، لأن الإدارة الحديثة اليوم تتطلب قدرات فائقة من جانب القائد والموارد بشرية ليتمكنوا من العمل بكفاءة كبيرة، وتختلف آراء الباحثين والمختصين في مجالات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي فيما يتعلق بأنواع مهارات الموارد البشرية. ويعود هذا الاختلاف إلى حد كبير إلى تعدد هذه الأنواع وتوسعها. حسب رأي كل من (عبود، واحمد، 2022)، (جمال الدين، 2019: 222)، (Smith & Lewis, 2012: 299)، (نافع، 2015، 12)، وعليه يمكن تقسيم انواع مهارات الموارد البشرية كما يأتي:

1. **المهارات الفنية:** لقد تنوعت المناهج والاتجاهات التي اتبعتها الباحثون والمهتمون في تعريف مفهوم المهارات الفنية للموارد البشرية، وذلك حسب وجهات نظرهم الخاصة والأسس التي اعتمدوا عليها في تعريفهم لهذه المهارات، فضلاً عن كون هذه المهارات ترتبط مباشرة بعمليات التجديد والتغيير التي تقوم بها المنظمة في عملياتها ومكوناتها المختلفة، مما يعكس بشكل مباشر التغيرات والتطورات المتلاحقة في نطاق مفهوم المهارات الفنية، والمبادئ الفكرية المرتبطة بها. وقد تم تعريفها ببساطة بأنها (قدرة الموارد البشرية التي تساعدها على التعامل مع أساليب وأدوات الإنتاج المتوفرة داخل المنظمة، لتنفيذ ما هو مطلوب منها وتحقيق مستويات الإنتاج المطلوبة، وقد أكد هذا التعريف طابعها الفكري وأن المهارات الفنية هي تلك التي تتيح للموارد البشرية التعامل مع الأدوات وطرق الإنتاج، لتحويل مدخلات المنظمة إلى النتائج المطلوبة، وهي مهارات مرتبطة بالجانب الفني وتعكس قدرة الموارد البشرية على استخدام الأدوات التكنولوجية والتكنولوجية. المعدات واستخدامها لتبسيط العمل الذي يقومون به (Hoffman & Shipper, 2014: 1433) وكذلك تعتبر من المهارات التي تتعلق بالجانب الفني وتعكس قدرة الموارد البشرية على استخدام الأدوات، والمعدات التكنولوجية والتقنية واستخدامها لتبسيط الأعمال التي يؤديها، وتكمن أهمية هذه المهارات بشكل كبير في المستويات الادارية الوسطى، والدنيا، وتظهر أهميتها في المجالات الآتية: (عبود، واحمد، 2022: 53)

أ. تحديد أهداف وطبيعة ودور العمل.
ب. تحديد حجم العمل وطريقة التخطيط والتنظيم.
ت. تحديد الكفاءات المحددة لكل فرد.
ث. تحديد الاسلوب الامثل الذي يمكن ان يمارسه المشرف في مجالات التوجيه بشكل واقعي وبالتركيز على جانب الاتصال وتبادل المعلومات،
وتم تعريف المهارات الفنية بأنها "مهارة الموارد البشرية في استخدام أدوات وأساليب الاتصال المتعلقة بتكنولوجيا

ب. **سرعة معالجة المعلومات:** مهارات الموارد البشرية تفيد العاملين والمديرين وتساعدهم على التحليل بشكل منطقي وسليم بحيث تمكنهم من فهم المواقف والأحداث بذكاء وبقظة، مما يجعلهم قادرين على إصدار الأحكام وتنفيذها.

سابعاً. اساليب تطوير مهارات الموارد البشرية:

يبدو أن أساليب تنمية مهارات الموارد البشرية لها أهمية كبيرة لأنها تركز على العنصر البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية لأي وظيفة، وكما تم اختيار الأساليب بعناية كانت النتائج أفضل، وقد أصبح تنمية الموارد البشرية وتقدمها أمراً لا مفر منه في عصر تتزايد فيه المعلومات وتتطور فيه التقنيات، وتتابع أفكار ونظريات التطوير على نطاق واسع لأنها تخدم المنظمة وتحسن الأداء وترفع من معنويات العاملين وتلبي احتياجاتهم وتساعد في تغيير الاتجاهات الضرورية نحو بيئة العمل الداخلية وعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية مما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة، وتتلخص هذه الأساليب فيما يلي: (ابو سمرة، 2019: 30).

1. **التعليم اثناء العمل:** تمثل الممارسة في العمل أحد الأساليب التي تستخدمها المنظمات لتطوير المهارات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك من خلال اتصالها المباشر مع المديرين والزلاء من ذوي الخبرة السابقة، مما يسمح بالتبادل الفكري وبشكل احترافي بينهم خلال هذه الممارسة، وبالتالي فإن الاتصال المباشر بينهم سيؤدي إلى تعزيز مهاراتهم الإدارية (Hashim, 2015: 17)

2. **المهام الخاصة:** تمثل المهام الخاصة أساليب التدريب والتطوير، حيث يتم إشراك الموارد البشرية في تنفيذ مجموعة من المهام أو في حل المشكلات، مع مجموعة من الموارد البشرية تمتلك مهارات إدارية متقدمة، مع منحها الصلاحيات اللازمة للتعامل بحرية مع الوظيفة، او المشكلة، بمعنى آخر. منحهم الفرصة لاكتساب المهارات الإدارية وتنفيذها بشكل مباشر ميدانياً، أثناء ممارسة مهامهم وعملهم (Denervaud, 2019: 12)

3. **التعليم والتعلم:** توفر برامج التعليم الرسمي وغير الرسمي التي تنفذها المنظمات للموارد البشرية إمكانية الوصول إلى الخبرات والمعلومات المعاصرة التي يمكن بناء مهاراتهم عليها، بالإضافة إلى برامج التعلم التي توفر الوصول إلى مجموعة واسعة من المعلومات المتنوعة المتعلقة بالعديد من المجالات، لتعميق مستويات فهمهم، مما يسمح لهم بتبسيط القرارات التي يمكن اتخاذها باستخدام مهاراتهم الإدارية (Betta, 2016: 70)

4. **اللجان والاجتماعات:** تعتبر اللجان والاجتماعات من الأساليب المعاصرة التي تمنح الموارد البشرية مساحة كافية لتبادل الأفكار مع المديرين وتبادل الأفكار مع بعضهم البعض. ولذلك فإن اللجان هي التي تمهد الطريق للموارد البشرية للتبادل والحوار مع مدراءها، ومن ثم تطوير مهاراتهم الإدارية. (Britton, et al., 2015: 15)

5. **برامج التغيير:** تعتبر برامج التغيير التي تنفذها المنظمة من أهم الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتطوير المهارات الإدارية للموارد البشرية، حيث تحتاج هذه البرامج إلى موارد بشرية لتطوير مهاراتهم بما يتوافق معها، للحفاظ على مكانتهم

التي تعزز وجودهم في المجتمع او المنظمة التي يعملوا ضمن حدودها، وقد تنوع المداخل والاتجاهات التي استند اليها الباحثون والدارسون في تحديدهم لمفهوم مهاراتهم الفكرية / الذهنية للموارد البشرية، الامر الذي نتج عنه ضبابية واضحة في ايجاد تعريف محدد لها .

فقد اكد كل من (Davoudi & Rahbar, 2012: 282) بان المهارات الفكرية للموارد البشرية المصدر المطلق للمعلومات التي تعتمد عليها الموارد البشرية والمنظمة في مواجهة المشكلات التي تواجهها في العمل، وذلك من خلال دورها في ترشيد عمليات اتخاذ القرار التي تقوم بها، كما تمثل جزءاً من قيمة المنظمة، وكذلك قيمة الأشخاص الذين يتمتعون بها، لأنها تمثل الأساس لتطوير معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم، والتي يمكن استخدامها للقيام بأنشطتهم ومهامهم. بطريقة متميزة. وأشار (Manullang, 2017: 25) بانها "قدرة الموارد البشرية على التفكير واستنباط الحلول للمشكلات التي من الممكن ان تواجههم في العمل فضلا عن دورها في ترشيد عمليات اتخاذ القرارات لتنفيذ الانشطة والمهام الموكلة إليهم".

ووصفها (السكرانة، 2019: 10) بانها "المهارات التي تساهم في تحسين رؤية الموارد البشرية لقضايا المستقبل وكيفية معالجتها بما يساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها".

ويرى (خميس، وعبد سلمان، 2021: 65) بانها "المهارات المستخدمة للتفكير وتطوير المواقف، والحالات المجردة. حيث يؤدي استخدام هذه المهارات إلى قيام المدير بالنظر إلى المنظمة ككل ويسمح له بفهم العلاقات بين الوحدات الفرعية وتصور كيفية تتلاءم المنظمة مع بيئتها".

وعرفها (ال حارث، 2024: 447) بانها "عبارة عن عمليات عقلية محددة نمارسها ونستخدمها عن قصد لمعالجة المعلومات والبيانات لتحقيق أهداف متنوعة تتراوح بين تذكر المعلومات ووصف الأشياء وتدوين الملاحظات إلى التنبؤ بالأمور وتصنيف الأشياء وتقييم الدليل وحل المشكلات والوصول إلى استنتاجات، والتنسيق وتحقيق التكامل والربط بين الأنشطة ومصالح المنظمة من خلال النظر إلى المنظمة بمنظور شمولي، وفهم مدى اعتماد كل نشاط على الآخر، وجوانب التأثير الخاصة بتغيير أي نشاط في المنظمة ككل، وهي متعلقة برؤية المنظمة ككل وعلاقتها مع البيئة الخارجية ومن ثم تحديد الأولويات النسبية بين الأهداف".

وعليه فإن المهارات الفكرية تلعب دوراً مهماً في مساعدة الموارد البشرية على التعامل مع المشكلات التي تواجهها في العمل، وذلك من خلال توظيفها في تحليل هذه المشكلات والتعرف على أسبابها، ومن ثم اقتراح الآليات اللازمة لمعالجتها والحد من أثارها السلبية. كما تلعب هذه المهارات دوراً مهماً في تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية داخل المنظمة، بحيث تعزز عمليات العصف الذهني وتراكم المعرفة داخلها (Burns, et al., 2018) كما تم تسليط الضوء على أهمية المهارات الفكرية للموارد البشرية، حيث أنها تساعد على تنفيذ ما هو مطلوب منهم، في إطار المعايير والقوانين والتعليمات المعتمدة داخل المنظمة، وبالتالي تفهيم من التعرض للعقوبات والصراعات فيما بينهم. وإدارتهم. ومن ناحية أخرى، فقد تم التأكيد على أن المهارات الفكرية تساعد الموارد البشرية على

المعلومات، بهدف الحصول على المعلومات ونقلها إلى الأطراف المستفيدة منها". ويؤكد هذا التعريف على أهمية المهارات الفنية في مساعدة الموارد البشرية على استخدام الأجهزة والتقنيات الحديثة، في التعامل مع المعلومات والتواصل مع زملائهم أو المتعاملين معهم، داخل المنظمة وخارجها" (Niitsu, et al., 2013: 271) كما وتشير المهارات الفنية إلى "الفهم والقدرة على تنفيذ الأنشطة بكفاءة وأداء المهام بإتقان ومعرفة. ولذلك تعتبر من أهم مهارات الموارد البشرية، وأحد الأمور الحاسمة في تحقيق النجاح والتميز في إدارة البيئة التعليمية، ومن خلالها يمكن استغلال كافة الموارد المتاحة لتحسين مخرجات وإنتاجية العمليات. وعلى الرغم من أن مهارات الموارد البشرية مهمة بالفعل، إلا أن المهارات الفنية الخاصة بالمجال التعليمي تساهم بشكل كبير في تحسين إنتاجية وأداء الموظفين، وزيادة رضاهم وولائهم للمنظمة (بلوشي، 2023: 691). وبمعنى آخر فإن المهارات الفنية يمكن أن تساعد الموارد البشرية على أداء بعض الوظائف الاستثنائية التي ترتبط بشكل مباشر بمستويات أداء متفوقة، وبالتالي فهي التي تحفز الموارد البشرية وتدفعها إلى تنفيذ ما هو مطلوب داخل المنظمة. كما أن المهارات الفنية للموارد البشرية يمكن ان تساعدها على إبراز نقاط قوتها عند أداء المهام الموكلة إليها، وبالتالي تمنحها فرصة أكبر لتثبيت وجودها داخل منظماتها وتحقيق الاستقرار الوظيفي لأطول فترة ممكنة. كما تمثل هذه المهارات إحدى المهارات الرئيسية التي تركز عليها المنظمة عند استقطاب واختيار الموارد البشرية للعمل داخلها، وبالتالي فهي تمثل أحد الأدلة للحصول على الوظائف، وهي سهلة العمل عليها وتطويرها من خلال برامج التدريب والتطوير المختلفة (Hanafi & Ibrahim, 2018: 588)، وعليه يمكن توضيح أهمية المهارات الفنية للموارد البشرية داخل المنظمات المعاصرة، على النحو التالي: (عباس، واخرون، 2022: 63)

- أ. يمكن توظيف المهارات الفنية لتعزيز عمليات التعاون والشرابة بين الموارد البشرية، على المستويات التنظيمية المختلفة وبغض النظر عن المنصب الإداري أو الوظيفة.
 - ب. مساعدة الموارد البشرية على توظيف مهاراتها الفنية لإنجاز المهام بنتائج فعالة وبما يتناسب مع استراتيجية المنظمة وأهدافها.
 - ت. تحدد طبيعة برامج التدريب والتطوير التي يجب على المنظمة التركيز عليها عند تطوير المهارات الفنية لمواردها البشرية بما يتناسب مع الوظائف والمهام الموكلة إليها.
 - ث. تدعم برامج التحسين المستمر التي تنفذها المنظمة للتعامل مع التطورات المتلاحقة في بيئة العمل.
 - ج. ويمكن الاعتماد عليها بشكل مباشر عند تنفيذ برامج إعادة الهندسة التي تقوم بها المنظمة..
 - ح. تعتبر من أهم المحركات الأساسية لتطوير آليات العمل وإجراءات تنفيذ المهام داخل المنظمة.
 - خ. تساهم في تحسين مستويات الأجور والمكافآت التي يحصل عليها الموارد البشرية عند قيامهم بمهامهم داخل المنظمة.
2. **المهارات الفكرية:** المهارات الفكرية او الذهنية هي جزء رئيس من حياة الموارد البشرية، لكونها تساهم في اضافة قيمة مهمة لهم فضلاً عن المهارات والمعارف الخاصة بهم، فهي

فقط داخل المنظمة، ولكن حتى خارجها، وبالتالي تتيح لهم فرصة الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات".
وبالتركيز على التقنيات المعاصرة فقد اشار اليها (Vasanthakumari, 2019: 65) بانها "مهارة الموارد البشرية في استخدام الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي، للتواصل مع الآخرين وتبادل المعلومات معهم، وهنا تبرز أهمية التقنيات المعاصرة لمساعدة الموارد البشرية في التغلب على العقوبة التي تعيق عمليات الاتصال، وبالتالي، فقد أتاح لها تسهيل الاتصال بغض النظر عن الزمان والمكان، وعلى العكس من ذلك، يتم استثمار قدر كبير من الوقت والتكلفة والجهد في تنفيذ عمليات الاتصال.

وفي ضوء ما سبق يوضح (Canovi & Succi, 2020) (1844) أن مهارات الاتصال وتبادل المعلومات لدى الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في دعم الإدارة، عند تنفيذ وظائفها المختلفة داخل المنظمة، سواء من حيث التخطيط والتنظيم والتنفيذ وبشكل أكثر تحديداً الرقابة. حيث تساعد على تزويدهم بالمعلومات اللازمة لتنفيذ هذه المهام، كما تلعب الوظائف دورها في تقديم التوجيهات والتعليمات للموارد البشرية في المستويات التنظيمية الأخرى، من أجل تنفيذ ما يوكل إليهم، وتحقيق التنسيق بين الإدارة ومواردها البشرية، وتزداد أهمية مهارات الاتصال وتبادل المعلومات في المنظمات الكبيرة أكثر منها في الصغيرة، وذلك بسبب تنوع واتساع نشاطها. ولذلك، فإن هذه المهارات تسهل الإشراف والرقابة على وحدات الأعمال المتفرقة جغرافياً، كما تعمل على مساعدة الموارد البشرية في أداء مهامهم ووظائفهم ليس فقط داخل المنظمة، بل يمتد إلى حياتهم الشخصية أيضاً، فضلاً على ذلك فأنها تساعدهم على التواصل وإقامة العلاقات الاجتماعية مع الآخرين داخل المجتمع الأوسع، وتبادل الأفكار والمشاعر ونقل واستقبال المعلومات مع زملائهم، بما يحسن درجة قبولهم في المجتمع. ولذلك فإن مهارات الاتصال تُمكن الموارد البشرية من حل المشكلات التي تواجههم في حياتهم المهنية والشخصية، وتجنبهم الفشل، وتحقيق النجاح في مشاريعهم المختلفة، أما بالنسبة للمنظمة فمن خلال هذه المهارات يمكن تحقيق التماسك بين أجزائها التنظيمية المختلفة، والعمل كوحدة واحدة لتحقيق الأهداف المخطط لها، وبالتالي تبعد عنهم حالات الصراع وتضارب المصالح التي قد تنشأ بين موارد البشرية. ومن خلال ذلك يمكن أيضاً تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لتحقيق العدالة والموضوعية في تقييم أداء موارد البشرية، وذلك من خلال عرض المعلومات بطريقة واضحة وصريحة يمكن الاعتماد عليها لاتخاذ قرارات مستنيرة فيما يتعلق بأجورهم أو مكافآتهم، ومعاقيبتهم.

الجانب العملي

أولاً. وصف العمل الإحصائي

تعكس تطبيقات وصف ملخص لمتغيرات الدراسة وتشخيصها في ضوء تحليل اجابات المبحوثين المتمثلين بعينة من العاملين في كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الموصل، باعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS V26) للاستدلال على النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية

تحديد احتياجاتها التدريبية والتطويرية للتعرف على أهم المهارات التي يجب أن تمتلكها، والمهارات التي يجب تحديثها لتتوافق مع التطورات المتلاحقة. في البيئة لمساعدتهم على أداء مهامهم وتحقيق أعلى مستويات الأداء المطلوبة. كما تلعب هذه المهارات دوراً في الحفاظ على القيم والتقاليد السائدة داخل المنظمة، ونقلها من جيل إلى آخر، بما يعزز الثقافة السائدة فيها، والتي يمكن أن تكون أحد الدوافع الرئيسية لذلك. يعتمد على. في التعامل مع الموارد البشرية الخاصة بك (Jagannathan, 2019: 155)

3. **مهارات الاتصال:** تعتبر مهارات الاتصال وتبادل المعلومات من المهارات الحيوية للموارد البشرية ومنظمتها في نفس الوقت، حيث أنها تهدف إلى نقل المعلومات بين كافة المستويات الادارية في المنظمة، وبالتالي تعمل على تعزيز معرفة موارد البشرية لتحسين، ودعم عمليات التفاهم فيما بينها، وعليه فإن هذه المهارات تعد المصدر الرئيسي لنقل الأفكار والمعلومات بين الموارد البشرية المختلفة سواء داخل المنظمة أو خارجها، بالإضافة إلى أن العملية الإدارية تقوم في الأصل على تبادل المعلومات والتوجيه، لذا فمن الضروري أن تمتلك الموارد البشرية داخل المنظمة مهارات الاتصال، لتعزيز قدرتها على تلقي التوجيهات والتعليمات وتنفيذها في نفس الوقت. كما يتم استغلال هذه المهارات بشكل مستمر داخل المنظمة، وتزداد أهميتها مع زيادة المهام والواجبات الموكلة إليها في إطار بيئتها الديناميكية. وقد تنوعت التعاريف التي قدمها الباحثون والمهتمون عند دراسة مهارات الاتصال وتبادل المعلومات، بين الموارد البشرية داخل المنظمة وخارجها في المجتمع الأكبر، ولعل السبب في ذلك يعود لعلاقتها المباشرة بوحدة من أهم الموارد المعاصرة، التي يتم الاستناد عليها في التخطيط واتخاذ القرارات، وهي المعلومات التي اصبح التنافس على اساسها ومن ثم التفوق والتميز في العمل (Bramhall, 2014: 57)

حيث عرفها (Ariratana, 2015: 331) بانها "المهارة التي تعني تعلم مكونات آليات الاتصال لتعزيز عملية تبادل المعلومات بين الموارد البشرية بإتقان، واستخدام الوسائل المعدة لإيصال هذه المعلومات إلى متلقيها بالشكل الذي يسمح بفهمها والتفاعل معها بأسرع وقت وأفضل طريقة، وبما يؤدي إلى تحقيق تراكم المعرفة داخل المنظمة".

ويرى (Awang & Daud, 2015: 4) انها "قدرة الموارد البشرية على استخدام مجموعة من الوسائط لتبادل المعلومات والمشاعر والأفكار فيما بينهم أو نقلها من مكان إلى آخر. ويعكس هذا التعريف فكرة مهمة، وهي أن مهارات الاتصال لا تساعد فقط على تبادل المعلومات، ولكنها تمتد أيضاً إلى الأفكار والمشاعر، والتي تمثل أداة مهمة في إدارة العلاقات بين... الموارد البشرية لتحسين مستويات أداء مدخلات المنظمة".

ومن وجهة نظر اخرى فقد اشار اليها (Jager, 2017: 33) بانها "المهارات التي تعتمد عليها الموارد البشرية في إرسال واستقبال الرسائل فيما بينها وبين من يتعامل معها داخل المنظمة وخارجها. يوضح هذا التعريف أن التواصل ومشاركة المعلومات يساعد الموارد البشرية على تبادل المعلومات مع الآخرين، وليس

الرابطة
<https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=89>، وفي هذا الموقع يتطلب منا ادخال بعض المعلومات منها معلومات متعلقة باستمارة الاستبيان كعدد الابعاد والفقرات ومستوى المعنوية .. الخ، وتبين من خلال التطبيق الى ان الحد الادنى لحجم العينة الملائم لهذه الدراسة هو (177) وذلك للحصول على الدقة المطلوبة في نتائج نمذجة المعادلة البنائية المطبقة عبر برنامج (AMOS)، ولتحقيق الدقة في النتائج قمنا بتوزيع (260) استمارة وكان عدد ونسب الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل كما هو موضح في الجدول (2).

الجدول (2): عدد ونسبة الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة

| حجم المجتمع | عدد الاستمارات الموزعة | عدد الاستمارات المسترجعة | | عدد الاستمارات الصالحة للتحليل | |
|-------------|------------------------|--------------------------|-----|--------------------------------|-----|
| | | العدد | % | العدد | % |
| | 260 | 251 | 97% | 246 | 95% |

نسبية بلغت (74.34%) وفي المرتبة الرابعة والاخيرة جاء بُعد (المتطلبات التقنية) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.715) وبانحراف معياري قدره (0.74) وبأهمية نسبية بلغت (74.31%)، اما ترتيب الاهمية النسبية لمتغير (مهارات الموارد البشرية) فقد جاء بُعد (مهارات الاتصال) في المرتبة الاولى وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.768) وبانحراف معياري قدره (0.64) وبأهمية نسبية بلغت (75.35%)، وتلاه بُعد (مهارات فكرية) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.719) وبانحراف معياري قدره (0.65) وبأهمية نسبية بلغت (74.34%)، اما المرتبة الثالثة فكانت من نصيب بُعد (مهارات فنية) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.695) وبانحراف معياري قدره (0.67) وبأهمية نسبية بلغت (73.90%).

الجدول (3): خلاصة الاهمية النسبية لأبعاد ومتغيرات الدراسة

| الترتيب | الاهمية النسبية % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | عدد الفقرات | الأبعاد | المتغيرات |
|---------|-------------------|-------------------|---------------|-------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 1 | 75.19 | 0.69 | 3.759 | 5 | متطلبات إدارية | متطلبات الإدارة الإلكترونية |
| 2 | 74.52 | 0.69 | 3.726 | 5 | متطلبات بشرية | |
| 4 | 74.31 | 0.78 | 3.715 | 3 | متطلبات تقنية | |
| 3 | 74.34 | 0.71 | 3.717 | 5 | متطلبات مالية | |
| 3 | 73.90 | 0.67 | 3.695 | 5 | مهارات فنية | مهارات الموارد البشرية |
| 2 | 74.37 | 0.65 | 3.719 | 5 | مهارات فكرية | |
| 1 | 75.35 | 0.64 | 3.768 | 5 | مهارات الاتصال | |
| | 74.59 | 0.52 | 3.730 | 18 | متطلبات الإدارة الإلكترونية | |
| | 74.54 | 0.46 | 3.727 | 15 | مهارات الموارد البشرية | |

n=246

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

العامل التوكيدي ، حيث يتم الحكم على جودة النموذج من خلال عدة مؤشرات تدعى بمؤشرات المطابقة، والجدول (4) يوضح قيم مؤشرات المطابقة للنموذج الحالي ، حيث يتبين لدينا عدم مطابقة النموذج الموضوع من قبل الباحثين لنموذج العينة، وذلك

النسبية، كما تم استخدام البرنامج الاحصائي (AMOS V24) لاختبار فرضيات التأثير.

ثانياً. تحديد حجم العينة

قبل البدء في اي دراسة لابد من تحديد حجم العينة المناسب لتحليل البيانات بشكل دقيق، وبما ان دراستنا تتطلب تطبيق اسلوب نمذجة المعادلة البنائية [*Structural equation modeling (SEM)*] في تحليل استمارة الاستبيان وهذا الاسلوب يتطلب حجم عينة خاص لتطبيقه عبر برنامج (AMOS)، ويتوفر على مواقع الانترنت عدة برامج لتحديد اقل حجم مناسب لتطبيق نمذجة المعادلة البنائية اهمها الموقع

ثالثاً. وصف وتشخيص ابعاد ومتغيرات الدراسة

تعرض نتائج الجدول (3) ان جميع الإجابات لأبعاد الخاصة بكل من متغيرات الدراسة متمثلة (بمتطلبات الإدارة الإلكترونية)، (مهارات الموارد البشرية) كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، اما على مستوى الاهمية النسبية لأبعاد كل متغير فقد جاء بُعد (المتطلبات ادارية) في المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية لمتغير (متطلبات الإدارة الإلكترونية) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.759) وبانحراف معياري قدره (0.69) وبأهمية نسبية بلغت (75.19%)، وتلاه بُعد (المتطلبات البشرية) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.726) وبانحراف معياري قدره (0.69) وبأهمية نسبية بلغت (74.52%)، في المرتبة الثالثة جاء بُعد (المتطلبات المالية) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.717) وبانحراف معياري قدره (0.71) وبأهمية

رابعاً. التحقق من جودة النموذج

قبل التحقق من فرضيات الدراسة لابد من التحقق من مدى ملائمة النموذج الموضوع من قبل الباحثين والمتمثل باستمارة الاستبيان مع نموذج العينة، وذلك من خلال تطبيق التحليل

البشرية) ذات تشبع ضعيف ويجب حذفها من النموذج ، وبعد حذفها نقوم بأجراء التحليل العاملي التوكيدي من جديد للتحقق من مطابقة النموذج والنتائج مبينة في الجدول (4) قبل وبعد حذف الفقرة.

بسبب ضعف مؤشري (Normative Fit Index)، (Relative Fit Index) ، وهذا الضعف ناتج عن وجود فقرات ذات قيم تشبعات (ارتباط الفقرة بالبعد) ضعيفة ، وبعد البحث عن تلك الفقرات تبين لنا ان الفقرة الاولى من بعد (المتطلبات

الجدول (4): التحقق من جودة النموذج

| بعد الحذف | | قبل الحذف | | المؤشر وحدوده المقبولة |
|-----------|------------------|-----------|------------------|---|
| النتيجة | القيمة المستخرجة | النتيجة | القيمة المستخرجة | |
| مطابق | 1.21 | مطابق | 1.30 | CMIN/DF إذا كانت اقل من (5) يقبل الإنموذج المقترض، فيما تعني مطابقة تامة للإنموذج اذا كانت اقل من (2). |
| مطابق | 0.930 | مطابق | 0.922 | Goodness of Fit Index إذا كان اقل من (0.90) يعني ذلك وجود مطابقة ضعيفة، فيما إذا كان مساوي لـ (0.90) او اكثر دل ذلك على حسن جودة الأنموذج. |
| مطابق | 0.917 | مطابق | 0.908 | Adjusted Goodness of Fit Index إذا كان أكبر من (0.85) يعني ذلك مطابقة مقبولة، اما إذا كان يساوي (0.90) او أكثر يعني مطابقة جيدة. |
| مطابق | 0.957 | غير مطابق | 0.842 | Normative Fit Index يدل على حسن جودة الانموذج عند بلوغه (0.90) أو أكثر. |
| مطابق | 0.780 | مطابق | 0.779 | Parsimony Goodness of fit index يدل على حسن جودة الانموذج عند بلوغه (0.60) أو أكثر. |
| مطابق | 0.940 | غير مطابق | 0.824 | Relative Fit Index يدل على حسن جودة الانموذج ومطابقته للبيانات عند بلوغه (0.90) أو أكثر. |
| مطابق | 0.065 | مطابق | 0.068 | Root Mean Square Residual يشير هذا المؤشر إلى المطابقة الجيدة للأنموذج عند بلوغه (0.08) او أقل. |

n=246

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V24

بدلالة قيمة معامل الانحدار β Estimate التي بلغت (0.49) وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت (0.007) وهي اقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05) حيث ظهرت كلتا الاشارتين موجبة.

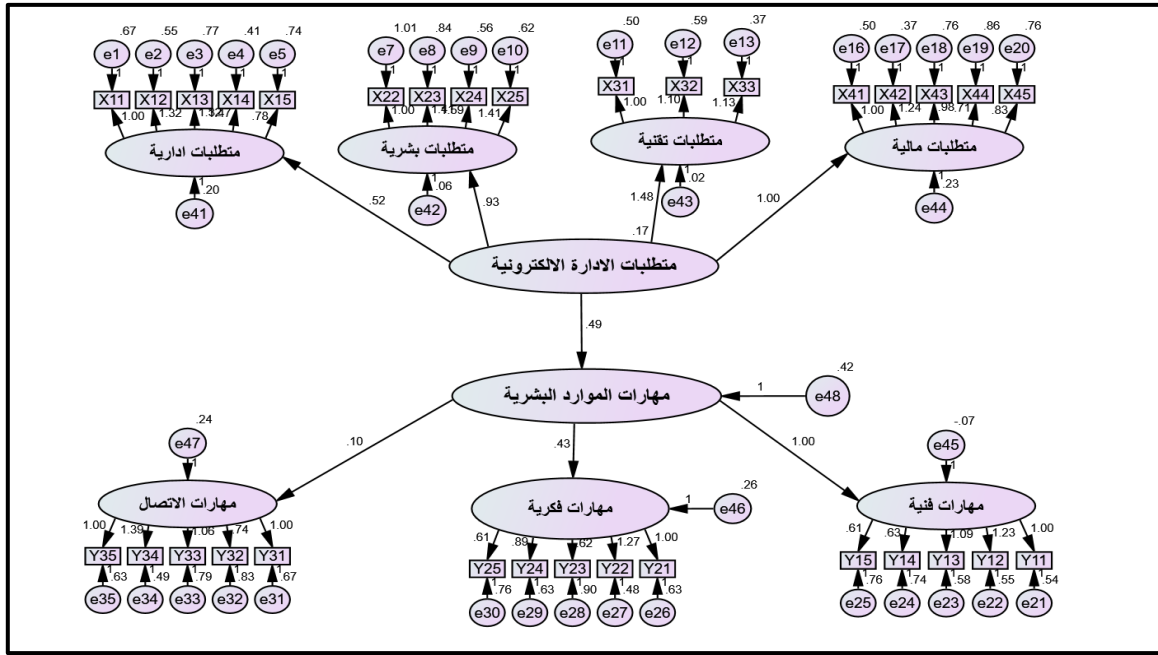
خامساً. التحقق من فرضيات الدراسة
تعكس مضماني هذا التحليل اختبار علاقات التأثير لكل من المتغير(المتغيرات) المستقل في المتغير التابع وعلى النحو الاتي:
الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية على المستوى الكلي في مهارات الموارد البشرية في الكلية المبحوثة.
تعكس نتائج الجدول (5) والشكل (2) وجود تأثير طردي لمتطلبات الإدارة الإلكترونية في مهارات الموارد البشرية، وذلك

الجدول (5): نتائج تأثير متطلبات الادارة الالكترونية في مهارات الموارد البشرية

| P-value | 95% Confidence Interval | | SRW (β) | Estimate(β) | المتغير التابع | اتجاه التأثير | المتغير المستقل |
|---------|-------------------------|-------|-----------------|---------------------|------------------------|---------------|-----------------------------|
| | Upper | Lower | | | | | |
| 0.007 | 0.859 | 0.016 | 0.30 | 0.49 | مهارات الموارد البشرية | ← | متطلبات الادارة الالكترونية |

n=246

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V24



الشكل (2): تأثير متطلبات الادارة الالكترونية في مهارات الموارد البشرية
n=246

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V24

القيمة الاحتمالية التي بلغت (0.004) وهي اقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه اشارات كل من الحدين الادنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة عند مستوى معنوية (0.05).
4. وجود تأثير طردي للمتطلبات المالية في مهارات الموارد البشرية، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (0.399) وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية التي بلغت (0.023) وهي اقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه اشارات كل من الحدين الادنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة عند مستوى معنوية (0.05).
5. حددت ابعاد متطلبات الإدارة الإلكترونية من حيث قوة التأثير في مهارات الموارد البشرية من وجهة نظر عينة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، من خلال قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) ان بُعد (المتطلبات التقنية) قد جاء في المرتبة الاولى من حيث الترتيب في قوة التأثير وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) والتي بلغت (0.295)، ويليه في قوة التأثير بُعد (المتطلبات المالية) وبقية معامل انحدار معياري بلغت (0.278)، وفي المرتبة الثالثة والاخيرة جاء بُعد (المتطلبات الادارية) وبقية معامل انحدار معياري بلغت (0.194).

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية على المستوى الجزئي في مهارات الموارد البشرية في الكلية المبحوثة.

تؤشر نتائج الجدول (6) والشكل (3) الى كل مما يلي:

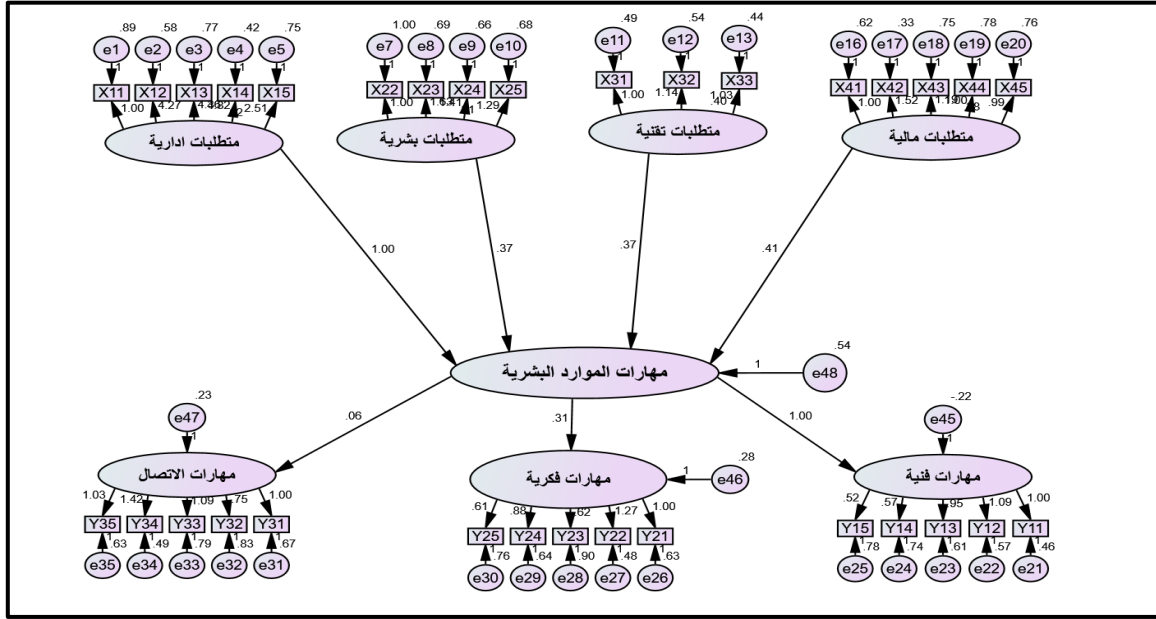
- وجود تأثير طردي للمتطلبات الادارية في مهارات الموارد البشرية، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (1.00) وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية التي بلغت (0.011) وهي اقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه اشارات كل من الحدين الادنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة عند مستوى معنوية (0.05).
- وجود تأثير طردي للمتطلبات بشرية في مهارات الموارد البشرية، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (0.340) الا ان هذا التأثير غير معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية التي بلغت (0.117) وهي أكبر من (0.05)، فضلاً عن اختلاف اشارات كل من الحدين الادنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة عند مستوى معنوية (0.05).
- وجود تأثير طردي للمتطلبات التقنية في مهارات الموارد البشرية، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (0.357) وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة

الجدول (6): نتائج تأثير ابعاد متطلبات الإدارة الإلكترونية في مهارات الموارد البشرية

| تسلسل قوة التأثير | P-value | 95% Confidence Interval | | SRW (β) | Estimate(β) | المتغير التابع | اتجاه التأثير | المتغير المستقل |
|-------------------|---------|-------------------------|--------|---------|-------------|----------------|---------------|-----------------|
| | | Upper | Lower | | | | | |
| 3 | 0.011 | 0.349 | 0.031 | 0.194 | 1.00 | مهارات | ← | متطلبات إدارية |
| - | 0.117 | 0.455 | -0.077 | 0.197 | 0.340 | الموارد | ← | متطلبات بشرية |
| 1 | 0.004 | 0.457 | 0.055 | 0.295 | 0.357 | البشرية | ← | متطلبات تقنية |
| 2 | 0.023 | 0.486 | 0.006 | 0.278 | 0.399 | | ← | متطلبات مالية |

n=246

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V24



الشكل (3): تأثير متطلبات الادارة الالكترونية في مهارات الموارد البشرية

n=246

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V24

الحديثة لتصبح الكلية المبحوثة قادرة على التحول الى الإدارة الالكترونية.

2. ينبغي الاهتمام بتوفير المبالغ اللازمة لصيانة الأجهزة المرتبطة بالإدارة الالكترونية وتوفير جميع متطلباتها عن طريق تخصيص ميزانيات خاصة بهذا المجال.
3. ربط مهارات الموارد البشرية والمهارات التي يكتسبها الموظف في مجال الإدارة الالكترونية بالحوافز المادية والمعنوية من اجل رفع الهمم لتوجه الافراد العاملين نحو تغيير جهودهم ومهاراتهم نحو العمل الالكتروني في الكلية المبحوثة.
4. ضرورة توفر مهارات وامكانيات بشرية لديهم معرفة وقدرة على التعامل مع البرمجيات والحواسيب وتطوير تلك الالكترونيات وصيانتها مما سيؤدي الى تطبيق إدارة الكترونية وتوفير متطلباتها.
5. تحسين شبكة اتصالات متكاملة وتوفير تكنولوجيا رقمية من معدات وحاسبات وأجهزة وقواعد بيانات وبرامج يعمل على تسهيل الاعمال لدى الكوادر الوظيفية والإدارية.
6. الاهتمام بتطوير برمجيات تعمل على حماية أمن المعلومات الالكترونية من الاختراقات والفيروسات، فضلاً عن تشجيع كافة العاملين بتطوير مهاراتهم وتنوعها من اجل مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في مجال العمل والتقنيات وافساح الفرصة امامهم للتعلم، وذلك عن طريق اشراكهم في جميع الاعمال التي تساعد على تطوير مهاراتهم وتقديمها في العمل واكسابهم الخبرات في الكلية المبحوثة.

المصادر

- ال حارث، حمد بن صالح مسفر، (2024)، دور المهارات الادارية للمديرين في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة تطبيقية على ادارة تعليم ظهران الجنوب، المجلة الاكاديمية للأبحاث والنشر العلمي ، العدد (57) .

الاستنتاجات والتوصيات

❖ الاستنتاجات

1. تنعكس نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث ان متطلبات الإدارة الالكترونية المستخدمة تحظى باهتمام كبير، إذ جاءت الأهمية النسبية للمتطلبات الإدارية بالمرتبة الأولى ثم تلتها المتطلبات البشرية بالمرتبة الثانية، ثم جاء بالمرتبة الثالثة المتطلبات المالية واخيراً المتطلبات التقنية.
2. تتضح من نتائج التحليل الاحصائي وجود أهمية نسبية لمتغير مهارات الموارد البشرية، إذ حل بعد (مهارات الاتصال) بالمرتبة الأولى ثم بالمرتبة الثانية بعد (المهارات الفكرية) واخيراً (المهارات الفنية).
3. ساعدت نتائج التحليل الاحصائي في تحديد الصعوبات التي تواجهها الإدارة الالكترونية والتي تنعكس بشكل واخر على متطلبات الإدارة الالكترونية.
4. حددت نتائج التحليل الاحصائي الخاصة بنمذجة المعادلة البنائية وجود أثر طردي لمتطلبات الإدارة الالكترونية في مهارات الموارد البشرية وعلى المستوى الكلي.
5. اسهمت نتائج التحليل الاحصائي الخاصة بنمذجة المعادلة البنائية في تحديد وجود تأثير طردي لكل متطلب من متطلبات الإدارة الالكترونية وعلى المستوى الجزئي في مهارات الموارد البشرية.
6. تمحورت متطلبات الإدارة الالكترونية من حيث قوة التأثير من وجهة نظر العينة المبحوثة في ان يُعد المتطلبات التقنية جاء بالمرتبة الأولى ويليه المتطلبات المالية واخيراً المتطلبات الإدارية.

❖ التوصيات

1. ضرورة إقامة ورش عمل ودورات تدريبية لتطوير مهارات بشرية مؤهلة للعمل ضمن إطار الإدارة الالكترونية والتقنيات

جمال الدين، صدارة ، (2019) ،المهارات الإدارية ومدى توفرها لدى القائد عند تسييره للموارد البشرية :دراسة استطلاعية في المجال الرياضي بالجزائر، **مجلة البحوث التربوية والتعليمية**، المجلد (9) ، العدد (1) الجمل، رواية ، (2018)، مفهوم مهارات الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق التنمية المستدامة، **مجلة التنمية البشرية**، المجلد (3) ، العدد (2).

حامد، فداء، (2015)، **الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية**، دار ومكتبة الكندي، للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن

حسين ،وليد حسين، (2018)، دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز بصيرة الزبون من خلال مهارات الموارد البشرية- بحث استطلاعي لآراء عينة من موظفي شركة اسياسيل للاتصالات العراقية، **Journal of Administration and Economics**، العدد (117).

حسين، حسين محمد، (2011)، **الإدارة الإلكترونية**، المفاهيم، الخصائص ، المتطلبات ، **مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع**. حميد ناصر سعد إبراهيم. (2023). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمكتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء (من وجهة نظر القيادات الإدارية، **مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث**، المجلد (6) ، العدد (3)

حوائر ، رنا محمد السعيد ، (2022)، استراتيجيات لتوظيف الادارة الالكترونية لتحقيق التميز بمؤسسات رياض الاطفال في مصر ، اطروحة دكتوراه ، قسم اصول التربية، كلية التربية ، جامعة دمياط .

خميس، لمى هادي وعبد سلمان، ناظم جواد، (2021) ، المهارات الفكرية للموارد البشرية وانعكاسها في الاداء الاستراتيجي، **مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم**، العدد (49).

الدعيس ، عبد الكريم ومحسن، ناصر، (2018) ، متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر القيادات الاكاديمية والاداريين، **مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية** ، العدد(8) ، صنعاء ، الجمهورية اليمنية.

السريحي ، تيسير احمد فرحان ، (2020) دور الادارة الالكترونية في تطوير العمليات الادارية بالجامعات اليمنية ، **مجلة جامعة البيضاء**، جامعة البيضاء، المجلد (2) ، العدد (2)

السكرانة ، بلال خلف، (2010) ، الادارة الفعالة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، الطبعة الأولى.

السهلي، نورة بتال، (٢٠٢٠)، درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة حفر الباطن وسبل تطويرها في ظل التحول إلى جامعة بلا ورق ، **المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج**، العدد (77) .

ابو سمرة، حازم خميس، (2019) ، دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بوزارة العمل الفلسطينية: "دراسة تطبيقية على وزارة العمل الفلسطينية . رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، **جامعة الأقصى**، فلسطين، رسالة غير منشورة، فلسطين.

أحمد ، ميسون عبدالله و محمد ، دينا مناف ، (2012)، الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين : دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى، **مجلة تنمية الرافدين**، العدد (109) ، المجلد (3) .

الاقرع، نور طاهر ، (2020) ،دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة بمحافظة قلقيلية ، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، المجلد (28) ، العدد (2)

الأكحلي، عبد الكريم سعيد حزام ، (2018) ، تطوير الإدارة الجامعية بجامعة صنعاء في ضوء متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، **كلية التجارة والاقتصاد** ، صنعاء اليمن.

البريهي، باسم صادق قاسم علي والسفياني، عبد الرحمن محمد احمد، (2023) ، متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية واثرها في جودة الاداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في ديوان عام محافظة تعز ، **مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية** ، العدد (33).

بلوشي، جينان يوسف ميرزا حسن، (2023)، تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي بالكويت (ضرورة عصرية) ، **مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة**، العدد (124).

بلوشي، حنان يوسف ميرزا حسين، (2023)، متطلبات تحقيق الادارة الالكترونية بجامعة الكويت، **مجلة كلية التربية**، جامعة المنصورة، العدد(124).

بوشعالة، عمر حسين الصديق، (2024)، اسباب التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية في ليبيا، "المعوقات- المتطلبات" ، African Journal of Advanced Pure and Applied Sciences (AJAPAS).

بومديان، محمد ، (٢٠٢١) التحويل نحو الإدارة الإلكترونية، **مسارات في الأبحاث والدراسات القانونية**، العدد (15) ، عمان ، الأردن.

الجابري ، صلاح بن سمار ، (2009) ، المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي ، دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة منطقة المدينة المنورة ، رسالة ماجستير مقدمة الى العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، **جامعة نايف للعلوم الامنية**، الرياض ، السعودية.

العقابي، ناصر عويد عطية والربيعي، خلود هادي عبود، (2018) ، تحليل متطلبات الادارة الالكترونية ودوره في تحسين الاداء الوظيفي للموارد البشرية ، بحث تطبيقي في شركة التامين العراقية العامة، **مجلة دراسات محاسبية ومالية** ، المجلد (13) ، العدد (45).

غانم ،ابراهيم ظاهر علي، (2021)، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري، دراسة حالة المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، رسالة ماجستير، **جامعة صنعاء، اليمن**.

الفليت، خلود، (2018)، اثر توظيف الادارة الالكترونية في عمليات ادارة المعرفة لدى شاغلي المناصب الادارية العليا والوسطى في بعض جامعات غزة ، رسالة دكتوراه ، **جامعة السودان ، السودان**.

المتوكل، يحيى عباس علي، (2021)، المتطلبات اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية في جامعة اب، في ضوء المتغيرات المجتمعية ، دراسة ميدانية على جامعة اب، **مجلة الجامعة الوطنية**، قسم الادارة والتخطيط التربوي – كلية التربية – جامعة صنعاء، العدد (18).

مدلول ، غصون، (2022) ، دور الادارة الالكترونية في تحسين العمل الاداري، دراسة استطلاعية على القطاع الصحي العام في العراق ، **مجلة العلوم الانسانية والطبيعية** ، المجلد (3)، العدد (2).

نافع، سعدية علي عمار نافع،، (2015) "القيادات الادارية ودورها في تنمية مهارات مديري الإدارات : دراسة حالة مجموعة شركات "دانفوديو" ، اطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الدراسات العليا، **جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان**.

نورالدين، ولهي، (2018) ، أثر الإدارة الإلكترونية عل أداء الموارد البشرية :دراسة ميدانية ببلدية أولاد عدي لقبالة - المسيلة (رسالة ماجستير غير منشورة) ، **جامعة محمد بوضياف، المسيلة**.

ياسمينه ، معصم، (2019)، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال-الاداري – دراسة ميدانية على عينة من الموظفين من مديرية جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر. ياسين، سعد غالب، (2017) ، الادارة الالكترونية ، دار **اليازوري للنشر والتوزيع** ، عمان ، الأردن.

Alanezi، A. (2021). Obstacles to applying electronic school management in Kuwait. **Research in Education**، 109 (1)، 37-52.

Ariratana، W.، Sirisookslip، S.، & Ngang، T. K. (2015). Development of leadership soft skills among educational administrators. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**، 186، 331-336.

السيد ، هناء فتحي سليمان ، (2019)، متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في الادارات التعليمية بمحافظة الفيوم ، بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص "سياسات التعليم وادارته" ، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، العدد (12) ، الجزء الرابع.

الشلحي، فهيد بن مرشد، (2024)، متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في تطوير العمليات الادارية بالجامعات السعودية (دراسة تحليلية)، **مجلة كلية التربية بتفهننا الاشراف**، المجلد (2)، العدد (5)، كلية التربية ، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية .

الشهري، محمد علي احمد، (2011)، اثر تطبيق الادارة الالكترونية في مستوى اداء العاملين ، دراسة تطبيقية في جامعة تبوك، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية عمادة الدراسات العليا ، **جامعة مؤتة** ، الاردن

الشمسي، احمد عيس احمد عبد الجواد ودياب، عبد الباسط محمد وزهران، ايمان حمدي رجب، (2024)، واقع ممارسة الادارة الالكترونية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم في ضوء متطلبات التقنيات التكنولوجية الحديثة والتحديات التي واجهها من وجهة نظر مديري المدارس، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، المجلد (18) ، العدد (6).

طيبار، صلاح الدين، (2019) ، متطلبات الادارة الالكترونية واثرها على جودة الخدمة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – **جامعة محمد خيضر بسكرة**.

عباس، حسين وليد حسين وبتول ،كريم عبد الحسن، علي سعد علوان ، (2022)، مهارات الموارد البشرية، كلية الكوت الجامعة، **مركز البحوث والدراسات والنشر** ، بغداد ، مطبعة الرفاه، الطبعة الاولى

عبود، علي حمادي، واحمد، دنيا طارق، (2022)، تأثير مجالات التغيير في تطوير مهارات الموارد البشرية السياحية، دراسة استطلاعية لعينة من مدراء فنادق الدرجة الممتازة في بغداد، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية / الجامعة**، العدد (68).

العبيدي، بشرى عبد العزيز، (2014)، مدى توافر متطلبات الادارة الإلكترونية وأثرها في درجة تطبيقها، مجلة المنصور، العدد (22).

العنابي ، رابحة كاظم حريب وعبود ، طارق طه ، (2015) مهارات الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية / جامعة .-البصرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات ، **مجلة الاداب البصرة** ، العدد (75).

العساف، رانية و الصوالحة ، ابراهيم الزغبي محمود والسعود محمد ، (2019) ، اثر مهارات الموارد البشرية في تعزيز الابتكار التنظيمي، دراسة حالة في المؤسسات الصناعية العربية ، **مجلة الادارة العربية**، المجلد (39)، العدد (3).

- Journal of Vocational Education and Training Research**, 1(2), 16
- Hoffman, R. C., & Shipper, F. M. (2012). The impact of managerial skills on employee outcomes: a cross cultural study. **The International Journal of Human Resource Management**, 23(7), 1414-1435
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. **European Journal of Training and Development**, 41(4), 388-406
- Jagannathan, R., Camasso, M. J., & Delacalle, M. (2019). Promoting cognitive and soft skills acquisition in a disadvantaged public school system: Evidence from the Nurture thru Nature randomized experiment. **Economics of Education Review**, 70, 173-191
- Jager, Peter (2017), soft skill change management – managing change people skill, *journal of human resources*, www.technobility.com.
- Kenedi, J., Wibisono, C., Astriani, F., Noviyanti, N., & Syukur, I. B. (2024). Capabilities, knowledge and skills of superior human resources through the competency of Tanjung Balai Karimun Port Employees, Riau Islands, Indonesia. **Environment and Social Psychology**, 9(5)
- kreitner, Robert & kinieki, Anelo, (2007), organizational Behavior, **library of congress cataloging in publication, data, china**.
- Manullang, M. (2017). The effect of soft skills, competence and human relations skills on principal leadership. **International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences**, 6(4), 14-27.
- Mathew, Pramila (2009) The Impact of Soft Skill Training, **journal of management**, www.articlesbase.com
- Niitsu, H., Hirabayashi, N., Yoshimitsu, M., Mimura, T., Taomoto, J., Sugiyama, Y., ... & Takiyama, W. (2013). Using the Objective
- Awang, H., & Daud, Z. (2015). Improving a communication skill through the learning approach towards the environment of engineering classroom. **Procedia-social and behavioral sciences**, 195, 480-486.
- Betta, M (2016) *Self and others in team-based learning: Acquiring teamwork skills for business*, **journal of education for business**, Vol (91), No (2) : pp 69–74.
- Bramhall E (2014) *Effective communication skills in nursing practice*, journal Nursing Standard, Vol 29, No 14 : pp 53-59.
- Britton, E., Simper, N., Leger, A & Stephenson, J (2015) *Assessing teamwork in undergraduate education: a measurement tool to evaluate individual teamwork skills*, **journal Assessment & Evaluation in Higher Education** : pp 1-2
- Burns, D., Devitt, A., McNamara, G., O'Hara, J., & Brown, M. (2018). Is it all memory recall? An empirical investigation of intellectual skill requirements in Leaving Certificate examination papers in Ireland. **Irish Educational Studies**, 37(3), 351-372.
- Davoudi, R., & Rahbar, B. (2012). Relationship Between Managers' Skills and the Effectiveness of Intramural in Islamic Azad University in District 8-Tehran, Iran. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 2(1), 282
- Denervaud, S., Knebel, J., Hagmann, P & Gentaz, E (2019) *Beyond executive functions, creativity skills benefit academic outcomes: Insights from Montessori education*, **journal PLoS ONE**, Vol 14, No 11 : PP1-13.
- Hanafi, H. M., & Ibrahim, S. B. (2018). Impact of employee skills on service performance. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 7(12), 587-598.
- Hashim, M. H. M. (2015). The practice of employability teamwork skills. **International**

- paradoxes. **Industrial and Organizational Psychology**, 5(2), 227-231
- Succi, C., & Canovi, M. (2020). Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions. **Studies in higher education**, 45(9), 1834-1847.
- Truban, Efraim and others,(2013): **Introduction to Information Technology**, 2nd edition, John Wiley & Sons, Singapore, P.178
- Vasanthakumari. S (2019) *Soft skills and its application in work place*, **World Journal of Advanced Research and Reviews**, Vol (3), No (2) : pp 66–72
- Wijaya, R., Yadewani, D., & Karim, K. (2022). The effect of human resource skills and capabilities on SMEs performance. **International Journal of Islamic Business and Management Review**, 2(1), 59-68.
- Structured Assessment of Technical Skills (OSATS) global rating scale to evaluate the skills of surgical trainees in the operating room. **Surgery today**, 43, 271-275
- Rao, M. S. (2013). Soft leadership: A new direction to leadership. **Industrial and Commercial Training**, 45(3), 143-149
- Sethi, R. (2016). Importance of soft skills for professional students. **International Journal of Recent Research Aspects**, 2016, 113-115.
- Shakkah, M. S., & AlGamdi, S. A. (2015). An Investigation for Electronic-Management Use in Educational Projects Management (A Case Study in AL Baha-KSA Area). **American Journal of Economics and Business Administration**, 8(1), 1-8
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2012). Leadership skills for managing