



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
وعلاقتها بالتمكين الإداري
ديوان الموظفين العام نموذجاً

أحمد داوود عيسى حلو

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

1442 هـ / 2020 م

واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
وعلاقتها بالتمكين الإداري
ديوان الموظفين العام نموذجاً

إعداد:

أحمد داوود عيسى حلو

بكالوريوس إدارة أعمال (جامعة القدس المفتوحة_ فلسطين)

المشرف: د. أحمد حرز الله

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال - من
كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة القدس

1442 هـ / 2020 م



جامعة القدس
عمدة الدراسات العليا
كلية الأعمال والاقتصاد


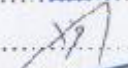

إجازة الرسالة

واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
وعلاقتها بالتمكين الإداري
ديوان الموظفين العام نموذجاً

اسم الطالب : أحمد داوود عيسى حلو
الرقم الجامعي: 21620137

المشرف: د. أحمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2020/12/14م من أعضاء لجنة لمدقشة المدرجة أسماؤهم وتوافيعهم:

- | | |
|--|--|
| التوقيع:  | 1. رئيس لجنة المدقشة: د. أحمد حرز الله |
| التوقيع:  | 2. مستحنا داخليا: د. فراس يزكات |
| التوقيع:  | 3. مستحنا خارجيا: د. سمير الجمل |

القدس - فلسطين

1442 هـ / 2020 م

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين.. سيدنا محمد "صلى الله عليه وسلم"
إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.. وعلمني العطاء بدون انتظار.. من أحمل أسمه بكل افتخار.. أرجو من الله أن يمد في عمره ليرى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد..... والدي العزيز.
إلى ملاكي في الحياة..... بسمه الألم وسر الوجود.... من كان دعائها سر نجاحي، وحنانها بلسم جراحي..... والدتي الحبيبة.
إلى من رافقتني روحاً وجسداً وكانت لي بكل خطوة سنداً..... زوجتي العزيزة.
إلى أعلى ما املك..... ابنائي الأحباء
إلى أصحابي وأصدقائي وزملائي في الداخل والخارج.
إلى أساتذتي وكل من كان منهم معناً للعلم والعطاء.
إلى وطني الشامخ..... فلسطين.
إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع..... الذي أسأل الله أن يكون خالصاً لوجهه الكريم.

الباحث: أحمد داوود عيسى حلو

إقرار

أقرُّ انا مُعدَّ الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وانها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيث ورد، وان هذه الرسالة، أو أي جزءٍ منها، لم يُقدِّم لنيل أية درجة عليا لأية جامعة، أو أي معهد آخر.

التوقيع:.....

أحمد داوود عيسى الحلو

التاريخ: 2020/12/14 م

شكر وعرّفان

بعد حمد الله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه وشكره على نعمه.

أشكر ربي امتثالاً وإذعانا لك، بأن أنعمت علي وتفضلت بكثير من النعم، وأصلحت أمري وسهلت لي دربي ووفقتني لما تحب وترضى ... أشكرك بقدر حبات الندى على مر الزمان وزيادة.

ومن باب الوفاء أرى أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى جامعة القدس، ممثلة بأعضاء الهيئة التدريسية عامة وإلى أعضاء هيئة التدريس في معهد الإدارة والاقتصاد الذين لم يبخلوا علي بأي معلومة خلال فترة دراستي.

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى أستاذي ومعلمي في مرحلة الماجستير، الدكتور/أحمد حرز الله، الذي أشرف على رسالتي ورعاها وكان بجانبني يساعدني وينصحنني، فأدامه الله ورعاها وسدد خطاه.

كما أتقدم بالشكر لكل من ساندني من أصدقائي وأحبتني واخص بالذكر الاخ إبراهيم عثمان.

كما أتقدم بعظيم الشكر وجزيل الامتنان لديوان الموظفين العام ممثل بمعالي الوزير موسى أبو زيد ولجميع الموظفين لما لمسته منهم من حسن تعاون الذي أسهم في إنجاز الدراسة.

وأتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى كل من علمني حرفاً، ومد لي يد العون والمساعدة حتى أنجز هذا البحث.

الباحث: أحمد داوود عيسى الحلو

مصطلحات الدراسة

- إدارة الموارد البشرية** : تعتبر من أهم الوظائف الإدارية بالمنظمة، ولا تقل أهميتها عن باقي الوظائف الأخرى، وذلك لأهمية العنصر البشري ودرجة تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، حيث إتسع هذا المفهوم ليشمل أنشطة رئيسية متعددة، ومن ضمنها تحليل ووصف وتصنيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب وإستقطاب وتحفيز وتنمية الموارد البشرية(الهلاللات، 2016).
- تحليل العمل** : عملية دراسة وجمع الحقائق والمعلومات المتعلقة بالعمليات والمسؤوليات للعمل، من أجل تحديد وتوضيح مواصفات العمل ومحدداته أو شروطه وتقييمه (حمود والخرشة، 2015).
- تخطيط الموارد البشرية** : تحديد الإحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي لتخطيط الموارد البشرية، حيث يتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية من ناحية الإستقطاب والإختيار والتعقيم والتدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي (النجار، 2012).
- استقطاب الموارد البشرية** : عملية ثنائية تتألف من ممارسة المنظمة بالبحث عن المرشحين وبحث الفرد عن المنظمة، فهي تمثل بذلك مصدر معلومات للفرد عن المنظمة والمنظمة عن الفرد، أي أن الاستقطاب هو حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار (الكالدة، 2011).
- الاختيار والتعيين** : العملية تقوم بها المنظمة للمفاضلة وإختيار وتعيين أفضل المتقدمين للوظائف الشاغرة فيها لتحقيق أهدافها (الزيدي وآخرون، 2016).
- تدريب الموارد البشرية** : نقل للمواهب والمهارات من شخص لأخر لإكتساب معارف وأساليب جديدة وتعويض نواقص لدى الشخص او لصقل مهارات موجودة وإيضاحها وذلك لاجل زيادة الأداء والفاعلية بالعمل والتخلص من السلوكيات غير المرغوب فيها، حيث تتم عملية التدريب بالمنظمات وفق مجموعة من الأسس التي تبنى على حافز داخلي في المنظمة يؤدي للجوء للتدريب (الاشهب، 2015).
- تقييم أداء الموارد البشرية** : نظام لمراجعة أداء المهام الموكلة للفرد، وهو مقارنة بين الاداء الحقيقي والاداء الافضل ويتم بموجبه تقييم الموظف بشكل دوري عن طريق الرئيس المباشر او من لهم علاقة بالموظف (Noe, et al، 2011).

التعويضات والمكافآت : الحوافز المالية التي تقدم للموظفين مقابل تقديم مستوى وأداء عالي بنطاق مسؤولياتهم الوظيفية او هي العوامل والمؤثرات التي تثير الفرد ليؤدي الأعمال الموكل بها على أكمل وجهه من خلال إشباع رغباته المادية ضمن فترة زمنية معينة سواء من خلال الرواتب او الأجور والمكافآت وحوافز مادية اخرى (الاشهب، 2015).

نظم معلومات الموارد البشرية : مجموعة من المكونات التي تعمل بصورة منتظمة وفاعلة تشتمل على جمع وخن وتحويل ومعالجة واسترجاع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية وإدارتها وتهيئتها أمام المستفيدين وصناع القرار لمساعدتهم في اتخاذ القرارات في مجال تخطيط الموارد البشرية واستقطابها وتعيينها وتعويضها وتدريبها وتطويرها وتقويم أداءها بكفاءة وفاعلية (حافظ وعباس، 2014).

الادارة الالكترونية للموارد البشرية : مجموعة من الانشطة التي تركز على تكنولوجيا المعلومات لادارة شؤون الموارد البشرية بالمنظمة، من خلال استخدام الحاسوب، والعمل على تقليل حدة المشكلات الناتجة عن تعامل الموارد البشرية مع الادارة، مما يسهم بانجاز الفعالية والكفاءة بأداء المنظمة (السقا، 2013).

التمكين الاداري : منح إدارات المنظمات العاملين فيها مزيداً من الصلاحيات في التصرف والاستقلالية، والمشاركة في صناعة واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وزيادة مساحة الحرية في مجريات العمل لأدائه بطريقتهم دون شعورهم بالتدخلات المباشرة من الجهات العليا، ووضع الثقة في قدرات العاملين، ودعم مهاراتهم وتأهيلها، وتوفير البيئة المناسبة والمواتية لتفعيله، والتحفيز والتقييم المستمرين في إطار العمل المؤسسي مع تحملهم المسؤولية عن نتائج أفعالهم وسلوكياتهم بهدف الوصول لأفضل النتائج بما ينسجم مع أهداف ورؤية المنظمة (شبير، 2020).

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الاداري، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام بتصميم استبانة تضمنت (88) فقرة موزعة على ستة مجالات وهي: (مجال منظومة التخطيط الوظيفي الالكترونية، مجال منظومة التوظيف الالكترونية "الاستقطاب والاختيار والتعيين"، مجال منظومة تقييم أداء الموظفين، مجال منظومة الاجور والرواتب، مجال منظومة التدريب الالكترونية، مجال التمكين الاداري)، وتمتعت بدرجة صدق وثبات للدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية الالكترونية (0.95)، والدرجة الكلية لمجال التمكين الاداري (0.95)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في ديوان الموظفين العام في الضفة الغربية من (مدراء عامين، ورؤساء وحدات، ومدراء، وموظفين)، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (252) موظف، وبلغت قيمة عينة الدراسة (152) موظف.

وأُسفرت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أهمها أن الدرجة الكلية لواقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني كانت مرتفعة وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك تبين أن الدرجة الكلية للتمكين الإداري في مؤسسات القطاع العام كانت مرتفعة وبدرجة تقدير كبيرة، كما تبين وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني ودورها في التمكين الإداري، كذلك تبين عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، وتبين وجود فروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي تبعاً لمحور إدارة الموارد البشرية الالكترونية، وقد كانت هذه الفروق بين استجابات أفراد العينة الذين يحملون مسمى وظيفي مدير عام مع من هم من حملة رئيس قسم فأقل لصالح رئيس قسم فأقل ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة العمل على الاستمرار في تطبيق هذه النظم لتحقيق الفوائد المستقبلية المتوقعة، وزيادة الاهتمام باستخدام واستثمار نظم معلومات الموارد البشرية وغيرها مما يساهم في تخفيض الوقت اللازم للعمليات الإنتاجية ورفع مستويات الأداء، وضرورة وضع خطط طويلة الأجل للموارد البشرية مع ضرورة مشاركة رؤساء الأقسام والإدارات في وضعها، ووضع آلية لتخطيط الموارد البشرية تعتمد على استخدام الوسائل، وتفعيل سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين للمساهمة في تحسين أداء الديوان وتحقيق أهدافه.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، نظم معلومات إدارة الموارد البشرية، التمكين الاداري.

The Human Resource Electronic Management in the Palestinian Public Sector Institutions and its Relationship to Administrative Empowerment: General Personnel Council as a Model

Prepared by: Ahmed Dawood Issa Hilo.

Supervised by: Dr. Ahmad Herzallah.

Abstract

The purpose of this study is to identify human resource electronic management in the Palestinian public sector institutions and its relationship to administrative empowerment. To achieve the objectives of this study, the researcher used the descriptive approach, and designed a questionnaire which includes (88) items distributed into six domains: (electronic career planning system, the electronic system of employment "recruitment, selection and appointment", employee performance evaluation system, wages and salaries system, electronic training system, and administrative empowerment).

The reliability of the total degree of electronic human resources management was (0.95), and the total degree of the administrative empowerment domain is (0.95). The population of the study consisted of 252 employees which includes all the General Personnel Council in the West Bank i.e. (general managers, unit heads, directors, and employees). The sample of the study consisted of 152 employees.

The findings of the study were the following:

- The overall degree of the electronic human resources management in the Palestinian public sector institutions is high.
- There is significant relationship on the significance level ($\alpha = 0.05$) between the electronic human resources management in the Palestinian public sector institutions and its role in administrative empowerment.
- According to staff members point of view, there is no difference on the significance level ($\alpha = 0.05$) in electronic human resources management in the Palestinian public sector institutions and its relationship to empowerment related to the variables of (gender, academic qualification, and years of experience).
- There are differences on the significance level ($\alpha = 0.05$) related to job titles as part of the electronic human resources management domain; these differences were between the cases of the sample who were classified in

their job title as general managers and with whom were classified as heads of the department or less, in favor of departments heads or less, with a higher arithmetic average of (4.11).

The study came out with a set of recommendations which are:

- The need of continuing the implementation of these systems to achieve the anticipated future benefits.
- To increase the interest in using and investing in human resource information systems to reduce the time required for production processes and raising performance levels.
- There is a need to develop long-term plans for human resources where heads of the departments included in develop these plans.
- There is a need to put mechanism for planning human resources based on the use of "suitable means, activating ways of attraction, selection, and appointment policies " to contribute in improving the council performance and achieving its goals.

Key words: human resource management, human resource management information systems, administrative empowerment.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

شهد العقد الماضي زيادة كبيرة في عدد المنظمات التي تجمع وتخزن وتحلل بيانات الموارد البشرية باستخدام نظام معلومات الموارد البشرية، ولقد مرت إدارة الموارد البشرية في عدة تطورات وتغيرات إذ أنها انتقلت من إدارة الأفراد إلى إدارة الرأس المال البشري، وأصبحت أيضا في الوقت الحالي كشريك استراتيجي ومنه تشكل علاقة بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة وذلك ما نطلق عليه بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي تركز على العلاقة السالفة الذكر، وعلي يكون مدراء الموارد البشرية كشركاء اقتصاديين استراتيجيين ويمكنوا مؤسستهم من مواجهة التحديات العديدة والتغيرات المستقبلية في المنافسة الشاملة عن طريق تحقيق القيمة المضافة لإنجاح الأعمال وتحقيق ميزة تنافسية، فيتعين عليهم العمل بسرعة أكبر وبدقة متناهية وأن يكونوا منتجين أكثر (الهلالات، 2016).

لقد ساعد الابتكار والتطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال المؤسسة على استغلالها في جميع المستويات والوظائف الإدارية، كما ساهمت في الرفع من المعارف التكنولوجية للموظفين ومساعدتهم على أداء مهامهم بالدقة والفعالية المطلوبة، وعليه أصبح نظام معلومات الموارد البشرية وسيلة أساسية لإقحام معلومات الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المنظمات ولإظهار المساهمة الإيجابية التي يمكن لمدير الموارد البشرية أن يثري بها إستراتيجية المؤسسة من خلال تسيير فعال وناجح للموارد البشرية للمنظمة من جراء الاستغلال الأمثل لنظام معلومات الموارد البشرية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، كما يمكن هذا الأخير إتاحة المعلومات في الوقت الحقيقي وبالشكل المناسب أيضا بحيث يساهم في اتخاذ قرارات فعالة سواء على المستوى الاستراتيجي أو الوظيفي أو التشغيلي، ولكن هذا يتوقف على مدى استغلالهم لمخرجات نظام المعلومات الموارد البشرية، حيث انه ما زال حتى اللحظة منظمات لم تتعدى الاستغلال الوظيفي لنظام المعلومات الموارد البشرية مما يحول دون

الوصول إلى الاستعمال الاستراتيجي للنظام، كما كان للتطورات والتغيرات التكنولوجية التي شهدها العالم في نهاية القرن العشرين تأثير كبير على كافة المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية، حيث أدى ظهور شبكة الانترنت والتوسع الهائل في استخدام الشبكات الالكترونية في جميع المجالات إلى الانتقال من الأساليب التقليدية في إنجاز الأعمال إلى الأساليب الإلكترونية، وهذا ما ساهم في بروز الإدارة الالكترونية التي تمثل أحد أهم الاتجاهات الحديثة في المجال الإداري (حمود والخرشة، 2015).

لقد شهدت منظمات الاعمال تغيرا أساسيا وكبيرا في استراتيجياتها نتيجة التغير الكبير في النشاط الاقتصادي وبرزت معطيات جديدة مثل العولمة وزيادة درجة التعقيد والتغير التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة، ومن أجل تحسين قدرة المنظمات على التكيف مع هذه المتغيرات الجديدة والاستجابة لمتطلبات هذا التغير اهتمت الادارات بمفاهيم منها ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية وادارة المعرفة والتمكين الاداري والتي تعتمد على قدرة الانسان ومدى كفاءته وطريقة التعامل معه من قبل لادارة، حيث برزت حاجة بضرورة الاهتمام بتنمية قدراته وتوجيهه وتحفيزه وتمكينه ومنحه الحرية والثقة والقدرة على العمل دون تدخل مباشر من الادارة العليا، ومن الناحية الادارية فقد زاد الاهتمام بالتمكين الاداري بعد ظهور فلسفة جديدة في الادارة متمثلة برأس المال الفكري، والادارة الاستراتيجية، والتي تمثل تحولا في أساليب الإدارة، حيث أن نجاح التمكين مرهون باحداث تغيرات تنظيمية مصاحبة تقضي الى اعتماده، مثل اعادة هيكلة المنظمات، وتطبيق مبادئ جديدة في إدارة الموارد البشرية، وبرز دور المنظمة المتعلمة وما الى ذلك (ملحم، 2009).

وبالتالي كان لا بد للباحث من تسليط الضوء في هذه الدراسة على دراسة واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بإعتبار أن القطاع العام هو المشغل الأول والأكبر للموارد البشرية وشهدت المرحلة الحالية تطورا ملحوظا في إدارة الموارد البشرية فيه إنعكس ذلك على إداء العاملين في هذه المنظمات.

2.1 مشكلة الدراسة

رغم الأهمية الكبيرة لنظام معلومات الموارد البشرية في اي منظمة، حيث تسعى المؤسسات بشكل عام والقطاع الحكومي بشكل خاص الى الاستثمار بالموارد البشري كونها المشغل الأكبر لهذا المورد، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بدور حيوي من شأنه جعل المورد البشري ميزة تنافسية من خلال توفير متطلبات واحتياجات البيئة التنافسية، وبما اننا نعيش في عصر السرعة والتكنولوجيا فإن احد اهم هذه المتطلبات هو نظام معلومات الموارد البشري، حيث عكفت مؤسسات القطاع العام الفلسطيني للحصول على افضل مورد بشرية من خلال توسيع دائرة الاستقطاب للحصول على افضل مورد بشري

وتطوير المهارات والكفاءات للموارد البشرية، لكي تتمكن من جذب افضل الموارد البشرية الذين بإمكانها التفكير خارج الصندوق واقتراح افكار ابداعية جديدة لتمكنهم إدارياً من خلال المشاركة الفعالة بإتخاذ القرار وزيادة مهارات التفاوض وتفصيل فرق العمل وغير ذلك من طرق التمكين الإداري للنهوض بالعمل المؤسسي وضمان إستقراره وديمومته، وعليه تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري؟

3.1 مبررات الدراسة

- تركز الدراسة على الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية المحوسبة، ومدى استخدامها في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، مما يعود بالنفع على المؤسسات والأفراد العاملين فيها، وعلى متلقي الخدمات في مجتمعنا الفلسطيني.
- كون المورد البشري هو أساس نجاح المؤسسات العامة والخاصة، فعمليات إشراكه وتمكينه إدارياً في هذه المؤسسات سينعكس بالضرورة على زيادة إنتماه الوظيفي وإنتاجيته، فعملية توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية ستوفر لدى المؤسسات الكثير من الوقت والجهد المبذول فيما لو لم تكن إدارة الموارد البشرية محوسبة وإلكترونية
- نقص في الدراسات الفلسطينية- في حدود علم الباحث- التي تبحث العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني والتمكين الإداري.
- مبرر ذاتي كون الباحث أحد العاملين في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وشعور الباحث بأهمية إجراء هذه الدراسة للخروج بنتائج وتوصيات من الممكن أن تسهم تعزيز المنظومات العاملة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.

4.1 أهمية الدراسة

تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، باعتبارها واحدة من مواضيع الإدارة الحديثة المهمة، والتي تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمة، حيث ان نظام معلومات الموارد البشرية يهدف إلى تحسين أداء الموظفين وتقديم خدمات أفضل للمستخدمين بسرعة، مع التقليل من الجهد والتكلفة الممكنة حيث أن أهميتها تأتي من أهميتها النظرية والتطبيقية.

1.4.1 الأهمية النظرية

- إن هذه واحدة من الدراسات القليلة المكرسة خصيصاً لدراسة واقع استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وعلاقتها بالتمكين الإداري.
- تنبع أهمية هذه الدراسة في أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية أمر جدير بتقييم الكفاءة والفعالية لأداء العاملين ومستوى تمكينهم الإداري
- تعزيز البحوث التي تتم حول مجال استخدام الأنظمة الإلكترونية في دوائر الموارد البشرية، وبالتالي تعزيز المواد والمكتبة البحثية في هذا المجال، حيث يمكن أن تكون مادة مفيدة للباحثين في مجال الأنظمة الإلكترونية للموارد البشرية.

2.4.1 الأهمية التطبيقية

- تقديم توصيات لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كافة الأصعدة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، واعتبارها أداة قوية لزيادة قدرها في تعزيز أدائها وتمكين العاملين فيها لضمان تحقيق أهداف المؤسسات وأهداف الأفراد.
- نتائج الدراسة يمكن أن تساعد أصحاب القرار في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في التعرف على أهمية استخدام الأنظمة الحديثة ودورها في تمكين العاملين للنهوض بهذه المؤسسات.

5.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية والتي انبثقت من مشكلة الدراسة:

- التعرف الى واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مجال (منظومة التخطيط الوظيفي الإلكترونية) من وجهة نظر العاملين فيها.
- التعرف الى واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في محور (منظومة التوظيف الإلكترونية "الاستقطاب والاختيار والتعيين") من وجهة نظر العاملين فيها.
- التعرف الى واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مجال (منظومة تقييم أداء الموظفين) من وجهة نظر العاملين فيها.
- التعرف الى واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مجال (منظومة الاجور والحوافز) من وجهة نظر العاملين فيها.
- التعرف الى واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مجال (منظومة التدريب الإلكترونية) من وجهة نظر العاملين فيها.

- التعرف إلى واقع التمكين الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.
- التعرف إلى العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية وبين التمكين الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.
- التعرف إلى مدى وجود فروق دالة إحصائياً في واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها من خلال (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

6.1 أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية التي انبثقت من مشكلة الدراسة:

- ما واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مجال (منظومة التخطيط الوظيفي الالكترونية) من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مجال (منظومة التوظيف الالكترونية "الاستقطاب والاختيار والتعيين") من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مجال (منظومة تقييم أداء الموظفين) من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مجال (منظومة الاجور والحوافز) من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مجال (منظومة التدريب الالكترونية) من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما واقع التمكين الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟
- ما العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية وبين التمكين الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين فيها.
- هل توجد فروق دالة إحصائياً في واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها من خلال (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

7.1 فرضيات الدراسة

- ❖ الفرضية الرئيسية الأولى: "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وبين التمكين الإداري".

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال منظومة التخطيط الوظيفي الالكترونية وبين التمكين الإداري".
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال منظومة التوظيف الالكترونية وبين التمكين الإداري".
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال منظومة تقييم أداء الموظفين وبين التمكين الإداري".
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال منظومة الاجور والحوافز وبين التمكين الإداري".
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال منظومة التدريب الالكترونية وبين التمكين الإداري".

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

8.1 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بالاتي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع حول واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على جميع العاملين ديوان الموظفين العام كأنموجاً في هذه الدراسة.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء وتطبيق هذه الدراسة على (ديوان الموظفين العام).
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي 2020.

9.1 هيكلية الدراسة

تكونت هذه الدراسة من خمس فصول وهي:

- الفصل الأول: تضمن تقديم عرض عام وتمهيد لهذه الدراسة، ومشكلتها، ومبرراتها، وأهدافها، وأسئلتها وفرضياتها، وحدودها، ومصادرها، وهيكليتها.
- الفصل الثاني: تضمن الإطار النظري للدراسة وكذلك الدراسات السابقة ذات العلاقة.
- الفصل الثالث: تناول هذا الفصل عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة، كمنهجية الإعداد، والأدوات، والمجتمع، ومدى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
- الفصل الرابع: تناول الاجابة على أسئلة الدراسة ومناقشة فرضياتها.
- الفصل الخامس: تضمن ملخص النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات، وأخيراً تم إضافة قائمة بالمراجع والملاحق التي تضمنتها الدر

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

استعرض الباحث في هذا الفصل الإطار المفاهيمي للموضوع، أما الجزء الثاني فتناول الباحث عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة والصلة بالموضوع.

1.2 المقدمة

تشكل نظم معلومات إدارة الموارد البشرية عنصراً هاماً وعصرياً بالنسبة للمؤسسات الحكومية والخاصة على اختلاف تخصصاتها ومجال عملها، حيث أنها تؤدي دوراً حاسماً وفعالاً داخل المؤسسة، وذلك من خلال الوظائف الحيوية التي تقوم بها، فهي تساعد على اتخاذ القرارات الفورية والاستراتيجية للمؤسسة، وتساهم في تمييزها عن غيرها من المؤسسات في ظل المنافسة القوية التي يشهدها العالم اليوم. وبناء عليه لا بد للمؤسسات أن تتبنى نظاماً متطوراً يواكب جميع التغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية لها، وبطريقة تمكنها من مواجهة العقبات والتحديات، واتخاذ القرارات السليمة سواء أكانت مرتبطة بالموارد البشرية أو تلك المرتبطة بالمؤسسة وميزتها التنافسية.

ومن خلال هذا الإطار النظري، فإن الباحث سيتطرق إلى أبرز الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي عنيت بدراسة موضوع نظم معلومات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والعلاقة ما بينها وبين التمكين الإداري للمؤسسات، مما يشكل قاعدة نظرية صلبة يبنى عليها الباحث بقية الفصول والاستنتاجات الدراسية.

2.2 إدارة الموارد البشرية

تعبر الموارد البشرية عن المواهب والطاقات الكامنة للموظفين في المؤسسات وإدارتها وأقسامها المختلفة، وهي تمثل أصلاً من الأصول الأساسية للمؤسسات، وإدارتها تمثل واحدة من أبرز التحديات

وأكثرها تعقيداً للمؤسسات مقارنة بالإدارات الأخرى للمؤسسة؛ كإدارة التكنولوجيا ورأس المال (Shaukat, Ashraf & Ghafloor, 2015).

وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، حيث إن فعالية برامج ووظائف إدارة الموارد البشرية بهذه المؤسسات، تؤثر وبشكل مباشر على قدرتها على أداء وظائفها ومهامها الرئيسية، بالإضافة لتأثير ذلك على تقدمها وتطورها بعالم العولمة الذي يتصف بالتغير المستمر، حيث أن الموارد البشرية الكفوءة تسهم بتحسين الأداء العام للمؤسسة وتحسين حياة العاملين فيها في آن واحد (قيشاوي، 2015)، حيث قام الباحثون والمهتمون في مجال إدارة الموارد البشرية بوضع مجموعة من التعاريف حول مفهوم إدارة الموارد البشرية، والذي تطور عبر مراحل زمنية مختلفة، فانقل من المفهوم التقليدي المتمثل بإدارة الأفراد إلى المفهوم الشامل الذي ينعكس في التعامل مع مجموعة من الوظائف المتناسقة ضمن عملية تكاملية تعتمد عملياتها على بعضها البعض، بدءاً من التخطيط، وتحليل الوظائف، وتقييمها، ووضع سياسات الاختيار والتعيين، وتحديد الأجور والتدريب، والتنمية والتطوير (الرويلي، 2014).

والجدول التالي يوضح مجموعة من التعريفات الخاصة بإدارة الموارد البشرية كما يلي:

جدول (2.1.1) يوضح تعريفات إدارة الموارد البشرية.

التعريفات	المؤلف
أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة، ولا تقل أهميتها عن باقي الوظائف الأخرى، وذلك لأهمية العنصر البشري ودرجة تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، حيث إتسع هذا المفهوم ليشمل أنشطة رئيسية متعددة، ومن ضمنها تحليل ووصف وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب وإستقطاب وتحفيز وتنمية الموارد البشرية.	الهالات (2016)
مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.	(Dessler, 2013)
أنها أداء النشاطات والفعاليات المتمثلة بالتخطيط والتطوير والتنظيم والقيادة وهي الإدارة المعنية والمسؤولة عن تحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى درجة من الإنتاجية بكفاءة وفعالية، وإيجاد العلاقة بين المؤسسة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهما، والمحافظة على حصة المؤسسة في السوق والعمل على زيادتها.	سيملانسكي (2012)

جدول (1.2.ب) يوضح تعريفات إدارة الموارد البشرية.

التعريفات	المؤلف
إدارة الموارد البشرية تمثل الجانب الإداري المهتم بالأفراد والمجموعات وعلاقاتهم داخل المؤسسة، والسياسات والأنظمة والممارسات التي تؤثر عليهم، وسلوكياتهم ومواقفهم وأدائهم، بما يساهم في زيادة الانتاجية وتحسين الميزة التنافسية.	De Cenzo, atl,) (2011)
هي طريقة تتم فيها إدارة الموظفين بالشكل الذي يزيد من الميزة التنافسية ويزيد من الحصة السوقية للمؤسسة، ورفع كفاءة الموظفين واستثمار طاقاتهم وفقاً لأحدث الأساليب والتقنيات	اللوزي (2011)
أهم الوظائف في المؤسسات الحديثة، وذلك لكثرة التحديات التي تواجهها المؤسسات في الوقت الحالي، كالعولمة والخصخصة والمنافسة وغيرها، وهو ما يتطلب قوى عاملة على مستوى مرتفع من المهارات، وعلى قدر كبير من المسؤولية لتحسين الأداء وتطوير الإنتاجية	(الراوي، 2017)
هي نشاط يسعى للحصول على الأفراد المطلوبين للمؤسسة كماً ونوعاً، وبشكل يخدم مصالحها الاستراتيجية وسياساتها التنظيمية، وتمكنهم من الاستمرار ببذل أكبر مجهود وطاقه ممكنة لخدمتها والمساهمة بنجاحها وتطورها	درة والصباغ، (2008)
تلك الإدارة المهتمة بالعنصر البشري، بصفته محور العمليات الإدارية بالمؤسسة، والعنصر الأساسي للإنتاج، فمن خلال إدارة هذا العنصر والنشاطات والمهام التي ترافقه بالمؤسسة، بالإضافة لتجاوز الدور التقليدي لها بإدارة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ومعرفة أثارها على الموارد البشرية، تساهم بتنمية المؤسسة وتحقيق أهدافها.	(عباس، 2006)
تلك الإدارة الساعية لتحقيق الأهداف التي تتناسب مع طبيعة الوظائف التي تقوم بها، فتساهم بتحقيق الأهداف المشتركة بين كافة أفراد المنظومة، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، والمحافظة على الأخلاقيات والسلوكيات الوظيفية، وتنمية خبرات وقدرات كادر أفرادها.	(حسونة، 2008)

وبناءً على ما سبق، يسخلص الباحث الى أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المعنية بوضع الخطط المستقبلية للمؤسسة، من أجل إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية، لتحقيق الأهداف المرجوه منها

والمرتبطة بالعنصر البشري، من خلال وظائفها المتنوعة كوظيفة تحليل وتخطيط الموارد البشرية، ووظيفة الإستقطاب والإختيار، ووظيفة تدريب الموظفين وتطوير أدائهم، ووظيفة المحافظة على العناصر المميزة للمؤسسة، ووظيفة تعزيز القيم المؤسسية من خلال الإستراتيجيات والخطط والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

1.2.2. التطور التاريخي لوظيفة ادارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية نشأت وتطورت ضمن مراحل تاريخية متأثرة بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، وكذلك تأثرها المباشر بالتكنولوجيا الحديثة وعقول المعرفة كعلم النفس الصناعي، وعلم السلوك والإدارة الحديث، حيث أدى التفاعل بين مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية مقروناً بالتطور التكنولوجي إلى حدوث تحول كبير في السلوك المعالج لتسيير الفرد بالمؤسسة، وذلك بالانتقال من ما يسمى بإدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية إلى نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (جبيرات، 2015). حيث كان التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات، وذلك من منطلق أن المورد البشري يمثل مورداً هاماً بالمؤسسة شأنه شأن رأس المال أو الأصول المادية الأخرى، الأمر الذي يتطلب ضرورة تسييره بطريقة منتظمة وناجحة، بمعنى التنسيق شكلاً ومضموناً بين مختلف التطبيقات والبيانات التقليدية لتسيير الأفراد، حيث أن غياب الترابط والتكامل بين أنشطة إدارة الأفراد تجعل من الصعب تحقيق الاستعمال الفعال للعنصر البشري في المؤسسة، وهو ما كان عليه الحال بعهد ما قبل الثورة الصناعية (الجبوري، 2018).

لقد كانت إدارة الموارد البشرية غير مفعلة بحد ذاتها كنظام في عهد ما قبل الثورة الصناعية، إلا أن كبر حجم المنظمات الصناعية والتجارية والخدماتية الذي ترافق مع الثورة الصناعية، وازدياد عدد الموظفين بشكل كبير، جعل من الضروري تطوير قسم خاص لإدارة هذه الأعداد المتزايدة من العاملين وتطوير قسم خاص بإدارتهم، وهو ما عرف آنذاك بإدارة الأفراد، حيث بدأ الاهتمام بالعاملين ومتطلباتهم جزئياً، فيقوم قسم إدارة الأفراد بأداء الوظائف الأساسية المتعلقة بالعاملين من تعيينهم والتعاقد معهم، وصرف مستحقاتهم والاجراءات الخاصة بالنقل والترقية، وغيرها من أعمال أساسية (خلف، 2016). وبعد ظهور إدارة الأفراد تم تطوير نظام يدوي يقوم بالأعمال الأساسية الخاصة بها، كتتظيم التقارير الخاصة بالعمال، وتنظيم ملفاتهم الشخصية والقيام بغيرها من مهام التعيين والتقييم والتدريب والتعويضات بصورة تقليدية وبشكل ورقي ويدوي (Udekwe & Harpe, 2017). حيث تغيرت النظرة للعاملين فيما بعد، فقد أصبح ينظر إليهم على أنهم المورد الأهم في المنظمة، والمشغل الأساسي لبقية الموارد الأخرى، والأقدر على تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها، وهو ما جعلهم يطلقون عليها اسم إدارة الموارد البشرية بدلاً من إدارة العاملين (Dilu et al., 2017).

إن التحول في التسمية من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية يمتلك مدلولاً عالياً مستوحى من فكرة النظام، بحيث يكون هناك نظام ذا طابع ديناميكي للوظيفة والعلاقات العضوية التي تنميتها مع أهداف الوظائف الأخرى وأهداف المؤسسة ككل. وقد رافق هذا التحول حاجة ملحة لتوفير المعلومات حول المورد البشري سواء داخل المنظمة أو خارجها، بحيث يتوجب توفير المعلومات بصيغ مختلفة وفق حاجات الجهات خارج إدارة الموارد البشرية كالإدارة العليا أو الجهات الحكومية أو حاجات وظائف جديدة داخل إدارة الموارد البشرية كوظيفة التخطيط الاستراتيجي مثلاً (الجبوري، 2018). وبناءً على هذا التزايد الكبير بالمعلومات وصعوبة الاستمرار بإدارتها يدوياً، برزت الحاجة إلى إدخال التكنولوجيا المتطورة لإدارتها، فتم إدخال استخدام الحاسوب منذ بداية ظهوره بعمليات الإدارة لبعض المنظمات ذات الإمكانيات المادية العالية، وذلك نظراً لارتفاع تكلفة الحواسيب الكبيرة التي كانت متوفرة بذلك الوقت، وظهر ما يعرف بنظام معلومات إدارة الموارد البشرية الذي كان ملحقاً بإدارة المعلومات وتقنياتها آنذاك. إلا أنه وبظهور الحاسبات الصغيرة والتطور التكنولوجي الكبير الذي شهده عصرنا الحالي، والهبوط في أسعار وتكاليف تكنولوجيا المعلومات، فقد ازداد انتشار نظم معلومات الموارد البشرية ليشمل معظم المنظمات الساعية للمنافسة والتميز، وتطورت هذه الأنظمة بعد تطور وسائط وشبكات الاتصال، وارتباطها بالنظم الوظيفية والإدارية الأخرى بشكل حقق التكامل بعمل منظومة الإدارة ككل بالمؤسسات (خلف، 2016).

وقد أسهم التطور التكنولوجي الهائل بإيجاد قاعدة معلومات ضخمة تفاعلية لا سيما في ظل تطور وسائل الاتصال التكنولوجي، وصممت الأنظمة التكنولوجية المتطورة التي تحوي كافة المعلومات الخاصة بالموظفين بالاعتماد على سجلاتهم المحفوظة آلياً بالمنظمة، بشكل يسهل الوصول لمعلومات الأفراد العاملين من قبل متخذي القرار والمديرين، ويقدم الدعم للتخطيط والإدارة، والرقابة، بالإضافة إلى أن هذه النظم تدعم العديد من وظائف إدارة الموارد البشرية كاختيار وتعيين الموظفين، وإدارة الحوافز، وتدريب الموظفين، وتقييم الإنتاجية وتحقيق العدالة، وهو ما يسهم في تحقيق الكفاءة الإدارية ويطور من عمليات صنع القرار في المؤسسة (Boateng, 2007).

2.2.2. أهمية إدارة الموارد البشرية

تتبع أهمية الموارد البشرية بالمنظمات كونها أحد أهم عناصر العملية الإنتاجية، حيث أنه لا بد من توفير الكفاءات الفعالة والقادرة على الأداء المتميز، حيث يرى (عبد الرحمن، 2010) بأن أهمية إدارة الموارد البشرية بالمنظمات تظهر من خلال ما يلي:

- تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية من وظائف المنظمة.

- تنمية دور المورد البشري بالمنظمة من أجل زيادة فعاليته لتحقيق أهدافها المتنوعة.
- يعتبر الموارد البشرية من أهم العناصر بالعملية الانتاجية داخل المنظمات، وهو المحرك الأساسي للنشاط الإقتصادي.
- العنصر البشري هو استثمار حقيقي اذا ما أحسن تدريبه وتطويره وتنميته يمكن للمنظمة من خلاله تحقيق مكافآت طويلة الاجل تتمثل بزيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات.
- تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة الامكانيات الاخرى المتوفرة لديها.

3.2.2. أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساس لإدارة الموارد البشرية هو استمرار توفير الموارد البشرية للمنظمة بالكم والكفاءة اللازمة، لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين والمجتمع بكفاءة وفعالية، ويمكن تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية كما أشار إليها (النجار، 2016) و (أبو شيخة، 2011) و (عبد الرحمن، 2010) بما يلي:

- رفع مستوى الكفاءة الانتاجية للمنظمات والاستخدام الامثل للموارد، وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة، من خلال توفير مورد بشري مؤهلاً ومدرباً ولديه انتماء وولاء للمنظمة.
- تحقيق الفاعلية في الاداء التنظيمي، ورفع مستوى جودة الخدمات والمنتجات للوصول لرضا العملاء وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، من خلال توفير حملات توعية للموارد البشرية حول موضوع الجودة ورضا العملاء وانعكاس ذلك على الاداء العام للمنظمة.
- ضمان استمرار تدفق الموارد البشرية الكفؤة للمنظمة عبر تخطيط هذه الموارد واستقطابها، وضمان الاستفادة القصوى منها، والمحافظة على استمرار رغبتها بالعمل بالمنظمة.
- إشباع حاجات العاملين ورغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال إتاحة فرص التقدم والترقية بالمنظمة، وحمايتهم والحفاظ عليهم وبقائهم وحفزهم للعمل والانتاج وتوفير سياسات تخدم مصالحهم وتحد من استنزاف الطاقات البشرية.
- تنمية قدرات الموارد البشرية، من خلال تدريبهم وتطويرهم واكسابهم الخبرات والمهارات لمواجهة التغيرات التكنولوجية الإدارية في بيئة العمل.
- إيجاد ظروف عمل صحية ومناسبة، تمكن الموارد البشرية من أداء عملها بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم وانتمائهم الوظيفي.
- إيجاد سياسات موضوعية وعادلة، تمنع سوء استخدام وتشغيل الموارد البشرية، وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية في بيئة العمل.

ويخلص الباحث الى أن إدارة الموارد البشرية تهدف الى زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، من خلال تخطيط الاحتياجات المتنوعة من الموارد البشرية كما ونوعا باستخدام الأساليب المتنوعة، والعمل على زيادة ورفع مستوى أداء ورغبة المورد البشري بالعمل، من خلال تنمية قدراتهم وتوفير مناخ العمل المناسب ماديا ونفسيا، وزيادة درجة الولاء والانتماء وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية ونظام موضوعي لتقييم الاداء، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

4.2.2. الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

ساهمت التطور بوظيفة إدارة الموارد البشرية وتنوعت التحديات التي تواجه رأس المال البشري بالمنظمات إلى تطور الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات، وشهدت السنوات الأخيرة تطورات كبيرة في تكنولوجيا المعلومات، وزاد التوجه نحو لا مركزية المعلومات واتخاذ القرارات، الأمر الذي تطلب إعداد نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية من خلال العديد من البرامج والتطبيقات والوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة (الغلايني، 2015). وتطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية وأصبحت تمارس دور استراتيجي يحتاج لتوفير كفاءات مؤهلة لممارسة الجوانب المختلفة من أنشطتها التنفيذية والتخصصية الاستراتيجية. (أحمد، 2018). ونتج عن هذا التطور دمج التكنولوجيا مع ادارة الموارد البشرية مما ساهم في زيادة الكفاءة لعملياتها وزيادة تفاعل الموظفين وعمليات الاتصال بينهم، مما أدى إلى ضرورة إجراء التغيير والتطوير في إجراءات العمل، وفي نوع الكفايات والمهارات المطلوبة لدى الموارد البشرية في المنظمة (عباس، 2012).

لذا فإن وظائف ادارة الموارد البشرية متعددة ومتطورة حسب التغيرات التي تقابل المنظمات، وفي سبيل تحقيق إدارة الموارد البشرية لاهدافها فإنها تقوم بالعديد من الوظائف المتكاملة والاساسية والتي تتمثل بما يلي:

1.4.2.2. وظيفة تحليل الوظائف

حيث أن إدارة الموارد البشرية تقوم بتحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة، ويحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة والمهارات والقدرات والمسؤوليات اللازمة من الفرد الشاغل للوظيفة، وذلك حتى يحقق مستوى أداء عالي فيها (درة والصباغ، 2008). ويعد التحليل الوظيفي الحجر الأساسي لكل وظائف الموارد البشرية، وهو ما يعني أن كافة وظائف الموارد البشرية الأخرى معتمدة على هذه الوظيفة، فعند القيام بالتحليل الوظيفي، يكون العكس ومتطلباته محل الدراسة، فيتم تحديد

المهام في البداية ومن ثم ربط المهارات والخلفية التعليمية والخصائص الشخصية والتدريب الضروري لأداء الوظيفة بنجاح (الجبوري، 2018).

يعرف حمود والخرشة (2015) تحليل العمل بأنه "عملية دراسة وجمع الحقائق والمعلومات المتعلقة بالعمليات والمسؤوليات للعمل، من أجل تحديد وتوضيح مواصفات العمل ومحدداته أو شروطه وتقييمه". كما ويعرف ديرري (2011) تحليل العمل بأنه "عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات والمعلومات المتعلقة بواجبات الوظيفة وأبعادها المختلفة والظروف المحيطة بها، وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها".

1.1.4.2.2. أهمية وظيفة تحليل العمل

تعود عملية تحليل العمل كما أشار إليها (الهلال، 2016) الى ما يلي:

- تشكل الاساس لعملية الإختيار والتعيين، وتساعد في وضع قواعد ومعايير موضوعية وعادلة لتحديد الأجر والحوافز، وإعداد وتطوير معايير لتقييم الأداء الوظيفي، ووضع مقاييس ومعايير للإنتاجية والأداء.
- تحديد خصائص ومواصفات الوظائف المختلفة ومتطلباتها من المهارات والقدرات، والتي تستند عليها عملية تخطيط الموارد البشرية واختيارها.
- توفر معلومات تساعد في دراسة الإجراءات وتبسيطها وتحسين وتطوير العمل، وتحديد الإحتياجات التدريبية والوظيفية وتخطيط القوى العاملة، وتسهم في الكشف عن المخاطر المرتبطة بالوظائف والمهام.
- المساهمة في بناء وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية، من خلال تحديد الفجوة بين خصائص وأوصاف الوظيفة والمهارات الفعلية المتوفرة لأدائها.
- المساهمة في توفير مناخ تنظيمي صحي، ويستند عليها في الحد من الخلافات والصراعات الناتجة عن عدم تحديد الوظائف تحديداً دقيقاً، والمساعدة بتصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية والأمن، من خلال ما توفره من معلومات حول درجة المخاطرة بكل وظيفة.

وتهم إدارة الموارد البشرية بهذه الوظيفة كونها تساعد المنظمة بالوصول لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والعمل على ترجمة أهداف المنظمة لمهام ومسؤوليات، وتحديد الشروط الواجب توافرها بمن سيشغل الوظائف، كما ويساعد المنظمة بالتأكد من أن ما تحتاجه من وظائف موجود على الهيكل التنظيمي، وضمان عدم وجود تداخل بين الوظائف (النجار، 2016).

2.4.2.2. وظيفة تخطيط الموارد البشرية

يعدّ تخطيط القوى البشرية من أكثر النشاطات أهمية بإدارة المنظمات، لدوره الرئيس بنجاحها وزيادة فعاليتها، فالموارد البشرية عامل أساسي من عوامل الإنتاج، حيث تتطلب اهتماماً خاصاً من الإدارة لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذا تعتمد هذه الوظيفة على التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية المستقبلية، والاستعداد لذلك من خلال وضع الأهداف والسياسات والإجراءات التي تمكنها من تحقيق التوازن الكمي والنوعي، بين ما تحتاج إليه وبين ما هو معروض حالياً أو يمكن توفيره مستقبلاً (زيد، 2010).

والمقصود بها تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة نوعاً وكمياً، حيث يتم تقدير حاجة المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو متاح منها، ومن ثم يتم المقارنة بين جانبي الطلب والعرض لتحديد صافي العجز أو الزيادة من الموارد البشرية، وبالتالي سد العجز والموازنة بين الاحتياجات الوظيفية والقوى العاملة المتوفرة بالوقت والمكان المناسب، لتحقيق الأهداف العامة والخاصة للمنظمة (قطيشات، 2018)

كما قام الهلالات (2016) بتعريف تخطيط الموارد البشرية "بأنه العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقاً لنوع المهام والأعمال التي تمارسها والاحداث البيئية التي تؤثر على ذلك، وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفؤة، تسهم بشكل فعال بتحسين أداء المنظمة". كما يعرفه نجار (2012) "بأنه تحديد الإحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي لتخطيط الموارد البشرية، حيث يتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية من ناحية الإستقطاب والإختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي".

ويستخلص الباحث تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية يتم من خلالها النظر للمستقبل وتحدد الكم والكيف للموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة خلال فترة زمنية معينة وتراعي ظروف واحتياجات المنظمة وأوضاع السوق، بحيث إذا اتبعت المنظمات الاساليب والادوات العلمية يعملية التخطيط كان اول الخطوات لتحقيق نجاحها.

1.2.4.2.2. أهمية وظيفة تخطيط الموارد البشرية

وظيفة تخطيط الموارد البشرية لها دور هام في المساهمة في دعم جهود المنظمات نحو تحقيق اهدافها وخططها، وبالتالي يمكن الإشارة الى أهميتها من خلال النقاط الآتية (نجار، 2012):

- تحديد إحتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية، والسعي نحو تخفيض التكلفة الناتجة عن الفائض او العجز فيها، ومعرفة الاسباب الكامنة وراء تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.
- المساعدة في التأكد من حسن توزيع وإستخدام المنظمة لمواردها البشرية، وحسن الإستخدام الأمثل لها، وتحديد الوظائف الشاغرة فيها وحجم مخزونها من الكفاءات.
- مساعدة المنظمة في التعرف على مواطن القوة والضعف بمواردها البشرية، وتحديد مستويات أدائها مما يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدرتها الادائية.
- المساهمة في توفير قاعدة بيانات شاملة للمنظمة، تدعم جهودها بعملية صنع القرارات المتعلقة بالتطوير والتدريب والنقل والترقية.
- يعتبر التخطيط وسيلة هادفة للحصول على الموارد البشرية من أجل تحقيق سير العمليات المختلفة التي تمارسها المنظمة خلال فترات زمنية مستقبلية.
- مساعدة المنظمة بالتأكد من تكامل وترابط أنشطة إدارة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.

3.4.2.2. وظيفة استقطاب الموارد البشرية

بعد أن تقوم المنظمة بتحديد دقيق لأنواع الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين بكل منها، ومواصفات شاغليها، تقوم باستقطاب أنسب الأفراد لشغل هذه الوظائف والذي يقتضي من المنظمة توفير أكبر عدد من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف، ولقد تعددت التعاريف التي قامت بتوضيح مفهوم الاستقطاب، حيث يعرفه (الكلادة، 2011) بأنه عملية ثنائية تتألف من ممارسة المنظمة بالبحث عن المرشحين وبحث الفرد عن المنظمة، فهي تمثل بذلك مصدر معلومات للفرد عن المنظمة والمنظمة عن الفرد، أي أن الاستقطاب هو حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار، كما يعرفه عبد الرحمن (2010) بأنه "عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة بسوق العمل وهذه العملية تتضمن مجموعة من النشاطات والأجراءات التي تهتم بجذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة"، كذلك هو النشاط الذي يقوم على جذب مجموعة من الأفراد المؤهلين وأصحاب الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة، بحيث يتم اختيار الأفضل من بين المتقدمين، وهو مهم نظرا لكونه يستقطب الأفراد الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة الشاغرة (المغربي، 2007).

ويعرف صالح وروستم (2016) الاستقطاب الإلكتروني بأنه نظام يمكن للأفراد الباحثين عن عمل بتقديم طلباتهم على موقع المنظمات أو شركات التوظيف من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة لاختيار المرشحين المؤهلين للعمل المقابلات الشخصية، حيث تلجأ المنظمات الى إنشاء مواقع الكترونية يمكن من خلالها للراغبين بالعمل التقدم للوظائف المتاحة وتقديم بياناتهم في سبيل انتظار توفر وظيفة ملائمة بالمستقبل.

وبالتالي فإن عملية الاستقطاب الإلكتروني تقوم بتوفير فرص العمل، من خلال شبكة الإنترنت، وتعمل على القيام بعمليات التوظيف الإلكترونية لنشر فرص العمل وقبول السير الذاتية على الانترنت والمقابلة مع المتقدمين عن طريق البريد الإلكتروني وتعمل هذه العملية على إيجاد وتوظيف أفضل المؤهلين والمرشحين للوظيفة (من داخل أو خارج المنظمة) في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة (Kaur, 2015)، وبدأت عملية استقطاب الموارد البشرية من خلال الانترنت تلقي القبول في منتصف التسعينات، وبخاصه استقطاب المرشحين بمجال تكنولوجيا المعلومات، ولم يتم استخدام عملية الاستقطاب الإلكتروني على نطاق واسع الا مؤخراً في اوائل الألفية الثالثة، حيث وجد مسؤولي الموارد البشرية في الاستقطاب الإلكتروني حاجتهم لأنه يقدم لهم السرعة والكفاءة والفعالية (أحمد، 2016). فالتطورات التكنولوجية في مجال الانترنت سهلت من عمل المنظمات، وأصبح بإمكانها استخدام العديد من البرامج الإلكترونية المتاحة والتي تمكنهم من تخطيط استراتيجيات الاستقطاب وادارة هذه العملية بإمكانات متكاملة وتحديد القدرات والمهارات المطلوبة والاعلان عن الوظائف وتلقي طلبات التوظيف وإنشاء قواعد بيانات ومعلومات شاملة للموارد البشرية (صالح وروستم، 2016).

2.2.4.3.1 أهمية وظيفة استقطاب الموارد البشرية

تبرز أهمية عملية الاستقطاب كما أشار اليها (الزيدي، وآخرون، 2016) بما يلي:

- عملية الإستقطاب تفتح مصادر متنوعة أمام المنظمة، وكلما زاد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة بالاختيار للأشخاص الكفاء.
- تمكن المنظمة من إيصال رسالتها للمرشحين، بأنها المكان المناسب لهم للعمل وتطوير الذات خلال مسيرتهم الوظيفية.
- يعتبر نجاح هذه العملية الخطوة الأولى ببناء قوة العمل الفعالة والكفؤة والمنتجة.
- الحصول على موارد بشرية نادرة ذات الكفاءة العالية من الموارد المتاحة بالمنظمة لكبر حجم المعروض من الموارد البشرية في سوق العمل.

- توفير فرصة للمنظمة للحصول على العمالة المؤقتة وبما يمكنها من الإستغناء عنهم عند انتهاء الحاجة اليهم، مما يعطي مرونة أكبر بتوفير الإحتياجات من الموارد البشرية الكفؤة.

4.4.2.2. وظيفة الاختيار والتعيين للموارد البشرية

تمثل عملية الاختيار والتعيين بأنها عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات المطلوبة والمناسبة لشغل وظائف معينة، وهو الجزء الأخير من عملية الاستقطاب والذي تقرر المؤسسة بناء عليه تعيين الموظف المناسب من بين المرشحين والمتقدمين للوظيفة. وتتبع أهمية هذه الوظيفة من أهمية الاستقطاب، فهي تختتم عمليات الاستقطاب بمقابلة المرشحين للوظيفة واختيارهم وفحصهم طبياً تمهيداً لانتقاء أفضلهم وتعيينهم بالمؤسسة (Naidu, 2013). ويمكن تعريف تعريفها كما ذكرها (الزبيدي وآخرون، 2016) بأنها "العملية التي تقوم بها المنظمة لاجل المفاضلة وإختيار وتعيين أفضل المتقدمين للوظائف الشاغرة فيها لتحقيق أهدافها".

ويرى الباحث أن عملية الاختيار والتعيين تهتم بالحصول على العدد والنوع المناسبين من الموارد البشرية، بحيث تتم هذه العملية بضوء عملية التحليل الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية وتبدأ عملية التوظيف بالاستقطاب وتتضمن سلسلة من الانشطة المعنية بجذب الاعداد المؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة.

1.4.4.2.2. اهمية وظيفة الاختيار والتعيين للموارد البشرية

تبرز أهمية عملية الاختيار والتعيين للموارد البشرية كما أشار إليها (إسنيّة، 2017) من خلال ما يلي:-

- إن الاختيار والتعيين الجيد للأفراد يسهم في توفير التكاليف الخاصة بالاجراءات التي تقوم بها المنظمة في اجراء المقابلات والامتحانات.
- تعتبر عملية الاختيار فرصة لاختبار للمنظمة في قدرتها على اجراء عملية المفاضلة الدقيقة بين المرشحين، وتحديد من منهم الأكثر تأهيلاً من حيث المهارات والقدرات والمعارف.
- تحقيق السمعة الجيدة للمنظمة بالمجتمع من خلال تطبيق سياسات تتوخى العدالة والمساواة بالحصول على الكفاءات المتخصصة.
- ان اختيار وتعيين الأشخاص المناسبين من شأنه تحقيق أهداف المنظمة وانجاز الاعمال ضمن معايير الاداء المطلوبة مما يؤثر بشكل ايجابي على مستويات الانتاج والاداء العام للمنظمة.
- يمكن عملية الحصول على الموظفين الكفاء تجنب المنظمة مشكلات الدوران الوظيفي.

- يسهم اتباع اساليب اختيار فعالة بتوفير فريق عمل متميز قادر على عكس قدرة المنظمة وتحقيق انجازات نوعية.

وتعتبر وظيفة التعيين المكمل لوظيفة الاستقطاب والاختيار في عملية التوظيف، حيث أنه وبعد إستقطاب المرشحين الانسب والاكفاً لشغل الوظيفة، يتم القيام بضم المرشح لطاقت العاملين في المنظمة، لذا فمن المهم أن يكون تناسباً بين مؤهلات ومواصفات شاغل الوظيفة مع متطلبات الوظيفة وشروطها (الهيتمي، 2015).

5.4.2.2. وظيفة تدريب الموارد البشرية

ينظر للتدريب بأنه عملية تعلم يكتسب من خلالها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم على بلوغ الأهداف وتحقيق رؤية وتطلعات المنظمة، حيث أن للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على استراتيجيات الشركة وأهدافها، كما أن التطور يؤدي إلى قدم المهارات التي تعلمها في السابق، وهو ما يتطلب منه تحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة تتلائم مع أهداف المؤسسة وتحقق لها الكفاءة من خلال التدريب (درة والصباغ، 2008).

حيث قامت الاشهب (2015) بتعريف التدريب بأنه "نقل للمواهب والمهارات من شخص لأخر لإكتساب معارف وأساليب جديدة وتعويض نواقص لدى الشخص او لصقل مهارات موجودة وإيضاحها وذلك لاجل زيادة الأداء والفاعلية بالعمل والتخلص من السلوكيات غير المرغوب فيها، حيث تتم عملية التدريب بالمنظمات وفق مجموعة من الأسس التي تبنى على حافز داخلي في المنظمة يؤدي للجوء للتدريب". وقد أشار (الشرعة، 2014) بأن للتدريب أهمية كبيرة للمؤسسات والمنظمات، كونه يسهم بتحقيق الميزة التنافسية ورفع الكفاءة الإنتاجية، والمساهمة بإعداد كادر وظيفي مؤهل ذو كفاءة وجودة عالية.

ويهدف التدريب لزيادة كفاءة وفاعلية الموارد البشرية من خلال تهيئة كافة مستلزمات، وإعداد برامج تدريب، ليتمكن الافراد من إنجاز مهامهم ومتطلبات عملهم بنجاح، حيث أن العملية التدريبية تحتوي على مجموعة من الانشطة التي تدخل ضمن إطار تخطيط البرامج التدريبية وتصميمها، الامر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة منه باعتباره مصدراً لتنمية الموارد البشرية وتطوير كفاءتها الإدارية والفنية لتحقيق عائد إيجابي للعملية الإدارية (الشرباتي، 2017).

ويرى الباحث أن التدريب عبارة عن عملية ادارية منظمة ومستمرة تهدف لتطوير قدرات الافراد العاملين بالمنظمة وتنمية مهاراتهم داخلها، وإبقاهم على دراسة ومعرفة بأحدث التطورات العملية بمجال تخصصاتهم المتنوعة وأعمالهم ومسؤولياتهم الوظيفية، بما يسهم بتحقيق مصلحة العمل وأهداف المنظمة.

1.5.4.2.2. أهمية وظيفة تدريب الموارد البشرية

للتدريب أهمية كبيرة كما أشار اليها (الهالات، 2016) و (عبد الرحمن، 2010) بما يلي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، من خلال اكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لاداء وظائفهم بكفاءة وفعالية.
- تحقيق الانتماء الوظيفي من قبل العاملين للمنظمة، وتحفيزهم وزيادة دافعيتهم للعمل، وايجاد فرصة للنمو والتطور.
- زيادة الإنتاجية والقيمة المضافة بتقليل الفاقد من الموارد وفي ساعات العمل كنتيجة لارتقاء كفاءة الأداء، وتحسن أنماط السلوك.
- ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية، وتجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المحيطة.
- خلق صف ثاني مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق اللامركزية في الأداء.
- زيادة مستوى التنسيق والانسجام والتفاعل الداخلي بين الموظفين داخل المنظمة، وتقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة او المهارة او كليهما.
- مساعدتهم العاملين في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
- المساهمة في الحد من حوادث العمل، وزيادة القدرة على التعامل مع مشاكلهم المتنوعة التي يواجهونها داخل المنظمة من خلال اكسابهم المعرفة والمهارة بالعمل.

6.4.2.2. وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية

وتمثل هذه الوظيفة عملية مراجعة وتقييم أداء الفرد ومهاراته، ومقارنة مستوى الأداء الحقيقي له بالأداء المطلوب والأفضل، ويتم على إثره تحديد وتقدير أداء وسلوك الموظف والوقوف على أسباب وضع أدائهم الحالي، لمعالجة النقص والضعف الحاصل فيهم وتحسينه مستقبلاً، أو اتخاذ قرارات تتعلق بترقيتهم والاحتفاظ بهم أو إنهاء عملهم أو نقلهم أو زيادة راتبهم وغيرها (الغلايني، 2015).

يعرف الزبيدين وآخرون (2016) عملية تقييم الأداء بأنها "قياس أداء الأفراد وسلوكهم وتقييمها أثناء العمل، عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا السلوك وتحديد نتائجها، خلال فترات دورية محددة مسبقاً، حيث يجري بنهاية الأمر تقدير جهد كل فرد يعمل بالمنظمة، كفاءته ونشاطه وسلوكه بشكل موضوعي وعادل وبدون تحيز وبالتالي لتجري بالنهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، ولتحديد نقاط القوة والضعف في أداءه وسلوكه للعمل على تلافيها مسبقاً وتمكنه من أداء عملة بفاعلية أكثر، وذلك لمصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها بشكل خاص والمجتمع بشكل عام". كما ويعرف (Noe, et al، 2011) عملية تقييم الاداء بأنها نظام لمراجعة أداء المهام الموكلة للفرد، وهو مقارنة بين الاداء الحقيقي والاداء الافضل ويتم بموجبه تقييم الموظف بشكل دوري عن طريق الرئيس المباشر او من لهم علاقة بالموظف.

ويرى الباحث أن عملية تقييم الاداء عبارة عن العملية التي يتم من خلالها معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط الفرد ومعالجتها ويتم من خلالها قياس كفاءة العاملين داخل المنظمة.

2.2.4.6.1. أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء كما أشار إليها (حمود، الخرشة، 2015) و (عباس، 2011) بما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية، وتوفير أسس موضوعية لانجاز عمليات النقل والترقية.
- تحسين أداء العاملين وتطويره، وتحديد جوانب القوة والضعف وطبيعة الإحتياجات التدريبية الخاصة بالموارد البشرية.
- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت المالية المناسبة للعاملين، كذلك مساهمته في الاجراءات الخاصة بتعديل الرواتب والاجور للعاملين.
- معرفة معوقات ومشاكل العمل، من خلال مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق.
- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.
- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين لاعتبار ذلك عند إجراء الدراسات التي تتعلق بأوضاع العاملين والمؤسسة على حد سواء.

2.2.4.7. وظيفة التعويضات والمكافآت للموارد البشرية

وهي المكافآت التي يتقاضاها الموظفون مقابل إنجازهم للأعمال والخدمات داخل المنظمة، سواء أكانت تعويضات مالية مباشرة كالراتب الشهري والعمل الإضافي، أو التعويضات المالية غير المباشرة

كالتأمين الصحي والإجازات مدفوعة الراتب، وغيرها من التعويضات غير المالية كالتسهيلات الوظيفية التي تحفز الموظفين على العمل والإخلاص للمؤسسة (درة والصباغ، 2008؛ الغلايني، 2015). كما قام (الاشهب، 2015) بتعريف التعويضات والمكافآت بأنها الحوافز المالية التي تقدم للموظفين مقابل تقديم مستوى وأداء عالي بنطاق مسؤولياتهم الوظيفية أو هي العوامل والمؤثرات التي تثير الفرد ليؤدي الأعمال الموكلة بها على أكمل وجهه من خلال إشباع رغباته المادية ضمن فترة زمنية معينة سواء من خلال الرواتب أو الأجور والمكافآت وحوافز مادية أخرى. كذلك عرفها (الظاهر، 2009) بأنها "جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف مقابل الجهد الذي يبذله في العمل لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة اسهاماً منه في تحقيق أهداف المنظمة".

2.2.4.7.1. أهمية وظيفة التعويضات والمكافآت للموارد البشرية

أشار (حسون، 2011) بأن أهمية هذه الوظيفة تتمثل فيما يلي:

- تشجيع الموارد البشرية وتحفيزهم لتقديم مزيداً من الأداء ورفع مستويات الإنتاجية.
- تخفيف حدة الاضطراب والتوتر النفسي من خلال تعويضهم عن الجهد المبذول في العمل، وإن جهودهم محل تقدير واحترام من الإدارة.
- تمثل الأجور والرواتب العائد الوحيد للموس والممكن قياسه لتوظيف العاملين لكافة إمكانياتهم بالعمل.
- تعتبر وسيلة لتحقيق العدالة بين الموارد البشرية، وعلى المنظمة الاهتمام بتحقيق العدالة الداخلية قبل اهتمامها بتحقيق الربح أو النتائج.

وهنا يؤكد الباحث على وجود اهتمام كبير من قبل الموارد البشرية بمستوى الاجور والمكافآت كونها تمثل مصدراً هاماً لمعيشتهم ومستوى رفاهيتهم، وقدرتهم على تأمين خدماتهم والاحتياجات المالية لهم ولاسرههم، فإن إمكانية الحصول على أجور عالية قد تشجع الموارد البشرية على زيادة كفاءتهم من خلال تحسين مؤهلاتهم العلمية ومهاراتهم الشخصية وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف الخاصة بالمنظمة وتطوير العمل.

2.3. نظام معلومات الموارد البشرية

قبل التطرق إلى مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية، لا بد من تعريف أصل هذا المصطلح وهو نظام المعلومات. إن نظام المعلومات يتألف من كلمتين هما: النظام الذي يشير إلى مجموعة من

العناصر التي يتكون تركيبها ووظائفها مؤسسة، والمعومات التي تشير إلى حقيقة أو ملاحظة أو إدراك يستخدم في تقليل عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين، وبالتالي يمكن القول أن نظام المعلومات هو تفاعل مجموعة الموارد المختلفة من الأشخاص والبيانات والعمليات وتكنولوجيا المعلومات لتطوير وتحسين أداء ودعم احتياجات متخذي القرار بإمداد بالمعلومات المناسبة في الوقت المناسب (صورية وميلود، 2010).

وينظر إلى نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية، على أنه انعكاس واضح لاهتمام المؤسسات بالموارد البشرية وتنمية استخدامها، وذلك من خلال العمل على توفير كل البيانات المتعلقة بالموارد البشرية العاملة في المؤسسة، أي ملف دقيق خاص عن كل عامل، ومؤهلاته، وخبراته، ونتائج تقييم أدائه، وإنجازاته في مجال عمله، بالإضافة إلى الوظائف والأنشطة وسياسات التوظيف، ومعالجتها والحصول على المعلومات والتقارير التي تمكن من اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بكفاءة وفاعلية استخدام الموارد البشرية (تيشوري، 2010).

حيث يعرفها حافظ وعباس (2014) بأنها مجموعة من المكونات التي تعمل بصورة منتظمة وفاعلة تشتمل على جمع وخرن وتحليل ومعالجة واسترجاع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية وإدارتها وتهيئتها أمام المستفيدين وصناع القرار لمساعدتهم في اتخاذ القرارات في مجال تخطيط الموارد البشرية واستقطابها وتعيينها وتعويضها وتدريبها وتطويرها وتقويم أدائها بكفاءة وفاعلية.

كما ان نظم معلومات الموارد البشرية هي احد الانظمة الوظيفية والادارية بالمنظمات، ويعرف هذا النوع من النظم بأنه: نظم معنوية تستخدم بادارة الافراد، وتقوم بجمع وصيانة البيانات التي تصف الموارد البشرية، وتحويل البيانات لمعلومات واصدار المعلومات على شكل تقارير للمستخدمين (السالمي وآخرون، 2009) و (McLeod & Schell, 2001).

ويعرف نظام معلومات الموارد البشرية وفقاً لتحسين وزغيب (Tahssain & Zgheib, 2009) بأنه مجموعة من الأنظمة المناسبة التي تسمح للمؤسسة من تسيير إجمالي المعلومات المتعلقة بمواردها البشرية، وكذلك تحسين جودة القرارات الخاصة بها سواء أكانت استراتيجية أو تشغيلية، وذلك من خلال أتمتة الإجراءات الإدارية. ويعرف أيضاً على أنه نظام يعمل على اكتساب، وتخزين، واسترجاع، ومعالجة، وتحليل وتوزيع المعلومات المفيدة والمتعلقة بالموارد البشرية. كما ويعرفها لاودون (Laudon, 2006) بأنها نظم المعلومات التي تدعم أنشطة متعددة مثل تحديد الموظفين المحتملين، والاحتفاظ بسجلات الموظفين الحاليين بشكل كامل وتصميم برامج تدريب وتطوير الموظفين وتوظيف الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة وغيرها من المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

فنظام معلومات الموارد البشرية يختص بتنظيم كل ما يتعلق بسيرورات أو عمليات جمع، ومعالجة، ونشر المعلومات الاجتماعية من طرف مديري الموارد البشرية، والمديرين والعمال، بما يدعم القرارات ورقابة العمليات التشغيلية والتخطيطية والاستراتيجية المتعلقة بموارد المؤسسات البشرية. ويستند هذا النظام على أدوات التحليل، ولوحات القيادة التي تسمح بتحديد مؤشرات الموارد البشرية، وبالتالي يمكن اعتباره قاعدة بيانات تسمح بمتابعة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية بما يمكن التكيف بشكل أكبر مع احتياجات المؤسسة المتزايدة (الجبالي، 2016؛ هواري والباهي، 2009).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أن نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية يمثل نظاماً كغيره من الأنظمة القائمة على مجموعة من الموارد التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق هدف المنظمة، بصفة متكاملة مع باقي الأنظمة، كما أن هذا النظام يزود المنظمة ومختلف أفرادها والأجهزة العاملة فيها بالمعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب من أجل الوصول إلى أفضل القرارات المتعلقة بالموارد البشرية. لذا لا بد للمنظمات التي ترغب في تحقيق ميزة تنافسية، أن تعمل على بناء قاعدة بيانات شاملة لمختلف أنشطة الموارد البشرية، بحيث تخزن البيانات المكتسبة بعد تجميعها، إضافة إلى المعلومات الأخرى التي تتم معالجتها وتحليلها، الأمر الذي يسهل استرجاع المعلومات ويزيد من فعالية الموارد البشرية ويرفع من كفاءة المؤسسة.

1.3.2. أهمية نظام معلومات الموارد البشرية للمنظمات

لقد اكتسب موضوع نظام معلومات الموارد البشرية اهتماماً واسعاً في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الأربعة الماضية، الأمر الذي يظهر الوعي بأهميته واتساع مجالات تأثيره واستخداماته لأغراض التحليل والاختبار والقياس والتقييم لأنشطة العاملين المتنوعة والمختلفة، وقد تمت مناقشة أهمية نظم معلومات الموارد البشرية والأدوار التي تقوم بها وتحققها في تحقيق الميزة التنافسية والنجاح المنظمي والتفوق التنظيمي على المستوى المحلي والعالمي من قبل العديد من الدراسات السابقة والأبحاث (قطيشات، 2018). حيث بين كانثاونغز (Kanthawongs, 2004) أن نظم معلومات الموارد البشرية أدت إلى العديد من التغييرات في إدارة الموارد البشرية، ولم تقتصر التغييرات على العمليات الروتينية اليومية، وإنما في مهارات المديرين والمختصين، وأنها تلعب دوراً مهماً في إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف أنظمة المعلومات التي تعمل على تحسين إدارتهم، فيما يتعلق بالأغراض الإدارية والتحليلية. وبين (باسي، 2019) أنه وفي ظل التحديات والعوائق، فإنه يستحيل تصور استجابة مناسبة في غياب نظام معلومات للموارد البشرية فعال وكامل، أنه يمكن تلخيص أهمية هذه النظم المعلوماتية للإدارة بالنقاط التالية:

- يساهم في تجنب الآثار السلبية للقرارات الخاطئة التي تتخذها إدارة الموارد البشرية بسبب نقص المعلومات المتوفرة عن هذه الموارد.
 - يساهم في دعم وتعاضد مختلف جوانب وعمليات إدارة الموارد البشرية.
 - يقوم بتخفيض التكاليف الإدارية، حيث أن الأداء الإداري بوجود نظام معلومات الموارد البشرية يكون أسرع وبتكلفة أقل.
 - تحسين جودة المصلحة والرفع من القيمة المضافة للوظيفة.
 - المساهمة في إدارة الرأسمال الفكري للمؤسسة بكفاءة، وذلك من خلال الاحتفاظ ببيانات عن الوظائف والخبرات السابقة والكفاءات.
 - الكشف عن أية تغييرات تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية في العمل.
 - تحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة بتحسين الأفراد العاملين فيها من خلال التقويم الصحيح.
 - تجميع البيانات وحفظها وتقديمها للمستفيدين، وإمداد المسؤولين بمختلف البيانات المتعلقة بالموظفين.
 - خدمة المورد الأهم من موارد المنظمات، ألا وهو المورد البشري، من خلال تكامل عناصر النظام المعلوماتي (المدخلات، عمليات التحويل، المخرجات، التغذية الراجعة).
 - السرعة في إنجاز أعمال الخزن والتحليل والتنبؤ باحتياجات العمالة وغيرها.
- ولقد أكد على ذلك ديلو وآخرون (Dilu et al., 2017) و (الجبوري، 2018)، حيث بينوا أن أهمية نظام معلومات الموارد البشرية يمكن تلخيصه بما يلي:
- توفير المعلومات اللازمة لأداء وظائف إدارة الموارد البشرية بسرعة أكبر وبجهد أقل، مع تجنب مشاكل تضخم البيانات ووجود الأعمال الروتينية المتكررة، مما يتيح للعامل إمكانية الحصول على وقت إضافي للعمل بأعمال أخرى، وهو ما يزيد من فاعلية إدارة الموارد البشرية.
 - توفير المعلومات حول حالة المورد البشري داخل المنظمة وخارجها بشكل بسيط ويسهل فهمه من قبل الأفراد الموجودين في داخل أو خارج المنظمة.
 - المتابعة المستمرة من قبل النظام للمتغيرات الخاصة بإدارة الموارد البشرية خارج وداخل المنظمة، مع توفير إمكانية تحليل هذه المتغيرات بما يتلاءم مع نظام التشغيل.
 - توفير إمكانية جمع المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية مع وجود قدرات تحليلية عالية ضمن نطاق النظام، بشكل يمكنه من القيام بعمليات التحليل والتخطيط للموارد البشرية، وبشكل يجعل نظام إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية في إعداد خطة الموارد العاملة في المنظمة كاملة.

فمن خلال هذه الأهمية يمكن للمنظمة توجيه مواردها البشرية نحو الاستخدام الأمثل الذي بدوره يمكن أصحاب القرار من اتخاذ القرارات الأنسب ورفع الأداء وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية على المنظمات الأخرى.

2.3.2. نظم معلومات الموارد البشرية الإلكترونية

قام السقا (2013) بتعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أنها مجموعة من الأنشطة التي تركز على تكنولوجيا المعلومات لإدارة شؤون الموارد البشرية بالمنظمة، من خلال استخدام الحاسوب، والعمل على تقليل حدة المشكلات الناتجة عن تعامل الموارد البشرية مع الإدارة، مما يسهم بانجاز الفعالية والكفاءة بأداء المنظمة. كما عرفها (الحسن، 2009) أنها الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة من خلال أجهزة الحاسوب وشبكات الإنترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات.

وتلعب نظم معلومات الموارد البشرية دوراً فعالاً بتحسين وتطوير الأداء العام داخل المنظمات، فهي تمتلك قدرة كبيرة على تخزين البيانات والمعلومات واسترجاعها بدقة وسرعة عالية ووقت قياسي عند الحاجة إليها باتخاذ القرارات الإدارية بمختلف نشاطات ومهام إدارة الموارد البشرية، بالإضافة لقدرتها على خلق التكامل والتنسيق بين مختلف الأنشطة داخل المنظمة (حمود والخرشة، 2015). وتمثل الإدارة الإلكترونية نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات العولمة واقتصاديات المعلومات العالمية، وتتجلى أهميتها من خلال قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل بمجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، كذلك تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المنظمة المختلفة وكذلك المنظمات الأخرى داخل وخارج البلد، وتعمل على تبسيط الإجراءات داخل المنظمة وذلك ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمة المقدمة للمواطن، كذلك تقلل من استخدام الورق بشكل ملحوظ مما سيؤثر بشكل إيجابي على أداء المنظمة (السالمي، 2008).

ويمكن تلخيص فوائد إدارة الموارد البشرية الكترونياً كما أشار إليها (هويكنز وماركهام، 2008) بالآتي:

- تقليل النفقات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية من خلال توفير نظم خاصة بها.
- أداء أفضل لمهام إدارة الموارد البشرية من قبل الإدارات التنفيذية.
- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للموظفين، الأمر الذي يسهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي.
- منح دور هام واستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات.
- توفير فرص أكبر للتعليم والتدريب الإلكتروني والمشاركة بالمعلومات.

- تحسين صورة المنظمات من خلال مواكبتها للتكنولوجيا الحديثة.

4.2. التمكين الإداري

تقوم فكرة التمكين الإداري على قيام الإدارة العليا بمنح السلطة والثقة للعاملين لأداء مهامهم بحرية، الأمر الذي يسهم بإيجاد جو من الارتياح والشعور بالأهمية وزيادة القدرة على تحمل المسؤولية وإيجاد شعور إيجابي لدى العاملين يمثل دافعا وحافزا مهماً للعمل. ويتمثل التمكين بإعطاء القوة اللازمة لأعضاء فريق العمل من خلال تهيئة الوسائل اللازمة لتمكين سيطرتهم على العمل.

حيث عرف (شبير، 2020) التمكين الإداري بأنه منح إدارات المنظمات العاملين فيها مزيداً من الصلاحيات في التصرف والاستقلالية، والمشاركة في صناعة واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وزيادة مساحة الحرية في مجريات العمل لأدائه بطريقتهم دون شعورهم بالتدخلات المباشرة من الجهات العليا، ووضع الثقة في قدرات العاملين، ودعم مهاراتهم وتأهيلها، وتوفير البيئة المناسبة والمواتية لتفعيله، والتحفيز والتقييم المستمرين في إطار العمل المؤسسي مع تحملهم المسؤولية عن نتائج أفعالهم وسلوكياتهم بهدف الوصول لأفضل النتائج بما ينسجم مع أهداف ورؤية المنظمة.

كما عرفت (عبد الحسين، 2012) التمكين الإداري بأنه: مفهوم إداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونها أساس نجاح العمل الإداري، والثقة بالمرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دوراً أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

وبعد استعراض التعاريف السابقة يرى الباحث بأن التمكين الإداري وهو ممارسة إدارية تسهم في تعزيز دور الفرد في المنظمة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز وتحمل المسؤولية وتهيئة كل مستلزمات أداء العمل بنجاح وفاعلية.

1.4.2. أهمية التمكين الإداري

قسمت أهمية التمكين إلى ثلاثة مستويات حسب (عفانة، 2013):

- يحقق التمكين نتائج إيجابية للموظف، تتمثل بتحقيق انتماءه الداخلي، الأمر الذي يسهم بزيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها ولمنظمتها وفريق العمل الذي ينتمي إليه، والمشاركة الفاعلة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماءه وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها، وتطوير مستوى أداء

العاملين ورفع مستوى الرضا لديهم، واكسابهم المعرفة والمهارة من خلال التدريب، بالإضافة لمحافظة المنظمة على الموظفين، وزيادة شعور الموظفين بمعنى الوظيفة وانهم عنصر مهم ولهم دور في تحقيق اهداف المنظمة.

- نتائج خاصة بالمنظمة من خلال ما تقدمه من معلومات ومعارف ومهارات وتدريب وحوافز لرفع قدرة الموارد البشرية، وبالتالي ينعكس ذلك عليها من خلال العمل الجاد الذي يحقق لها نتائج ايجابية تسهم بتحقيق أهدافها على المدى البعيد والقريب.
- نتائج خاصة بالمتعاملين مع المنظمات، فالزبائن الذين كانوا يتعاملون مع العاملين الذين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فتمكين العاملين يساهم بزيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة لاحتياجات العملاء، وهذا يؤدي لسرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات.

وبالتالي فإن الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمات من تمكين موظفيها تتضمن سرعة اتخاذ القرار مع ضمان سلامة هذه القرارات خصوصا في المستويات التشغيلية، فضلا عن تفويض الصلاحيات وتقليل أعباء العمل المترتبة على المستويات العليا في المنظمة مع ضمان ممارسة نوع من الرقابة.

2.4.2. أبعاد التمكين الاداري

تتمثل أبعاد التمكين الاداري كما وردت في (حمادي، 2016) بما يلي:

- تنمية السلوك الإبداعي: حيث أن الإبداع هو أحد الامور الأساسية في إدارة المنظمات بشكل عام، ويعرف أنه توكيد أساليب ناجعة لإنجاز العمل، من خلال منح حرية العمل وتحمل المسؤولية وتوفير البيئة الداعمة للإبداع والابتكار.
- تفويض السلطة: تقاس مركزية السلطة بدرجة تفويضها من قبل الإدارة العليا للمستويات الأدنى وكلما زاد تفويض السلطة كلما زاد اتباع الإدارة إلى اللامركزية والعكس صحيح. ويقصد بها أن يعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح، أو أن يعهد القائد ببعض اختصاصاته التي استمدها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية، حيث ان فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الانماط القيادية التقليدية الى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة.
- العمل الجماعي: العمل مجموعة من الناس يشكلون نظاماً من الكيانات المترابطة لديها هدف مشترك اختلافاً واضحاً بين فريق العمل والجماعة من حيث شمولية العمل فالفريق مكلف بانجاز المهمة وتحقيق الهدف بصفة عمل لأنه جزء من الهيكل التنظيمي أما المسؤولية جماعية على

- فكرة العمل الجماعي. ويعتمد تطوير فريق العمل بالمنظمة على توفير قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لاجتماعات الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل.
- التحفيز الذاتي: تعتبر دراسة الحوافز وسيلة المعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين فإذا رغبت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتنمي حاجاتهم حتى تقدم لهم حوافز مناسبة وتحفزهم للسلوك المرغوب، وأساس التمكين هو التعزيز الإيجابي. حيث تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي.
- التدريب: حيث يتطلب التمكين توفير التدريب المستمر والمنظم للعاملين، من أجل تنمية واكتساب المهارات الجديدة، حيث يجب على المنظمة توفير نظام طموح لتطوير العاملين لكي يكتسبوا المعرفة والمهارة واللازمة لانجاز العمل، كالتفاوض واتخاذ القرارات وحل الصراعات والقيادة، وبالتالي فإن الجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات، فالمنظمات الحديثة تتميز بتوجيه جهودها نحو تدريب وتنمية مواردها البشرية وبما يواكب التطور التقني والعلمي الحديث.
- الاتصال الفعال: يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين. ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة، وبالتالي فإن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول فرص النمو، واستراتيجيات العمل هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين. وهناك نوعين من المعلومات الحرجة ببرنامج التمكين تتمثل في معلومات حول رسالة المنظمة، ومعلومات عن الأداء.
- الاستقلالية: ويقصد بها الثقة الممنوحة للعاملين من خلال إعطائهم فرصة ومساحة أكبر وتزويدهم بالمعلومات ذات الصلة بالعمل في ممارسة مهامهم بما يتضمن الرقابة الذاتية على أعمالهم، حيث أن التمكين الإداري هو منح العاملين القدرة والتصتالية في اتخاذ القرارات وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا.

3.4.2. معيقات تطبيق التمكين في المنظمات

لا تخلو عملية التمكين من مشاكل وصعوبات متنوعة، فالتمكين الإداري ليس اختياراً سهلاً، بل هو تحدي كبير ونجاحه يتطلب تضامناً جهود التنظيم لتذليل مختلف العقبات والتي نذكر منها (عفانة، 2013):-

- تخوف المديرين وخشيتهم من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل غياب التمكين وتواجد المركزية وعدم إمكانية مشاركة المعلومات، بالإضافة إلى خوفهم من ظهور المرؤوسين بكفاءة وتحكم أكبر بوظائفهم، مما يزعزع ويشكك في ثقة الإدارة بكفاءة المديرين.
- تخوف المرؤوسين وعدم توفر الاستعداد الكافي لديهم لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وعدم تواجدهم روح المبادرة والابتكار لديهم، لاعتيادهم على الهياكل التنظيمية التقليدية المتجسدة في تلقي الأوامر وتنفيذها.
- الاتجاه الخاطئ من الإدارة للنظر للتمكين كحل سريع لكل المشكلات الإدارية، حيث انه في الوقت الذي تتطلب فيه هذه العملية إلى وقت ودعم كبير يتطلب فيه مشاركة جميع الأطراف.
- الاعتقاد الخاطئ بأن فكرة التمكين الناجح تقوم على مبدأ المحاكاة والمقارنة بالافضل دون مراعاة ودراسة الظروف الداخلية للتنظيم والوقوف على الكفاءات المتميزة المتوفرة بالمنظمة والتي يمكن من خلالها الوصول للأهداف التنظيمية المرجوة.
- تغيير مدير جديد قد يغير بفلسفة التمكين وأساليبها مما يؤثر على جهود التمكين.
- قيام المنظمة بتحالفات إستراتيجية تعطل من مجهودات التمكين لعدم سهولة الربط بين مختلف البرامج والمفاهيم.
- عدم إحساس الأفراد بالأمن الوظيفي مما يحد من درجة الإبداع لديهم ويحول دون تبنيهم لفكرة التمكين.
- سيادة البيروقراطية التي تشكل تيار يعمل ضد نجاح التمكين، حيث تقوم البيروقراطية على الأوامر، والقواعد الحاكمة وتدفع السلطة، بينما يقوم التمكين على التسطيح الهرمي.

5.2. ديوان الموظفين العام

لقد أنشئ الديوان بموجب قرار رئاسي رقم (131) لسنة 1994، واحتكم لخليط من القوانين والأنظمة السارية قبل 1967، إضافة إلى قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 وصيغته المعدلة سنة 2005، وبصدور هذا القانون امتلك الديوان مرجعية قانونية موحدة في فلسطين، ويتولى إدارة الديوان والاشراف على مهامه رئيس برتبة وزير، وذلك وفقا لنص المادة (6) من قانون الخدمة المدنية، ويقدم رئيس الديوان لمجلس الوزراء تقريرا سنويا عن أعمال الديوان ونشاطاته (التقرير السنوي لديوان الموظفين العام 2013-2015).

1.5.2. رؤية ديوان الموظفين العام: خدمة مدنية متميزة، مؤسسات دولة مستجيبة لأولويات المواطن الفلسطيني.

2.5.2.رسالة ديوان الموظفين العام: يسعى ديوان الموظفين العام مع شركائه للارتقاء بالخدمة المدنية والادارة العامة، من خلال تطوير البيئة القانونية والمؤسسية من أجل إدارة وتنمية الموارد البشرية في الدوائر الحكومية، بهدف الارتقاء بالاداء والتميز في تقديم الخدمات وتطبيق الممارسات الادارية الفضلى المستندة لمبادئ الحكم الرشيد (الخطة الاستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية 2017-2022).

3.5.2.الاهداف الاستراتيجية لديوان الموظفين العام

- تطوير منظومة التشريعات والانظمة وتعزيز الرقابة عليها لقطاع الخدمة المدنية.
- تطوير سياسات وأنظمة إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي لقطاع الخدمة المدنية.
- الاستثمار في تنمية وتأهيل رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية.
- تطوير نظم المعلومات المتكاملة وأتمتة الخدمات الخاصة بإدارة الموارد البشرية لقطاع الخدمة المدنية.

4.5.2.مهام ديوان الموظفين العام

لقد افرد قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 وتعديلاته عام 2005 الفصل الثالث من الباب الاول لديوان الموظفين العام وحدد مهامه ومسؤولياته ومرجعياته في المادة (7) كالآتي:

تحقيقاً للغايات المقصودة من التنمية الإدارية في تطوير الجهاز الإداري في فلسطين يتولى الديوان المهام والمسؤوليات التالية (المادة 7):

- الإشراف على تطبيق أحكام هذا القانون والتحقق من تطبيق الدوائر الحكومية لسائر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة.
- المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط المتعلقة بالموظفين والعمل على تنمية قدراتهم عن طريق تنسيق التدريب والبعثات داخل فلسطين وخارجها.
- المشاركة في وضع القواعد الخاصة بإجراء امتحانات تنافسية بين المتقدمين للتعيين في الوظائف العامة واتخاذ الإجراءات اللازمة لعقد تلك الامتحانات سنوياً او كلما دعت الحاجة اليها، وذلك بالتنسيق مع الدوائر الحكومية والجهات الأخرى المعنية.
- مراجعة القرارات الإدارية الصادرة من الدائرة الحكومية بالتعيين والترقية التي تلتزم بتبليغها للديوان خلال خمسة عشر يوماً من صدورها، وللديوان أن يعترض على ما يراه مخالفاً منها لأحكام هذا القانون واللوائح السارية بشأن الخدمة المدنية، ويبلغ أسباب اعتراضه إلى الدائرة الحكومية خلال

- ثلاثين يوماً من تاريخ تبليغه بها، وفي حالة عدم الاتفاق بين الديوان والدائرة الحكومية المعنية يرفع الديوان الأمر إلى مجلس الوزراء لاتخاذ ما يراه مناسباً وفقاً لأحكام هذا القانون.
- إعداد سجل مركزي لجميع موظفي الخدمة المدنية في فلسطين.
- إعداد الإحصاءات عن الموظفين وأية إحصاءات أخرى تتطلبها مهام الديوان ومتابعة تلك الإحصاءات وتحديثها.
- توثيق التشريعات والمراجع المتعلقة بالخدمة المدنية.
- إعداد دليل للخدمة المدنية في فلسطين توضح فيه واجبات الموظف وحقوقه التي يتضمنها هذا القانون وسائر التشريعات المعمول بها في فلسطين والتي يجب على الموظف الإلمام بها.
- إحالة ملفات الموظفين الذين تنتهي خدماتهم واستمارة حصر مدة خدمتهم إلى الجهة المختصة بصرف المستحقات التقاعدية وفقاً لنظام التقاعد.
- تقديم الرأي في مشاريع الهياكل التنظيمية وتقسيماتها، وجدول الوظائف، والوصف الوظيفي، التي تقدمها الدوائر الحكومية قبل عرضها على مجلس الوزراء.
- التنسيق مع الدائرة الحكومية من أجل الارتقاء بالإدارة العامة وتطويرها وذلك من خلال المشاركة معها في كل ما يتعلق بالأنظمة واللوائح والتعليمات والقرارات التي تعنى بشؤون الخدمة المدنية.
- انشاء مركز للتدريب وفروع له في انحاء فلسطين.

يسعى ديوان الموظفين العام الى توفير العديد من الخدمات ذات الجودة العالية والتميزة للعاملين في القطاع الحكومي، وذلك من خلال الادارة المثلى للموارد البشرية في القطاع الحكومي، وإنطلاقاً من الدور الذي يقوم به لتنمية وتطوير الموارد البشرية في الدوائر الحكومية وتقديم كافة أشكال الدعم والمساندة للوزارات والجهات الحكومية لاستثمار مواردها البشرية والارتقاء بها من أجل تحقيق أهدافها وضمان تحقيق الاهداف الاستراتيجية للدوائر الحكومية، وقد تم انجاز العديد من الخطوات الملموسة نحو بناء منظومة متطورة لإدارة وتنمية الموارد البشرية في الإدارة العامة الفلسطينية عبر بناء مجموعة من الشراكات المهمة مع العديد من المؤسسات الرائدة في مجال إدارة الموارد البشرية على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي، مما عكس نفسه على المنهجيات الجديدة في تطوير وتنمية وإدارة قطاع الخدمة المدنية في فلسطين، وما كان لهذا الإنجاز أن يتأتى لولا تضافر جهود كافة الأطراف المكونة لقطاع الخدمة المدنية من الدوائر الحكومية وبالشراكة والتعاون مع القطاعات المجتمعية المختلفة وبدعم غير محدود من المؤسسات السياسية بالدولة.

إن العلاقة بين ديوان الموظفين العام والدوائر الحكومية الوزارية والغير وزارية هي علاقة تكاملية، مبنية على أسس من المهنية العالية في العمل الاداري ضمن شراكة حقيقية، حيث أن ديوان الموظفين

العام يشكل مظلة لجميع هذه الدوائر الحكومية ويقوم بتقديم العديد من الخدمات المتنوعة التي تساهم في بناء اطر وهياكل الدولة الفلسطينية على صعيد جداول التشكيلات الوظيفية والتعيينات وشؤون الموظفين وتقييم أداء الموظفين والتدريب والتطوير ومعالجة القضايا والاطواع القانونية المتعلقة بهم، واجراء التسكينات على الهياكل التنظيمية لتلك المؤسسات وابداء الرأي والمشورة من اجل تطويرها وفق اسس علمية ومهنية، والرقابة على دوام الموظفين في هذه الدوائر، بالاضافة الى استقبال المراسلات الادارية وحفظ ملفات الموظفين، كما تم السعي نحو تطوير أنظمة متكاملة لإدارة الموارد البشرية وتقديم العديد من الخدمات التكنولوجية الخاصة بنظام "موارد" والذي يعتبر ركيزة أساسية ضمن المنظومة التقنية للديوان من خلال توحيد آليات العمل والاجراءات المتبعة في إدارة الموارد البشرية، لضمان حسن تطبيق قانون الخدمة المدنية في كافة الدوائر الحكومية، ونظام الارشفة الالكترونية ومنظومة التوظيف الالكتروني وتطبيق الهاتف المحمول "وظيفتي"، والعديد من الخدمات الالكترونية، وبالتالي فإن هذه العلاقة تسعى الدوائر الحكومية الى الاستفادة منها في تحقيق انجازات نوعية في عملها، تنعكس وبشكل ايجابي على الحياة الوظيفية للعاملين بقطاع الخدمة المدنية (أبو شنب، 2020).

6.2. الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة من أهم السبل المتاحة للباحثين لزيادة معرفتهم بموضوع البحث، من خلال التعرف إلى خبرات وتجارب الباحثين الآخرين في مجالات البحث العلمي القريبة من موضوع الدراسة، والوقوف على الآليات والأدوات المستخدمة، والنتائج التي تم التوصل إليها من قبل الباحثين في هذا المجال، ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وإطلاعها على الأدب الإداري، أمكن تقسيمها إلى محورين مرتبة من الأحدث للأقدم، وهي كالتالي:

1.6.2. الدراسات المحلية والعربية

دراسة (أبو شنب، 2020) بعنوان تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين، هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، من خلال استبانة ميدانية وزعت على موظفي دوائر ادارة الموارد البشرية في الدوائر الحكومية بدولة فلسطين الذين استخدموا منظومة التوظيف الالكترونية بواقع (152) استبانة، وتوصلت الدراسة الى أن الدرجة الكلية لمستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية في دولة فلسطين كانت مرتفعة، كذلك كانت الدرجة الكلية لمحور دور المنظومة في تعزيز النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية دالة احصائياً بين مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية مجتمعة، وبين دورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص، وتبين عدم وجود فروق معنوية دالة احصائياً في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ونوع الدائرة الحكومية، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).

دراسة (باسي، 2019)، بعنوان: "التكامل بين محاسبة الموارد البشرية ونظام معلومات الموارد البشرية"، فهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه محاسبة الموارد البشرية وعلى العلاقة التكاملية بينها وبين نظام معلومات الموارد البشرية. فاستخدم الباحث المنهج الوصفي النوعي، باستعراض أبرز الدراسات السابقة والمفاهيم والمعلومات النظرية المتعلقة بنظم معلومات الموارد البشرية ومكوناتها ومجالاتها وأهميتها، فضلاً عن نظام محاسبة الموارد البشرية وأهدافه وأدواره، ومن ثم

توضيح علاقة التكامل والتداخل بين نظام معلومات الموارد البشرية ومحاسبة الموارد البشرية ودورها في تعزيز القيمة التنافسية للمؤسسات في سوق العمل، حيث أن كل من نظام معلومات الموارد البشرية ونظام محاسبة الموارد البشرية تقوم بأدوار متكاملة وداعمة لبعضها البعض، من حيث توفير البيانات عن طلب الموظفين وتعيينهم واختيارهم، فضلا عن المعلومات السابقة عن الموظفين بشكل يساهم في تخطيط أنشطة القوى العاملة وتقدير كلفة إحلال الأفراد في المواقع المختلفة، فضلا عن توفير معلومات تساهم في التفضيل بين تكلفة تدريب العاملين مالياً للوصول إلى المستوى المرغوب أو تكلفة إحلال الموظف بموظف آخر متدرب من الخارج، فضلا عن المساعدة على تحقيق الاستفادة المثلى من العاملين من خلال تخصيص الأعمال التي تتناسب مع إمكانياتهم ومهاراتهم، وهو بدوره يساهم في زيادة الأداء وإيصال المؤسسة لوضع تنافسي في السوق. حيث أنه بالإضافة إلى أهمية الموارد البشرية في ترشيد القرارات المتعلقة بها، تأتي محاسبة الموارد البشرية لتدعم وتكمل هذا الدور وتحقق أقصى فائدة ممكنة للأداء والقيمة السوقية.

دراسة (الجبوري، 2018) بعنوان "أثر نظم معلومات الموارد البشرية في أداء شركات الاتصالات العراقية"، فهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظم معلومات الموارد البشرية المتمثلة بكل من (التخطيط، الاستقطاب والاختيار، التعيين، التدريب والتطوير، الأجور، تقييم الأداء، المكافآت) على أداء شركات الاتصالات العراقية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف دراسته، وذلك من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 200 موظفاً من موظفي إدارات الموارد البشرية وإدارات تكنولوجيا المعلومات في شركات الاتصالات العراقية المتمثلة ب (آسيا سيل، كورك تيليكوم، وزين العراق)، ومن قم تم تحليل البيانات التي تم جمعها عبر الاستبيانات باستخدام اختبارات الارتباط والانحدار الخطي المتعدد في برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وعليه توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن نظام معلومات الموارد البشرية مطبق بمستوى عالٍ في شركات الاتصال العراقية، وأن أداء الشركات كان مرتفعاً على إثره، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين نظم معلومات الموارد البشرية وأداء الشركات، فجاءت عملية التخطيط في المرتبة الأولى من حيث التأثير على الأداء، ثم التعيين، فالأجور، فتقييم الأداء، فالاستقطاب والاختيار وصولاً للمكافآت والتدريب.

دراسة (احمد، 2018) بعنوان "متطلبات تطبيق الاستقطاب الالكتروني ومدى الاستفادة منه في الوزارات الحكومية في قطاع غزة"، وهدفت الدراسة الى التعرف على مستوى توافر متطلبات تطبيق الاستقطاب الالكتروني في الوزارات الحكومية الفلسطينية ومدى الاستفادة من تطبيقه في الوزارات الحكومية بقطاع غزة وتحديد العلاقة بين توافر متطلبات الاستقطاب الالكتروني ومدى الاستفادة من

تطبيقه، وأثر توافر تلك المتطلبات على الاستفادة من الاستقطاب الإلكتروني، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من موظفي ادارة الموارد البشرية المعنيين بعملية التوظيف والتعيين بالوزارت والبالغ عددهم 153 موظف، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تم توزيع 153 استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد 118 استبانة بنسبة 77%، وتوصلت الدراسة الى أن هناك اهتمام قليل من قبل الوزارات الحكومية بالدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الاستقطاب الإلكتروني نظراً لضعف الامكانيات المالية، كما أنه لا يتم تطوير قدرات الموظفين بما يتناسب مع التطور المستمر في التكنولوجيا، ولا تتوفر أدلة إرشادية واضحة لآليات تطبيق الاستقطاب الإلكتروني وتبين انه جاري العمل على اعدادها، كما لا يوجد حوافز مالية مخصصة لتعزيز المتميزين في مجال الاستقطاب الإلكتروني، ولا تتوفر تشريعات تجرم وتعاقب اختراق قواعد بيانات المرشحين وتلزم بخصوصيتها، كما يحقق الاستقطاب الإلكتروني الشفافية العالية وعدم التحيز، ويؤدي استخدام الاستقطاب الإلكتروني بالوزارات الحكومية إلى زيادة جودة عملية التوظيف الحكومي، ولا يكشف الاستقطاب الإلكتروني عن كفاءات نادرة لا يمكن الكشف عنها بالأساليب الأخرى، كما ويوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر متطلبات الاستقطاب الإلكتروني ومدى الاستفادة من الاستقطاب الإلكتروني في الوزارات الحكومية بقطاع غزة، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر متطلبات الاستقطاب الإلكتروني على الاستفادة من الاستقطاب الإلكتروني في الوزارات الحكومية بقطاع غزة.

دراسة (قطيشات، 2018)، بعنوان "أثر نظم معلومات الموارد البشرية على تدريب العاملين، حيث جاءت هذه الدراسة من أجل التعرف على أثر نظم معلومات الموارد البشرية على تدريب العاملين، خاصة في ظل ازدياد العلوم والمعارف وسرعة تقادم المعلومات وضرورة التعامل معها بديناميكية مما يجعل الأفراد العاملين في المؤسسات مطالبين بسرعة التصرف واتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية والقرارات الإدارية التي تساهم في التخطيط والتنظيم والرقابة وتحقيق الاتصال الفعال بين مراكز صنع القرار والمواقع المختلفة في المؤسسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج النوعي والكمي، وذلك من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 50 موظفاً من موظفي وزارة الزراعة، وإجراء المقابلات الميدانية مع الموظفين من أجل الحصول على حقائق أكثر دقة وموضوعية وتفصيلاً عن موضوع البحث والعلاقة بين متغيرات البحث المدروسة. قامت الباحثة بتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وبرنامج Minitab مستخدمةً اختبارات الارتباط البسيط ونماذج الانحدار الخطية المختلفة للتعرف على قوة وطبيعة العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية وتدريب العاملين، كما قام بتحليل بيانات المقابلات نوعياً واستخراج أبرز النتائج النوعية المفصلة والداعمة للنتائج الكمية في الاستبيان. توصلت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباط

قوية وذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل نظم معلومات الموارد البشرية (إدخال البيانات، قواعد البيانات، الأخصائيين، البرمجيات، والبيئة) والمتغير التابع المتمثل بتدريب الموظفين، حيث بينت الدراسة أن نظم معلومات الموارد البشرية تسهم في زيادة كفاءة وفاعلية التدريب وتسهيل عملياته.

دراسة (الشرفا وعبد العال، 2018)، بعنوان "أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال توزيع استبيان على عينة الدراسة المؤلفة من 117 موظفاً، الذين تم اختيارهم بصورة عشوائية وباستخدام أسلوب الحصر الشامل، من موظفي البنوك الإسلامية بمحافظة غزة (البنك الإسلامي الفلسطيني، والبنك الإسلامي العربي). بينت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات عبر برنامج SPSS أن مستوى تنمية الموارد البشرية في البنوك الفلسطينية محل الدراسة مرتفع بشكل نسبي، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أساليب تنمية الموارد البشرية في البنوك الإسلامية وبين الجودة الشاملة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب التنمية البشرية المتمثلة بكل من (تدريب وتطوير العاملين، تخطيط الموارد البشرية، نظام الاختيار والتعيين، وتقييم الأداء) حسب الترتيب على الجودة الشاملة، فسرت هذه الأساليب ما مجموعه 88% من التباين في الجودة الشاملة للبنوك.

دراسة (التميمي، 2017)، بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل من خلال تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات)، على التجديد الاستراتيجي كمتغير تابع من خلال (القدرة على التغيير التنظيمي، التأكيد على مرونة العمليات التنافسية، توجه تعزيز تكييف الأعمال، التركيز على التعلم البيئي، الوعي بقدرة الإدارة الحركية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع الاستبيان على عينة عشوائية طبقية تناسبية مكونة من 346 فرداً من موظفي 13 بنكاً من البنوك التجارية الأردنية، ومن ثم تحليل بيانات الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحدار الخطي وغيرها، باستخدام برنامج AMOS الإحصائي. أظهرت النتائج أن هناك اهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة في البنوك التجارية، وأن تطبيقها مرتفع المستوى في هذه البنوك، كما أظهرت النتائج أن الاهتمام بالتعويضات متوسطة المستوى، في حين أن نتائج أبعاد المتغير التابع: التجديد الاستراتيجي دلت على وجود اهتمام بجميع هذه الأبعاد من قبل البنوك التجارية، ووفقاً لاختبار

الانحدار الخطي، بينت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية.

دراسة (داوود، 2017) بعنوان "أثر الاستقطاب الإلكتروني على سرعة الاستجابة للقوى العاملة (دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية)، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاستقطاب الإلكتروني المتمثل بما يلي (الجذب الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التقييم الإلكتروني) على سرعة الاستجابة للقوى العاملة بابعاده المتمثلة (بالقدرة الاستباقية، وقدرة التكيف، وقدرة المرونة) في قطاع البنوك التجارية الأردنية، حيث تم اعتماد عينة مؤلفة من 384 فرداً، وقد تم استرداد 256 استبانة صالحة للتحليل حيث اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب الإلكتروني بابعاده (الجذب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التقييم الإلكتروني) على سرعة الاستجابة للقوى العاملة حيث تبين عدم وجود اثر للاختيار الإلكتروني على سرعة الاستجابة للقوى العاملة.

دراسة (فريج، 2016) بعنوان "الاستقطاب الإلكتروني وأثره على الأداء الوظيفي"، حيث هدفت الدراسة الى التعرف على دور الاستقطاب الإلكتروني وأثره على الأداء الوظيفي للبنوك التجارية الأردنية، واشتملت على محاور عديدة منها، دور وأثر الجذب والاختيار والتدريب والتقييم الإلكتروني على أداء المهام في البنوك، واستخدام الباحث المنهج الاحصائي الوصفي التحليلي، أما بالنسبة لمجتمع الدراسة فقد شملت كافة موظفي البنوك التجارية وتم اعتماد العينة العشوائية في هذه الدراسة ومثلت أداة الدراسة بالاستبانة التي تم توزيعها على العينة، وأبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي إزالة الخلط والالتباس في المفاهيم الموجودة لدى العاملين في دوائر الموارد البشرية في البنوك خاصة فيما يتعلق بالاستقطاب والجذب الإلكتروني، ومحاولة تفعيل وتقديم أكبر عدد من الخدمات إلكترونياً بما يوفر الكثير من الوقت والجهد والتكلفة.

دراسة (النجار، 2016) بعنوان "واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة وقام الباحث باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، التي تم تصميمها لهذا الغرض، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (155) مفردة، وتم اختيارها بأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة الى أن المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تقوم باتباع وظائف الموارد البشرية، مثل: تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية، واستقطاب الموارد البشرية، وتدريب وتطوير الموارد البشرية، وتقييم الأداء، واختيار الموارد البشرية، والمكافآت والأجور والحوافز، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين

حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي)، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول واقع ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح المدراء العامون، ولمتغير عدد سنوات الخدمة، ولصالح الذين عدد سنوات خدمتهم اقل من 5 سنوات.

دراسة (جبيرات، 2015)، بعنوان "تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين- دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية-"، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والأداء البشري من وجهة نظر المستعملين في المؤسسات الاقتصادية لإعطاء إجابة وافية عن مدى توظيفها وجدوى الاستثمار فيها في المؤسسات الخاصة لا سيما وأن هذه النظم أصبحت تمثل أداة مهمة لتحليل صناعة القرارات الاستراتيجية وتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال بناء نموذج قابل للتطبيق ومكون من تسعة مقاييس تتدرج تحت ثلاث متغيرات أساسية متمثلة في أسبقيات القيمة الاستعمالية لنظم معلومات الموارد البشرية كمتغير مستقل، والقيمة الاستعمالية لنظم معلومات الموارد البشرية كمتغير وسيط والأداء البشري كمتغير تابع، فضلاً عن احتواء النموذج على الخصائص الفردية كمتغير معدل. وقد تكونت عينة الدراسة من سبعة مؤسسات جزائرية، وتم استهداف 140 مستعملاً من مستعملي نظم معلومات الموارد البشرية دون العاملين، وذلك لأنهم لا تتوفر لديهم معلومات حول كل مؤشرات الاستمارة. وبعد جمع البيانات من عينة الدراسة اعتمدت الباحثة على المقاربة الكمية في تحليل البيانات مستخدمة المعادلة الهيكلية وتحليل الانحدار كأساليب تحليل احصائية. وبناءً على هذه الأساليب التحليلية تم اختبار العلاقة المباشرة بين أسبقيات القيمة الاستعمالية والأداء البشري، والعلاقة الوسيطة غير المباشرة بين هذه الأسبقيات والأداء بوجود القيمة الاستعمالية لنظم المعلومات كوسيط، فتوصلت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لأسبقيات القيمة الاستعمالية لنظم معلومات الموارد البشرية على الأداء البشرية، وأن الأثر الأكبر ظهر بوجود الوساطة الجزئية التي لعبها المتغير الوسيط المتمثل بالقيمة الاستعمالية. وضحت الباحثة في النهاية أن تقييم الأثر لا بد أن يكون متعدد الأبعاد ليعكش الجوانب المختلفة لنظم معلومات الموارد البشرية تماشياً مع الرؤية التسييرية للنظم، فمن خلال هذه الدراسة تبين أن الأثر على الأداء البشري كان ناتجاً عن تفاعل كل أبعاد استعمالية نظم معلومات الموارد البشرية.

دراسة (الغلايني، 2015)، بعنوان "علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة، حيث استخدمت الباحثة

المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هذا الهدف، وذلك من خلا وصف الظاهرة نظرياً ومن ثم تقديم التفسيرات المتعلقة بها كميّاً باستخدام البيانات التي قامت بجمعها من خلال توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 200 موظفاً وموظفة من العاملين في البنوك التجارية في محافظة غزة. بينت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل SPSS أن هناك مستوى مرتفع نسبياً لتوفر أبعاد عمليات الاستقطاب واختيار الموارد البشرية في البنوك التجارية بقطاع غزة، كما أنه يتوفر نسبة مرتفعة نسبياً من الميزة التنافسية في هذه البنوك أيضاً، وبالتالي بينت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية للبنوك، مما يدل على العلاقة بينهما.

دراسة (السقا، 2013) بعنوان "أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة"، وهدفت الدراسة إلى وصف واقع استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة وأثر هذا الاستخدام على أداء الديوان من أربعة جوانب فرعية هي (فاعلية وكفاءة وجودة الأداء، والوقت اللازم للأداء)، من وجهة نظر موظفي الديوان الذين يستخدمون هذا النظام، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، وجمع البيانات من مصادرها الأولية بواسطة اداتين هما: الاستبانة التي وزعت على 85 موظفاً من موظفي الديوان الذين يستخدمون النظام الإلكتروني، استجاب منهم 65 فرداً بنسبة استجابة بلغت 76.47% الأداة الثانية تمثلت في المقابلات الفردية مع بعض مدراء الإدارات العامة والوحدات المساندة في الديوان، وتوصلت الدراسة إلى أن نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني مستخدم بالفعل في الديوان، وإن استخدامه أدى إلى تحسين أداء الديوان من خلال مساهمته في زيادة فعالية وكفاءة وجودة أداء الديوان لوظائف: التوظيف والتدريب وإدارة عمليات التنقل الوظيفي وتقييم أداء الموظفين، ومن خلال مساهمته في تقليل وقت أداء الديوان لهذه الوظائف جميعاً، وكان أكثر جوانب الأداء تحسناً هو جانب وقت الأداء، تلاه وبالتساوي كفاءة وجودة الأداء، وأتى أخيراً تحسن فاعلية أداء الديوان.

2.6.2. الدراسات الأجنبية

دراسة (Moussa and El Arbi (2020)، بعنوان: "The impact of Human Resources Information Systems on individual innovation capability in Tunisian companies: The moderating role of affective commitment"، أي: "أثر نظم معلومات الموارد البشرية على قدرة الابتكار الفردي في الشركات التونسية: الدور الوسيط للالتزام العاطفي": حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في قسم الموارد البشرية (HR) على القدرة على الابتكار الفردي في الشركات التونسية. استخدم الباحثان

المنهج الوصفي التحليلي، بحيث قام بتوزيع استبيان على 120 موظفاً من موظفي دائرة الموارد البشرية في 28 شركة من الشركات الصناعية والخدماتية الصغيرة والمتوسطة والمطبقة لنظم إدارة الموارد البشرية في تونس، حيث تم استرجاع 42 استبيان فقط من الاستبيانات الموزعة والتي تم تحليلها باستخدام برنامج Smart PLSS لاختبار نموذج الدراسة المقترح من الباحثان واختبار الفرضيات ذات الصلة في دائرة الموارد البشرية في الشركات التونسية. أظهرت النتائج المقدرّة بواسطة برنامج Smart PLS أن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) يعزز القدرة على الابتكار الفردي لموظفي الموارد البشرية التونسيين، علاوة على ذلك، فقد وجد أن الالتزام العاطفي للموظفين يخفف العلاقة بين استخدام نظام معلومات الموارد البشرية والقدرة على الابتكار الفردي. أكد الباحث على التأثير الإيجابي لنظام معلومات الموارد البشرية والجدير بالملاحظة على سلوك الابتكار الفردي لموظفي الموارد البشرية، وهو ما ينعكس على تحسن الأداء في المؤسسة ككل ويساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.

دراسة (2020) Al-Qudah, Obeidat and Shrouf ، بعنوان " The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan " أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي للشركات المساهمة العامة في الأردن"، فهدفت الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي للشركات الأردنية المساهمة العامة للإدارة العليا ومديري الوحدات الوظيفية (الموارد البشرية، والتسويق، والتمويل، والمحاسبة). أجرى الباحثون مسحاً لجميع الشركات المساهمة العامة المسجلة لدى هيئة الأوراق المالية الأردنية (JSC) في عام 2019، حيث وجدوا أن 60 شركة فقط طبقت التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية (HRP) معاً. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف دراستهم، فعملوا على توزيع 220 استبانة على 52 شركة شملها المسح، واعتماد 203 استبانة للتحليل الإحصائي. تم استخدام عدة طرق إحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وبينت النتائج أن هنالك تأثيراً مهماً وذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (تكامل HRP والتخطيط الاستراتيجي؛ المشاركة الاستراتيجية) على الأداء التنظيمي للشركات المساهمة الأردنية. وأظهرت النتائج أن تبني أبعاد خطة الاستجابة الإنسانية الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة، ورضا الموظفين وسمعتهم، فضلاً عن انخفاض تكاليف التشغيل.

دراسة (2018) Maduagwu and Ugwu ، بعنوان: " Human resource information system and organizational effectiveness: A study of selected firms in

Enugu state " أي : "نظام معلومات الموارد البشرية والفعالية التنظيمية: دراسة لشركات مختارة في ولاية إينوجو": حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على الفعالية التنظيمية للشركات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي من خلال استخدام الاستبيان لإجراء مسح لعينة الدراسة المكونة من 50 موظفاً ممن يعملون في إدارة الموارد البشرية في شركات ولاية إينوجو. استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها، وباستخدام اختبارات إحصائية مختلفة من بينها اختبار MannWhitney (U)، وخلصت الدراسة بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها إلى أن نظام معلومات الموارد البشرية له تأثير كبير على قدرة المؤسسات على تحقيق عائد مُرضٍ مُعزز للمساهمين وتحسين القدرة التنافسية ونمو الشركات المستدام. علاوة على ذلك، تؤكد الدراسة أن المؤسسات التي يجب أن تكون فعالة يجب أن تنشئ منصة للتكامل الصحيح لمعلومات الموارد البشرية الخاصة بها في التيار الرئيسي لصياغة استراتيجيتها، حيث أن الموارد البشرية هي التي تتطلع إلى تنفيذ الإستراتيجية والبرامج وهو أمر أساسي للفعالية التنظيمية..

دراسة (Al-Rawashdeh and Al-Badainah (2017) بعنوان: " Human Resources Information Systems and their Impact on Competitive Advantage: An Empirical Study on Cement Companies in the Hashemite Kingdom of Jordan"، أي: "نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الإسمنت في المملكة الأردنية الهاشمية": هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) على الميزة التنافسية لشركات الإسمنت الأردنية (شركة لافارج للأسمنت ، الشركة العربية للأسمنت الأبيض ، المناصير). ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات، ومن ثم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 253 موظفاً من جميع المديرين والمساعدين ورؤساء الأقسام والعاملين في شركات الإسمنت الأردنية، إلا أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل بلغ 184 استبياناً، فاستخدم الباحثان الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان. خرجت الدراسة بسلسلة من النتائج أبرزها: أن مستوى أهمية نظم معلومات الموارد البشرية (كفاءة وتكامل واستجابة نظم معلومات الموارد البشرية) في شركات الإسمنت الأردنية حسب تصورات المبحوثين كان متوسطاً. علاوة على ذلك، بينت الدراسة أن لنظم معلومات الموارد البشرية تأثير ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية لشركات الإسمنت الأردنية. شكلت أنظمة معلومات الموارد البشرية 69.8% من تباين الميزة التنافسية لشركات الإسمنت الأردنية.

دراسة (Shaukat, Ashraf and Ghafoor (2015)، بعنوان: " Impact of human resource management practices on employees performance " أي: "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين": هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بما في ذلك الاختيار، والتدريب، والتخطيط الوظيفي، والتعويضات، وتقييم الأداء، وتعريف الوظيفة، ومشاركة الموظف في أداء الموظف والأداء التنظيمي للمؤسسة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف دراسته، وذلك من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 70 موظفاً من موظفي مجموعة من الشركات الوطنية في باكستان، ومن ثم تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، فبينت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير اقتصادي وإحصائي مهم على أداء الموظفين، وبالتالي أثبتت صحة الفرضيات التي تربط بين تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وأداء الشركة وموظفيها وميزتها التنافسية، فبينت الدراسة أن الموارد البشرية هي أهم الأصول لأي مؤسسة وهي مورد لتحقيق الميزة التنافسية، وأن إدارة الموارد البشرية تعد عملية صعبة للغاية مقارنة بإدارة التكنولوجيا أو رأس المال، وهي تتطلب نظام إدارة موارد بشرية فعال مدعوماً بممارسات إدارة الموارد البشرية القوية.

3.6.2 تعقيب على الدراسات السابقة

لاحظ الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة انطلاق أغلبها من محاولة تسليط الضوء على دراسة أهمية وظائف ونظم إدارة الموارد البشرية في عمل المنظمات، وأكدت هذه الدراسات على أهمية دور هذه الانظمة في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية في تقلد الوظائف، بالإضافة الى أثرها المباشر على الفعالية والأداء الوظيفي والجودة الشاملة للمنظمات، وعلى تخطيط الموارد البشرية وتدريب العاملين فيها، ودعم عمليات الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية، وقدمت هذه الدراسة عرضاً لعدد من الدراسات السابقة صممت وأجريت في بيئات وأوقات مختلفة، وقد لاحظ الباحث في عرض الدراسات السابقة الآتي:

1.3.6.2 من حيث المنهج العلمي:

استخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي والنوعي والكمي كمنهج علمي للدراسة لملائمتها لطبيعة الدراسات.

2.3.6.2 على صعيد الأهداف

هدفت الدراسات السابقة إلى مجموعة أهداف حددها مجال الدراسة، وموضوعها، والمتغيرات، والمنهج العلمي الذي اتبعه، بالإضافة إلى الاسئلة والفرضيات التي تناولتها، فكان من أهم أهداف الدراسات

السابقة التعرف على مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين، وتسلط الضوء على الدور الذي تلعبه محاسبة الموارد البشرية وعلى العلاقة التكاملية بينها وبين نظام معلومات الموارد البشرية، والتعرف على أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء الشركات، والتعرف على مستوى توافر متطلبات تطبيق الاستقطاب الالكتروني في الوزارات الحكومية الفلسطينية ومدى الاستفادة من تطبيقه في الوزارات الحكومية بقطاع غزة وتحديد العلاقة بين توافر متطلبات الاستقطاب الالكتروني ومدى الاستفادة من تطبيقه، والتعرف على أثر نظم معلومات الموارد البشرية على تدريب العاملين، كذلك التعرف على أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة، كذلك التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، والتعرف على علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية.

3.3.6.2. على مستوى النتائج، وما خرجت به الدراسات السابقة حيث كانت كما يلي

- تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية في كانت مرتفعة.
- المؤسسات الحكومية تقوم بتطبيق انظمة إدارة الموارد البشرية بدرجة مرتفعة.
- وجود علاقة معنوية دالة احصائياً بين مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية مجتمعة، وبين دورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص.
- نظام معلومات الموارد البشرية مطبق بمستوى عالي في العديد من شركات القطاع الخاص.
- هناك اهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة في العديد من مؤسسات القطاع العام والخاص.
- هناك اهتمام قليل من قبل المؤسسات الحكومية بالدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الاستقطاب الإلكتروني نظراً لضعف الامكانيات المالية.
- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أساليب تنمية الموارد البشرية وبين الجودة الشاملة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب التنمية البشرية على الجودة الشاملة.

4.3.6.2. الاستفادة من الدراسات السابقة

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة بهذه الدراسات، والكيفية التي تم فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.
- استفاد الباحث من هذه الدراسات في تصميم الاستبانة.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري للدراسة.

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة، وفي تسلسل عرض الاطار النظري للدراسة.

- الاستفادة من النتائج والتوصيات لهذه الدراسات.

- وسع الباحث القاعدة والخلفية المعرفية والمعلوماتية عن موضوع الدراسة.

5.3.6.2. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها ترتبط معها في متغيرات الدراسة وموضوع الدراسة الرئيسي، ولكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ما يلي:

- تعتبر هذه الدراسة هي الفلسطينية الاولى -في حدود علم الباحث- من حيث هدفها المتعلق بدراسة واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الاداري.

- تميزت هذه الدراسة من خلال متغيراتها المستقلة والمتعلقة بنظم إدارة الموارد البشرية ومتغيراتها التابعة المتعلقة بالتمكين الاداري.

- كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في البعدين المكاني والزمني.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3. المقدمة

تتاول الباحث في هذا الفصل إجراءات الدراسة المتمثلة بالجوانب التوضيحية لكافة الخطوات والمراحل التي تم إعدادها وتنفيذها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، والذي يتجلى في توضيح النظرة العامة المتعلقة بدراسة واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها، وفيما يلي تم توضيح كل الخطوات التي اتبعها الباحث للوصول إلى هدف الدراسة، ابتداءً من منهج هذه الدراسة بلورة ونضوج فكرتها، مروراً بتحديد عينتها وأدواتها وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها.

2.3 منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي للتعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها، كون هذا المنهج يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة، وجمع المعلومات الخاصة بها، حيث يتطلب ذلك عدم التحيز في وصف الظاهرة أو الحالة، كونه أسلوب يعتمد على وصف الظاهرة بشكل دقيق من خلال دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً (Saunders, et al., 2012).

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في ديوان الموظفين العام في الضفة الغربية من (مدراء عامين، ورؤساء وحدات، ومدراء، وموظفين) والبالغ عددهم (252) موظف، إستناداً إلى المسح الإحصائي الذي قام به الباحث من خلال مراجعة الديوان للعام (2020).

4.3. عينة الدراسة

من أجل تحديد حجم العينة تم استخدام معادلة روبيرت ماسون التالية:

$$n = \frac{M}{\left[\frac{S^2 \times (M-1)}{pq} \right] + 1}$$

M: حجم المجتمع

S: قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05

P: نسبة توافر الخاصية وهي 0.50

Q: النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

وبعد إدخال حجم المجتمع البالغ (252) من العاملين في ديوان الموظفين العام، تم احتساب العينة فبلغت (152) موظف، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة الميدانية على كامل العينة، وتم إسترداد (152) إستبانة اعتبرت كعينة ممثلة للمجتمع، وفيما يلي توضيح لخصائص العينة بحسب متغيرات الدراسة المستقلة:

جدول رقم 1.3: توزيع أفراد العينة بحسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
53.3	81	نكر
46.7	71	انثى
100.0	152	المجموع

يتضح من الجدول رقم (1.3) ان ما نسبته 53.3% من مفردات العينة كانوا ذكوراً ، وان ما نسبته 46.7% منهم اناث.

جدول رقم 2.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة المئوية%	التكرار	المؤهل العلمي
17.1	26	ثانوية عامة فأقل
72.4	110	بكالوريوس
10.5	16	ماجستير
0	0	دكتوراه
100.0	152	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3.2) ان ما نسبته 72.4% من افراد العينة مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس، في حين ان ما نسبة 17.1% منهم مؤهلاتهم العلمية ثانوية عامة فأقل حيث أن هذه المؤهل متطلب للفئات الوظيفية من مساعد إداري، ومدخلي بيانات، وأرشفة، وخدمات، وموظفي استعلامات، وان 10.5% منهم من حملة الدراسات العليا.

جدول رقم 3.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
6.6	10	مدير عام
2.6	4	رئيس وحدة
34.2	52	مدير دائرة
56.6	86	رئيس قسم فأقل
100.0	152	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3.3) ان ما نسبته 56.6% من افراد العينة يعملون بوظيفة رئيس قسم فأقل، في حين ان ما نسبة 34.2% منهم يعملون مدرء دوائر، وان 6.6% منهم من يعملون مدرء عامون وأن ما نسبته 2.6% من أفراد العينة يعملون رؤساء وحدات إدارية.

جدول رقم 4.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
17.8	27	أقل من 5 سنوات
18.4	28	من 5-أقل من 10 سنوات
33.6	51	من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة
30.3	46	15 سنة فأكثر
100.0	152	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4.3) ان ما نسبته 33.6% من افراد العينة سنوات خبرتهم من (10 سنوات الى أقل من 15 سنة)، وأن ما نسبته 30.3% من أفراد العينة سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة، وأن ما نسبته 18.4% من أفراد العينة سنوات خبرتهم من (5 سنوات- أقل من 10 سنوات)، وأن ما نسبته 17.8% سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات.

5.3. أداة الدراسة

تكونت هذه الدراسة من مصدر رئيسي متمثل بالاستبانة الميدانية لغرض تنفيذ الدراسة، حيث تم إعداد (استبانته) وتطويرها بالإستعانة بالأدبيات السابقة وفق الخطوات التالية:

- ✓ صمم الباحث نموذج الإستهانه بطريقة علمية محكمة حيث تضمنت متغيرات تابعة ومستقلة وديمغرافية.
- ✓ قام الباحث بصياغة فقرات الإستهانه بالاستعانة بعدد من المراجع المتنوعة من كتب، ودوريات، والاطلاع على الدراسات السابقة كما هو الحال في دراسة (أبو شنب، 2020، وباسي، 2019، والجبوري، 2018).
- ✓ الاستفادة من محاضرات وكتيبات منشورة، وكذلك من تقارير ومنشورات بقياس بموضوع إدارة الموارد البشرية الالكترونية
- ✓ تم عرض الإستهانه بصورتها الأولية على المشرف ومن ثم محكمين من ذوي الإختصاص لمعرفة ما قد يواجه المستجيب على الاستبانة، ومدى فهمهم لفقراتها بغية تعديلها.
- ✓ تكونت الإستهانه بصورتها النهائية من (88) فقرة فعيلة موزعة على ستة مجالات أساسية حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي من (1-5).

1.5.3 صدق أداة الدراسة

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مشرف الاكاديمي لهذه الدراسة، إضافة إلى المحكمين المختصين وفق ما هو مرفق في ملحق رقم (2)، حيث طلب منهم وضع أية ملاحظات يرونها مناسبة وإبداء آرائهم على أداة الدراسة من حيث مدى اتساق الفقرات مع المحاور التي صنفت فيها، ومدى وضوح الصياغة اللغوية والمعنى لهذه الفقرات، وبناءً عليه تم ما يلي:

- حذف الفقرات التي اقترح حذفها اثنان من المحكمين فأكثر.
- إضافة بعض الفقرات التي اقترحها عدد من المحكمين.
- تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.
- تحديد المجالات التي تنتمي إليها العبارات بدقة.
- بعد إجراء التعديل المحكمين أصبحت الأداة مكونة من (88) فقرة.
- تم حساب معاملات الاستخراج بإستخدام أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components)، والتي توضح قيم معاملات الاستخراج لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة، حسب كل محور مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بانها تتمتع بدرجة صدق عالية عندما تزيد جميع أو معظم معاملات الاستخراج عن القيمة (0.5)، حيث تتبع هذه الطريقة أسلوب انحدار الفقرات على الدرجة الكلية لها في حساب معاملات الانحدار (الاستخراج)، حيث انه من المعروف إحصائياً بأنه كلما زادت قيمة معامل الانحدار زادت قيمة إرتباط الفقرة بالدرجة الكلية

للمجال أو المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، مما يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي لل فقرات داخل هذا المجال أو المحور، ويتضح من الجدول أدناه ارتفاع جميع هذه القيم عن (0.5) فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي، وإن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل العاملي.

جدول رقم 5.3: مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات المحور الكلي الخاص بواقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين فيها.

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
.1	0.661	.24	0.715	.47	0.978
.2	0.658	.25	0.770	.48	0.947
.3	0.713	.26	0.762	.49	0.936
.4	0.681	.27	0.678	.50	0.972
.5	0.623	.28	0.624	.51	0.952
.6	0.611	.29	0.607	.52	0.925
.7	0.614	.30	0.793	.53	0.978
.8	0.714	.31	0.809	.54	0.978
.9	0.612	.32	0.819	.55	0.972
.10	0.708	.33	0.671	.56	0.981
.11	0.784	.34	0.663	.57	0.950
.12	0.809	.35	0.972	.58	0.978
.13	0.670	.36	0.981	.59	0.947
.14	0.648	.37	0.950	.60	0.936
.15	0.753	.38	0.978	.61	0.972
.16	0.806	.39	0.947	.62	0.952
.17	0.636	.40	0.936	.63	0.925
.18	0.703	.41	0.972	.64	0.972
.19	0.746	.42	0.952	.65	0.981
.20	0.835	.43	0.925	.66	0.950
.21	0.680	.44	0.972	.67	0.978
.22	0.696	.45	0.981		
.23	0.766	.46	0.950		

يتبين من البيانات المدرجة بالجدول رقم (5.3) أن معاملات الاستخراج لفقرات لفقرات المحور الكلي الخاص بواقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تراوحت ما بين (0.61-0.98)، وكانت جميع معاملات الاستخراج ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً.

جدول رقم 6.3: مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات المحور الكلي الخاص بواقع التمكين الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين فيها.

معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة
0.921	.12	0.989	.1
0.925	.13	0.921	.2
0.846	.14	0.925	.3
0.733	.15	0.846	.4
0.885	.16	0.733	.5
0.696	.17	0.885	.6
0.793	.18	0.696	.7
0.777	.19	0.793	.8
0.989	.20	0.777	.9
0.921	.21	0.989	.10
		0.931	.11

يتبين من البيانات المدرجة بالجدول رقم (6.3) أن معاملات الاستخراج لفقرات لفقرات المحور الكلي الخاص بواقع التمكين الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تراوحت ما بين (0.69-0.98)، وكانت جميع معاملات الاستخراج ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً.

2.5.3. ثبات أداة الدراسة

يعرف ثبات الأداة بأنه "درجة التوافق في علامات مجموعة من الأفراد عند تكرار تطبيق الاختبار، أو صورة مكافئة له على نفس المجموعة" (عبد الحفيظ، باهي، 2000)، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ-ألفا (Cronbach-Alpha) باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، واستقرت الأداة على (88) فقرة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية بعد هذه العملية (0.97) وفيما يلي جدول يوضح معامل الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة الفرعية

جدول رقم 7.3: معاملات الثبات كرونباخ ألفا.

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
مجال منظومة التخطيط الوظيفي الالكترونية	7	0.87
مجال منظومة التوظيف الالكترونية "الاستقطاب والاختيار والتعيين"	21	0.92
مجال منظومة تقييم أداء الموظفين	15	0.89
مجال منظومة الاجور والحوافز	10	0.91
مجال منظومة التدريب الالكترونية	14	0.94
المجال الكلي لإدارة الموارد البشرية الالكترونية	67	0.95
مجال التمكين الإداري	21	0.95

يتضح من الجدول السابق (7.3) بأن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.89-0.95) عند محاور الدراسة، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج (0.89-0.95) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة، ولأهداف التي وضعت هذه محاورها وفقراتها من أجلها.

6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

قام الباحث بعدة اجراءات لإتمام هذه الدراسة لخصها بالآتي:

- جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
- تحديد مجتمع الدراسة، واختيار العينة من هذا المجتمع، وتوضيح حجم العينة وأسلوب إختيارها.
- جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بواسطة أداة الدراسة "الاستبانة" بطريقة منظمة ودقيقة، وقامت بإدارة إستبيان هذه الدراسة للحصول على نتائج أكثر مصداقية، ومن ثم إجراء زيارات ميدانية للجامعات لمن تم إختيارهم ضمن عينة الدراسة.
- بعد جمع البيانات قام الباحث بتفريغ الاستجابات، وعددها (152) إستبانة، واستخراج النتائج بالاستعانة ببرنامج الحزمة الاحصائية المعروفة بإسم الـ (SPSS) للمعالجات الإحصائية إصدار رقم (SPSS Statistics 25)، ثم قام بتفسير النتائج والتعليق عليها، ومن ثم استخلصت النتائج والاستنتاجات والتوصيات منها.

7.3 مصادر جمع المعلومات والبيانات

إعتمد الباحث على مصدرين رئيسين لجمع البيانات وهما:

- **المصادر الأولية:** تم ذلك من خلال إتباع المنهج الوصفي من خلال إعداد استبانة ميدانية، وقياس الظاهرة كما هي على أرض الواقع، من خلال إستجابات المبحوثين من العاملين في ديوان الموظفين العام.
- **المصادر الثانوية:** مراجعة الكتب والدوريات والانترنت والتقارير السنوية الصادرة عن مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وديوان الموظفين العام لعرض الأدبيات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة والإطلاع والملاحظ

8.3 متغيرات الدراسة

لقد ضمت هذه الدراسة عدة متغيرات وهي كما يلي:

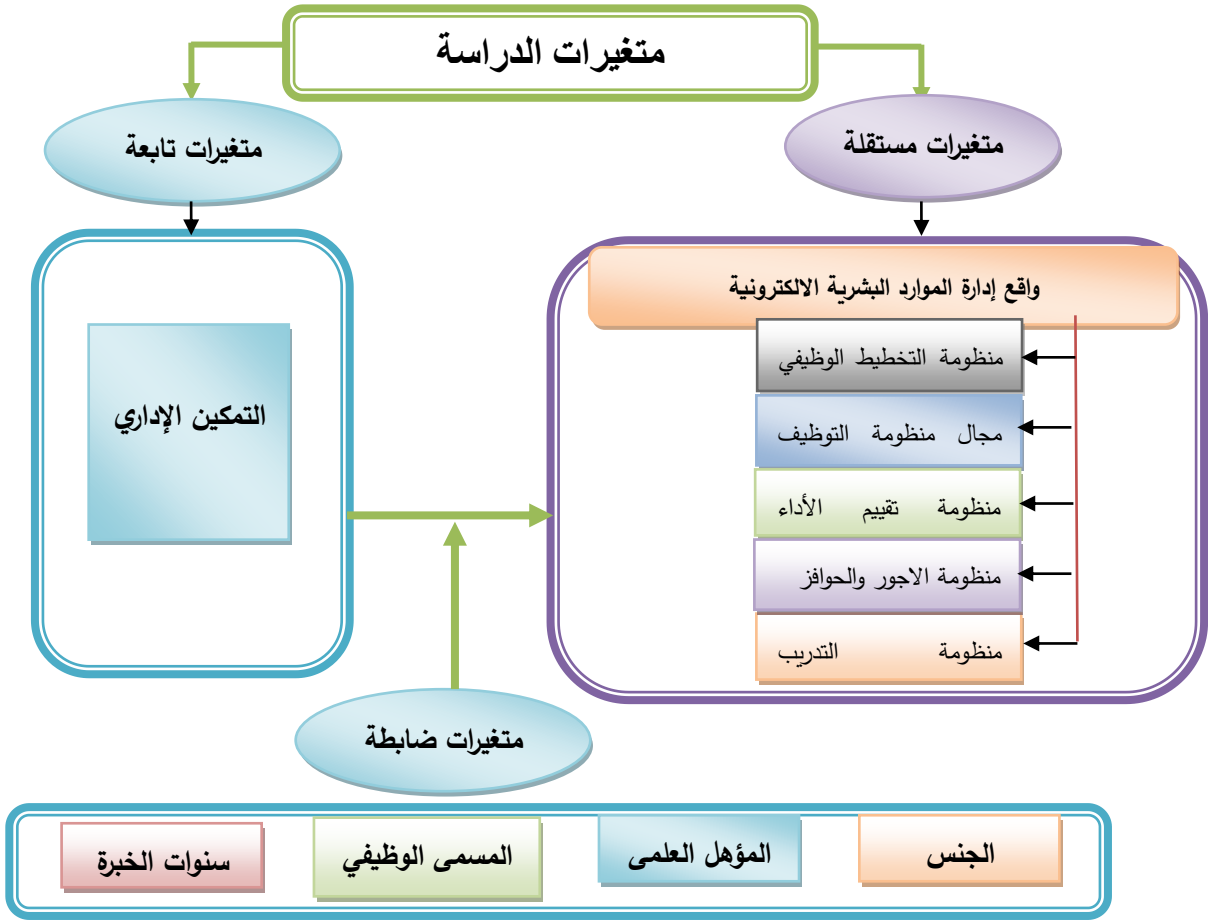
1.8.3 المتغيرات المستقلة: تشمل واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وفق المجالات الفرعية التالية:

- مجال منظومة التخطيط الوظيفي الالكترونية.
- مجال منظومة الاجور والحوافز
- مجال منظومة التوظيف الالكترونية "الاستقطاب" • مجال منظومة التدريب والاختيار والتعيين".
- مجال منظومة تقييم أداء الموظفين

2.8.3 المتغيرات الضابطة: تشمل خصائص عينة الدراسة العاملين في ديوان الموظفين العام وهي:

- الجنس.
- المسمى الوظيفي.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.

3.8.3 المتغيرات التابعة: تتمثل في مجال التمكين الاداري.



شكل رقم (1.3) : يوضح النموذج الخاص بهذه الدراسة من (إعداد الباحث).

9.3 أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، وتفرغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم معالجتها باستخدام برنامج (Statistical Package for the Social Sciences) بهدف الحصول على معالجات إحصائية دقيقة للبيانات المتوفرة، تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة كبيرة جدا 5 درجات، الإجابة كبيرة 4 درجات، الإجابة محايد ثلاث درجات، الإجابة غير موافق درجتين، والإجابة غير موافق بشدة أعطيت درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة التقدير للإجابة الخاصة بواقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها.

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وتحديد مستوى التقدير، وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)، عن طريق استخدام إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة وإختبار تحليل التباين الأحادي (-One Way ANOVA)، إضافة إلى إختبار (LSD) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي المبني على طريقة المكونات الأساسية (Components Principal) لفحص صدق أداة الدراسة.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها بهذه الدراسة، والتي هدفت للتعرف واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري، وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها وفحص فرضياتها:

2.4 عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة

الإجابة على سؤال الدراسة الرئيس والمتعلق بمشكلة الدراسة والذي بنص على : ما واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري؟ من أجل الإجابة على السؤال المتعلق بمشكلة الدراسة والأسئلة الفرعية ولتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي ليكثرت كما يأتي:

جدول رقم (1.4): مفتاح التصحيح الخماسي.

بدرجة منخفضة جداً.	1.80 – 1.00
بدرجة منخفضة.	2.60 – 1.81
بدرجة متوسطة.	3.40 – 2.61
بدرجة كبيرة.	4.20 – 3.41
بدرجة كبيرة جداً.	5 – 4.21

يوضح الجدول رقم (1.4) طرق توزيع المقياس حيث أنه بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزان اتجاهاتهم من (1-5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 وهو ما يسمى

المدى، ثم تمت قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج $0.8 = 4/5$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي.

1.2.4 واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني

1.1.2.4 واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مجال منظومة التخطيط الوظيفي الالكترونية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مجال (منظومة التخطيط الوظيفي الالكترونية) من وجهة نظر العاملين فيها؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير في مجال منظومة التخطيط الوظيفي الالكترونية، والجدول رقم (2.4) يوضح ذلك.

جدول (2.4): إجابات المبحوثين حول مجال منظومة التخطيط الوظيفي الالكترونية كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مرتبة تنازلياً:

رتبة الفقرة	رقمها في الاستبانة	منظومة التخطيط الالكترونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	1	يقوم الديوان بحصر الاحتياجات الوظيفية (الوظائف الدائمة، العقود) من خلال البوابة الالكترونية للتشكيلات الوظيفية.	4.38	0.75	17%	كبيرة جداً
2.	3	يتم تحديد (الفائض والعجز) من الموارد البشرية من خلال البوابة الالكترونية للتشكيلات الوظيفية.	4.38	0.63	14%	كبيرة جداً
3.	2	يتم تحديد جميع الموظفين في الديوان وفق مواقعهم الوظيفية الفعلية على الهيكل التنظيمي من خلال البوابة الالكترونية للتشكيلات الوظيفية.	4.17	0.81	19%	كبيرة
4.	5	يتم تحديد احتياجات الديوان من الوظائف الإشرافية من خلال البوابة الالكترونية للتشكيلات الوظيفية.	4.10	0.85	20%	كبيرة
5.	4	يتم تحديد الترقيات المستحقة للموارد البشرية من خلال البوابة الالكترونية للتشكيلات الوظيفية.	4.10	0.72	17%	كبيرة
6.	6	يوفر النظام المسار الوظيفي للموظفين من خلال التدرجات الوظيفية ونهاية الخدمة.	4.09	0.85	20%	كبيرة
7.	7	يوفر النظام التطوير المهني للموظفين من خلال	3.83	1.00	26%	كبيرة

				إجراء التعديلات على وضعهم الوظيفي.
كبيرة	14%	0.61	4.15	الدرجة الكلية

تبين من نتائج الجدول (2.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال منظومة التخطيط الإلكترونية كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في ديوان الموظفين العام كانت الفقرة التي تنص (يقوم الديوان بحصر الاحتياجات الوظيفية (الوظائف الدائمة، العقود) من خلال البوابة الإلكترونية للتشكيلات الوظيفية)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.38)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري لها (0.75) وبمعامل اختلاف قدره (17%)، كذلك الفقرة التي تنص على (يتم تحديد" الفائض والعجز" من الموارد البشرية من خلال البوابة الإلكترونية للتشكيلات الوظيفية) حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.38)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري لها (0.63) وبمعامل اختلاف قدره (14%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ونجد من نتائج الجدول (2.4) أن الفقرة التي تنص (يوفر النظام التطوير المهني للموظفين من خلال إجراء التعديلات على وضعهم الوظيفي) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في مجال منظومة التخطيط الإلكترونية كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في ديوان الموظفين العام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.83)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (1.00)، وبمعامل اختلاف قدره (26%) وبدرجة تقدير كبيرة.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (2.4) الخاص بمنظومة التخطيط الإلكترونية كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في ديوان الموظفين العام أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (4.15) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.61)، وبمعامل اختلاف قدره (14%) وبدرجة تقدير كبيرة.

2.1.2.4 واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مجال منظومة التوظيف الإلكترونية "الاستقطاب والاختيار والتعيين".

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي ينص على "واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مجال منظومة التوظيف الإلكترونية "الاستقطاب والاختيار والتعيين"؟

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير في مجال منظومة التوظيف الإلكترونية "الاستقطاب والاختيار

والتعيين"، والجدول رقم (4.3.4-أ-ب) يوضح ذلك.

جدول (4.3.4أ): إجابات المبحوثين حول مجال منظومة التوظيف الإلكترونية "الاستقطاب والاختيار والتعيين" كأحد محاور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مرتبة تنازلياً:

رتبة الفقرة	رقمها في الاستبانة	منظومة التوظيف الإلكترونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	20	تضمن منظومة التوظيف النزاهة والشفافية في اختيار واستقطاب المتقدمين للوظائف.	4.55	0.57	12%	كبيرة جداً
2.	18	يوفر الديوان حصول المتقدم على نتيجة الامتحان إلكترونياً مباشرة فور انتهائه الامتحان.	4.35	0.69	15%	كبيرة جداً
3.	27	تعمل المنظومة على مواكبة التقنيات الحديثة في عملية الاختيار والتعيين.	4.27	0.71	16%	كبيرة جداً
4.	8	يقوم الديوان بنشر جميع الإعلانات الخاصة بامتحانات التوظيف للوظائف المعن عنها عبر (البوابة الإلكترونية للديوان وصفحته الرسمية على الفيسبوك).	4.26	0.64	15%	كبيرة جداً
5.	17	يقوم الديوان بعملية تصحيح إجابات المتقدمين في نظام الامتحانات الإلكترونية بشكل آلي	4.26	0.61	14%	كبيرة جداً
6.	12	يوفر الديوان من خلال المنظومة عملية (استقبال وفرز) طلبات التوظيف.	4.25	0.77	18%	كبيرة جداً
7.	19	يدعو الديوان جميع المتقدمين المقبولة طلباتهم لامتحان الكتروني باستخدام (الرسائل النصية وبشكل آلي).	4.22	0.81	19%	كبيرة جداً
8.	24	توفر المنظومة معايير (موضوعية واضحة) في إختيار الموظفين.	4.21	0.94	22%	كبيرة جداً
9.	10	النظام الإلكتروني يوفر آليات لفرز الطلبات بشكل إلكتروني.	4.21	0.77	18%	كبيرة جداً
10.	13	يلتزم الديوان من خلال منظومة التوظيف الإلكترونية بالموعد المحدد لإستقبال الطلبات الوارد بالإعلان الوظيفي.	4.21	0.66	15%	كبيرة جداً
11.	26	تقوم المنظومة بتصميم الوظائف بطريقة توفر لشاغلها عنصر الإثارة والتحدي.	4.21	0.67	16%	كبيرة جداً
12.	9	يوفر الديوان منظومة التوظيف الإلكتروني بمنحه المتقدم صلاحية إنشاء حساب خاص بالتوظيف.	4.21	0.73	17%	كبيرة جداً
13.	23	تساعد المنظومة على استقرار الموارد البشرية من خلال جذب أفضل المتقدمين للوظيفة	4.19	0.88	21%	كبيرة
14.	22	تتسم الاعلانات الوظيفية التي يعلن عنها النظام "بالوضوح والموضوعية".	4.19	0.838	19%	كبيرة

كبيرة	18%	0.74	4.11	تسهل المنظومة في تقليل الاعداد غير المؤهلة من الافراد المتقدمين للعمل.	21	15.
كبيرة	19%	0.78	4.11	يوفر الديوان الدعم الفني لعملية (الإعلان عن الوظائف واستقبال طلبات التوظيف وفرزها)	14	16.

جدول (3.4.ب): إجابات المبحوثين حول مجال منظومة التوظيف الالكترونية "الاستقطاب والاختيار والتعيين" كأحد محاور إدارة الموارد البشرية الالكترونية مرتبة تنازلياً:

رتبة الفقرة	رقمها في الاستبانة	منظومة التوظيف الالكترونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
17.	11	يوفر الديوان منظومة التوظيف الالكتروني لمنح المتقدم صلاحية تحميل مرفقات طلب التوظيف على موقع التوظيف.	4.11	0.72	17%	كبيرة
18.	25	تستخدم المنظومة أسلوب المقابلات ضمن اجراءات التوظيف.	4.09	1.00	26%	كبيرة
19.	16	تمنح منظومة التوظيف الإلكتروني لجان التوظيف الإذن بدخول قاعدة البيانات لكل وظيفة من أجل تأكيد عملية فرز الطلبات.	4.03	1.00	26%	كبيرة
20.	15	يتولى الديوان معالجة جميع الإشكاليات الخاصة باستقبال طلبات التوظيف عبر منظومة التوظيف الإلكتروني.	4.03	0.95	23%	كبيرة
21.	28	تعتمد المنظومة على فترة التجربة لتثبيت الموظفين الكفاء.	3.96	0.86	21%	كبيرة
		الدرجة الكلية	4.19	0.55	13%	كبيرة

تبين من نتائج الجدول (3.4.أ-ب) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال منظومة التوظيف الالكترونية "الاستقطاب والاختيار والتعيين" كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في ديوان الموظفين العام كانت الفقرة التي تنص (تضمن منظومة التوظيف النزاهة والشفافية في اختيار واستقطاب المتقدمين للوظائف)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.55)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري لها (0.57) وبمعامل اختلاف قدره (12%).

ونجد من نتائج الجدول (3.4.أ-ب) أن الفقرة التي تنص (تعتمد المنظومة على فترة التجربة لتثبيت الموظفين الكفاء) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في مجال منظومة التوظيف الالكترونية "الاستقطاب والاختيار والتعيين" كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في ديوان الموظفين العام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.96)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.86)، وبمعامل اختلاف قدره (21%).

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المحور الوارد في الجدول (3.4.أ-ب) الخاص بمنظومة التوظيف الإلكترونية "الاستقطاب والاختيار والتعيين" كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في ديوان الموظفين العام أن قيمة المتوسط الحسابي العام قد بلغت حوالي (4.19) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.55)، وبمعامل اختلاف قدره (13%).

3.1.2.4: واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مجال منظومة تقييم أداء الموظفين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على "واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مجال منظومة تقييم أداء الموظفين؟"

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير في مجال منظومة تقييم أداء الموظفين، والجدول رقم (4.4.أ-ب) يوضح ذلك.

جدول (4.4.أ): إجابات المبحوثين حول مجال منظومة تقييم أداء الموظفين كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مرتبة تنازلياً:

رتبة الفقرة	رقمها في الاستبانة	منظومة تقييم أداء الموظفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	39	يتم استخدام نماذج خاصة لتقييم الأداء تتناسب مع الفئات الوظيفية.	4.25	0.54	12%	كبيرة جداً
2.	30	توفر المنظومة الامكانيات لتقييم الاداء الوظيفي والمهني للعاملين.	4.18	0.56	13%	كبيرة
3.	31	تساعد المنظومة الموظفين على معرفة مستوى التغيير في أدائهم بشكل دوري.	4.16	0.50	12%	كبيرة
4.	29	تعمل المنظومة على تمكين الموظفين من التعرف على مستوى أدائهم.	4.13	0.58	14%	كبيرة
5.	36	تحدد المنظومة مستويات الأداء المتوقعة من كل موظف.	4.08	0.59	14%	كبيرة
6.	32	تتوفر بالمنظومة الشفافية الكاملة لاعلام الموظفين بمستوى أدائهم (وأسباب الترقية او العقوب).	4.04	0.66	16%	كبيرة
7.	41	تضمن المنظومة القيام باجراء تقييمات دورية.	4.02	0.77	19%	كبيرة
8.	35	تراعي نتائج تقييم اداء الموظفين عند تحديد احتياجاتهم التدريبية.	3.94	0.72	18%	كبيرة
9.	38	تضع المظومة معايير واقعية مرتبطة بالأهداف.	3.94	0.90	22%	كبيرة

كبيرة	12%	0.47	3.94	تتصف المعلومات الخاصة بتقييم أداء الموظفين بالسرية التامة.	33	10.
كبيرة	25%	0.98	3.92	يتم استخدام تقييم الأداء السنوي أساساً (للمكافآت، الترقيات) السنوية للموظفين.	40	11.
كبيرة	19%	0.73	3.82	تضع المنظمة معايير واضحة لتقييم الاداء لكل وظيفة.	37	12.

جدول (4.4.ب): إجابات المبحوثين حول مجال منظومة تقييم أداء الموظفين كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الالكترونية مرتبة تنازلياً:

رتبة الفقرة	رقمها في الاستبانة	منظومة تقييم أداء الموظفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
13.	43	يسهم نظام تقييم الأداء المعتمد في تعزيز المنافسة الإيجابية بين الموظفين	3.76	1.00	28%	كبيرة
14.	34	يستطيع أي موظف من خلال المنظومة مقارنة أدائه السابق بالأداء الحالي،	3.71	0.78	21%	كبيرة
15.	42	تضمن المنظومة للموظفين حق الاعتراض على تقييم ادائهم.	3.33	1.00	26%	كبيرة
الدرجة الكلية						
			3.95	0.48	12%	كبيرة

تبين من نتائج الجدول (4.4.أ-ب) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال منظومة تقييم أداء الموظفين كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الالكترونية كانت الفقرة التي تنص (يتم استخدام نماذج خاصة لتقييم الأداء تتناسب مع الفئات الوظيفية)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.25)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.54) وبمعامل اختلاف قدره (12%).

ونجد من نتائج الجدول (4.4.أ-ب) أن الفقرة التي تنص (تضمن المنظومة للموظفين حق الاعتراض على تقييم ادائهم) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في مجال منظومة تقييم أداء الموظفين كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الالكترونية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.33)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (1.00)، وبمعامل اختلاف قدره (26%).

يتضح من إجابات افراد عينة الدراسة على هذا المحور الوارد في الجدول (4.4.أ-ب) الخاص بمنظومة تقييم أداء الموظفين كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الالكترونية أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (3.95) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.48)، وبمعامل اختلاف قدره (12%).

4.1.2.4: واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مجال منظومة الاجور والحوافز.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي ينص على "واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مجال منظومة الاجور والحوافز؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير في مجال منظومة الاجور والحوافز، والجدول رقم (5.4) يوضح ذلك.

جدول (5.4): إجابات المبحوثين حول مجال منظومة الاجور والحوافز كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الالكترونية مرتبة تنازلياً:

رتبة الفقرة	رقمها في الاستبانة	منظومة الاجور والحوافز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	44	يتم ربط الاجور والرواتب بسلم الرواتب المعتمد للفتنات الوظيفية.	4.08	0.59	14%	كبيرة
2.	48	تراجع المنظومة هيكل الأجر والرواتب بشكل يتناسب مع مستوى غلاء المعيشة.	4.04	0.66	16%	كبيرة
3.	50	يحصل موظفو الديوان على تقدير معنوي عن الجهد المبذول.	4.02	0.77	19%	كبيرة
4.	45	يوفر النظام معلومات عن قسائم الرواتب والاقطاعات المستحقة على كل موظف.	3.94	0.72	18%	كبيرة
5.	53	تعتمد المنظومة على أنظمة مالية مهنية في احتساب بدل العمل الاضافي.	3.94	0.90	22%	كبيرة
6.	47	يتم منح الحوافز المالية للموظفين وفق معايير (إدارية وقانونية).	3.94	0.90	22%	كبيرة
7.	49	تضمن المنظومة شفافية أجور العاملين في المؤسسات الحكومية.	3.92	0.98	25%	كبيرة
8.	46	يرتبط الاجر الشهري للموظفين بالحد الأدنى للأجور.	3.82	0.73	19%	كبيرة
9.	52	تحدد المنظومة العلاوات المستحقة للموظفين وفق القوانين السارية المعمول بها.	3.76	1.00	28%	كبيرة
10.	51	يتم حجز مخصصات مالية لمنح مكافآت سنوية لجميع الموظفين بناءً على أدائهم السنوي.	3.33	1.00	29%	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.88	0.66	17%	كبيرة

أظهرت نتائج الجدول رقم (5.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمنظومة الاجور والحوافز كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الالكترونية كانت الفقرة التي تنص (يتم ربط الاجور والرواتب بسلم الرواتب المعتمد للفئات الوظيفية)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.08)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري لها (0.59) وبمعامل اختلاف قدره (14%) .

كما ونجد من نتائج الجدول رقم (5.4) أن الفقرة التي تنص (يتم حجز مخصصات مالية لمنح مكافآت سنوية لجميع الموظفين بناءً على أدائهم السنوي) قد حظيت باقل متوسط حسابي لمنظومة الاجور والحوافز كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الالكترونية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.33)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (1.00)، وبمعامل اختلاف قدره (29%) .

يتضح من إجابات افراد عينة الدراسة على هذا المحور الواردة في الجداول (5.4) الخاص بمنظومة الاجور والحوافز كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الالكترونية أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (3.88) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.66)، وبمعامل اختلاف قدره (17%) .

5.1.2.4: واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مجال منظومة التدريب الالكترونية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي ينص على "واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مجال منظومة التدريب الالكترونية؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير في مجال منظومة التدريب الالكترونية، والجدول رقم (6.4) - أ- ب) يوضح ذلك.

جدول (6.4) أ: إجابات المبحوثين حول مجال منظومة التدريب الالكترونية كأحد محاور إدارة الموارد البشرية الالكترونية مرتبة تنازلياً:

رتبة الفقرة	رقمها في الاستبانة	منظومة التدريب الالكترونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	62	تهتم إدارة الموارد البشرية بتأهيل وتدريب قيادات الصف الثاني.	4.08	0.59	14%	كبيرة
2.	56	يتم (إضافة وتعديل) البرامج التدريبية حسب	4.08	0.59	14%	كبيرة

				الاحتياج الفعلي.		
كبيرة	16%	0.66	4.04	لدى المنظمة أساليب لتقييم عملية التدريب والتأهيل التي يمر بها الموظفين.	59	3.
كبيرة	19%	0.77	4.02	تركز المنظمة على زيادة معارف ومهارات الموظفين من خلال التدريب.	61	4.
كبيرة	18%	0.72	3.94	توفر المنظمة دورات تدريبية (داخلية وخارجية) للموظفين.	63	5.
كبيرة	18%	0.72	3.94	يتم تحديد أهداف التدريب بناءً على الاحتياجات التدريبية للموظفين اللازمة لتطوير العمل.	55	6.

جدول (6.4.ب): إجابات المبحوثين حول مجال منظومة التدريب الالكترونية كأحد محاور إدارة الموارد البشرية الالكترونية مرتبة تنازلياً:

رتبة الفقرة	رقمها في الاستبانة	منظومة التدريب الالكترونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
7.	67	تقيس المنظمة رضا الموظفين عن البرامج التدريبية التي تنفذها.	3.94	0.90	22%	كبيرة
8.	58	يتم إدخال الدورات التدريبية بشكل محسوب على النظام محددًا فيه بداية الدورة ونهايتها.	3.94	0.90	22%	كبيرة
9.	54	يقوم الديوان بتحديد الاحتياجات التدريبية الكترونياً مع جميع الإدارات العامة في شكل ينسجم مع أهدافها.	3.94	0.90	22%	كبيرة
10.	60	ترتبط المنظمة ببرامج التدريب بطبيعة الوصف الوظيفي للموظفين.	3.92	0.98	25%	كبيرة
11.	66	تقيس المنظمة الآثار (المباشرة وغير المباشرة) لبرامج التدريب على العمل.	3.82	0.73	19%	كبيرة
12.	57	يتم الإعلان عن الدورات التدريبية الكترونياً على جميع الموظفين.	3.82	0.73	19%	كبيرة
13.	65	تستفيد المنظمة من نتائج تقييم الأداء السنوي في تصميم برامج التدريب.	3.76	1.00	28%	كبيرة
14.	64	تخصص المنظمة موازنة سنوية للبرامج التدريبية.	3.33	1.00	29%	كبيرة
		المحور الكلي	3.90	0.63	16%	كبيرة

أظهرت نتائج الجدول رقم (6.4.أ-ب) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمنظومة التدريب الالكترونية كأحد محاور إدارة الموارد البشرية الالكترونية كانت الفقرة التي تنص (تهتم إدارة الموارد البشرية بتأهيل وتدريب قيادات الصف الثاني)، كذلك الفقرة كذلك الفقرة التي تنص على (يتم إضافة وتعديل) البرامج التدريبية حسب الاحتياج الفعلي) حيث حظيتا بمتوسط حسابي قدره (4.08)، وبانحراف معياري قدره (0.59)، وبمعامل إختلاف قدره (14%).

كما ونجد من نتائج الجدول رقم (6.4.أ-ب) أن الفقرة التي تنص (تخصص المنظومة موازنة سنوية للبرامج التدريبية) قد حظيت باقل متوسط حسابي لمنظومة التدريب الالكترونية كأحد محاور إدارة الموارد البشرية الالكترونية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.33)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (1.00)، وبمعامل اختلاف قدره (29%).

يتضح من إجابات افراد عينة الدراسة على هذا المحور الواردة في الجداول (6.4.أ-ب) الخاص لمنظومة التدريب الالكترونية كأحد محاور إدارة الموارد البشرية الالكترونية أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (3.90) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.63)، وبمعامل اختلاف قدره (16%)

6.1.2.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية الكلية ومعامل الاختلاف لواقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير الكلية لواقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني مرتبة تنازلياً:

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	مجال منظومة التوظيف الالكترونية	4.19	0.55	13%	كبيرة
2.	مجال منظومة التخطيط الوظيفي الالكترونية	4.15	0.61	14%	كبيرة
3.	مجال منظومة تقييم أداء الموظفين	3.95	0.48	12%	كبيرة
4.	مجال منظومة التدريب الالكترونية	3.90	0.63	16%	كبيرة
5.	مجال منظومة الاجور والحوافز	3.88	0.66	17%	كبيرة
	المحور الكلي	4.01	0.41	10%	كبيرة

يتضح من إجابات المبحوثين في الجدول رقم (7.4) أن مجال منظومة التوظيف الالكترونية بلغ المتوسط الحسابي له (4.19)، وانحرافه المعياري (0.55)، وبمعامل اختلاف قدره (13%) وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك مجال منظومة التخطيط الوظيفي الالكترونية بلغ المتوسط الحسابي له (4.15)، وانحرافه المعياري (0.61)، وبمعامل اختلاف قدره (14%) وبدرجة تقدير كبيرة، ايضاً مجال منظومة تقييم أداء الموظفين بلغ المتوسط الحسابي له (4.95)، وانحرافه المعياري (0.48)، وبمعامل اختلاف قدره (12%) وبدرجة تقدير كبيرة، أما مجال منظومة التدريب الالكترونية بلغ المتوسط الحسابي له (3.90)، وانحرافه المعياري (0.63)، وبمعامل اختلاف قدره (16%) وبدرجة تقدير كبيرة، أما مجال

منظومة الاجور والحوافز بلغ المتوسط الحسابي له (3.88)، وانحرافه المعياري (0.66)، وبمعامل اختلاف قدره (17%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ونجد أخيراً أن الدرجة الكلية لواقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني كانت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي (4.01) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.41)، وبمعامل اختلاف قدره (10%).

2.2.4. التمكين الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع التمكين الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير في محور التمكين الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، والجدول رقم (8.4-أ-ب) يوضح ذلك.

جدول (8.4.أ): إجابات المبحوثين حول محور التمكين الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني ومرتبة تنازلياً:

رتبة الفقرة	رقمها في الاستبانة	محور التمكين الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	76	تركز الادارة العليا في الديوان على الاداء الجماعي بدلاً من الفردي.	4.28	0.68	16%	كبيرة جداً
2.	83	توفر ادارة الديوان فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة.	4.26	0.74	17%	كبيرة جداً
3.	78	تدعم الادارة العليا تشكيل فرق العمل لاداء المهام	4.26	0.70	16%	كبيرة جداً
4.	87	يتوافر لدى الديوان نظام معلومات فاعل وكفؤ.	4.24	0.69	16%	كبيرة جداً
5.	73	ادوار أعضاء فرق العمل واضحة ومعلومة.	4.21	0.79	18%	كبيرة جداً
6.	80	توفر ادارة الديوان دورات تدريبية باستمرار للموظفين	4.18	0.76	18%	كبيرة
7.	77	تسود الثقة بين جماعات العمل في الديوان.	4.18	0.76	18%	كبيرة
8.	74	يملك فريق العمل رغبة في تحمل المسؤولية لتفعيل أداء الفريق.	4.17	0.73	17%	كبيرة
9.	84	تتميز التعليمات والاجراءات في الديوان بالوضوح التام.	4.16	0.76	18%	كبيرة
10.	81	تشجع ادارة الديوان على تبادل الخبرات بين الموظفين.	4.15	0.79	19%	كبيرة

كبيرة	18%	0.76	4.13	تتبنى ادارة الديوان خطة وطنية واضحة لتدريب للموظفين.	79	.11
كبيرة	19%	0.80	4.13	الصلاحيات المفوضة للموظفين كافية لإنجاز مهامهم الوظيفية.	68	.12
كبيرة	17%	0.73	4.12	تعطي الإدارة الموظف قدره على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامه الوظيفية.	70	.13
كبيرة	21%	0.88	4.09	تشجع ادارة الديوان تبادل الخبرات مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل.	82	.14
كبيرة	21%	0.87	4.07	يستطيع الموظف الوصول لأصحاب القرار وشرح موافقهم بسهولة.	85	.15

جدول (4.8.4.ب): إجابات الباحثين حول محور التمكين الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني ومرتبة تنازلياً:

رتبة الفقرة	رقمها في الاستبانة	محور التمكين الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
.16	72	أهداف فرق العمل في الديوان واضحة.	4.06	0.75	18%	كبيرة
.17	69	لدى الإدارة ثقة في قدرات الموظفين على أداء المهام الموكلة لهم.	4.03	0.82	20%	كبيرة
.18	71	تتبنى ادارة الديوان فلسفة التفويض وتنمي هذه الروح لدى موظفيها.	4.01	0.80	20%	كبيرة
.19	86	تهتم ادارة الديوان بايجاد وسائل اتصال وتواصل فعالة.	3.93	0.88	22%	كبيرة
.20	75	تسود أجواء التعاون بين جماعات العمل في الديوان.	3.90	0.96	24%	كبيرة
.21	88	تسمح ادارة الديوان بحرية الوصول للمعلومات.	3.82	1.00	26%	كبيرة
		الدرجة الكلية	4.11	0.54	13%	كبيرة

أظهرت نتائج الجدول رقم (4.8.4.أ-ب) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور التمكين الإداري لدى ديوان الموظفين العام كانت الفقرة التي تنص (تركز الإدارة العليا في الديوان على الاداء الجماعي بدلاً من الفردي)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.28).

كما ونجد من نتائج الجدول رقم (4.8.4.أ-ب) أن الفقرة التي تنص (تسمح إدارة الديوان بحرية الوصول للمعلومات) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في محور التمكين الإداري لدى ديوان الموظفين العام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.82).

يتضح من إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا المحور الواردة في الجداول (4.8.4.أ-ب) الخاص محور التمكين الإداري لدى ديوان الموظفين العام، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات

المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (4.11) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.54)، وبمعامل اختلاف قدره (13%).

3.4 عرض النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة

الإجابة على سؤال الدراسة السابع والذي ينص على "ما العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية وبين التمكين الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في ديوان الموظفين العام؟

من أجل الإجابة عن سؤال الدراسة السابق فقد تم فحص الفرضيات التالية:

1.3.4 الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني ودورها في التمكين الإداري".

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني ودورها في التمكين الإداري والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (9.4): معامل ارتباط بيرسون بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني ودورها في التمكين الإداري في دولة فلسطين.

التمكين الإداري	Pearson Correlation	
0.827**	معامل ارتباط بيرسون	إدارة الموارد البشرية الالكترونية
0.000	مستوى المعنوية	
152	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية وبين دورها في التمكين الإداري لدى ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين، ويظهر الجدول رقم (9.4) أن قيمة

معامل الارتباط تساوي (0.827^{**}) ومستوى المعنوية (0.000)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاختبار بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني ودورها في التمكين الإداري.

1.1.3.4 الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين منظومة التخطيط الوظيفي الالكترونية وبين التمكين الإداري".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مجال منظومة التخطيط الوظيفي الالكترونية وبين التمكين الإداري والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (10.4): معامل ارتباط بيرسون بين منظومة التخطيط الوظيفي الالكترونية وبين التمكين الإداري في دولة فلسطين.

التمكين الإداري	Pearson Correlation	
0.673**	معامل ارتباط بيرسون	منظومة التخطيط الوظيفي الالكترونية
0.000	مستوى المعنوية	
152	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين منظومة التخطيط الوظيفي الالكترونية وبين التمكين الإداري لدى ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين، ويظهر الجدول رقم (10.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.673^{**}) ومستوى المعنوية (0.000) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاختبار بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين منظومة التخطيط الوظيفي الالكترونية كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبين التمكين الإداري.

2.1.3.4 الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال منظومة التوظيف الالكترونية وبين التمكين الإداري".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الثانية تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مجال منظومة التوظيف الالكترونية وبين التمكين الإداري والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (11.4): معامل ارتباط بيرسون بين مجال منظومة التوظيف الالكترونية وبين التمكين الإداري.

التمكين الإداري	Pearson Correlation	
0.547**	معامل ارتباط بيرسون	منظومة التوظيف الإلكترونية
0.000	مستوى المعنوية	
152	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين بين منظومة التوظيف الإلكترونية وبين التمكين الإداري لدى ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين، ويظهر الجدول رقم (11.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.547) ومستوى المعنوية (0.000) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاختلاف بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين منظومة التخطيط الوظيفي الإلكترونية كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبين التمكين الإداري.

3.1.3.4 الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين محور منظومة تقييم أداء الموظفين وبين التمكين الإداري".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الثالثة تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين محور منظومة تقييم أداء الموظفين وبين التمكين الإداري والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (12.4): معامل ارتباط بيرسون بين محور منظومة تقييم أداء الموظفين وبين التمكين الإداري.

التمكين الإداري	Pearson Correlation	
0.974**	معامل ارتباط بيرسون	منظومة تقييم أداء الموظفين
0.000	مستوى المعنوية	
152	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين منظومة تقييم أداء الموظفين وبين التمكين الإداري لدى ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين، ويظهر الجدول رقم (12.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.974) ومستوى المعنوية (0.000) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاختلاف بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين منظومة تقييم أداء الموظفين كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبين التمكين الإداري.

4.1.3.4 الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين محور منظومة تقييم أداء الموظفين وبين التمكين الإداري".

مجال منظومة الاجور والحوافز وبين التمكين الإداري".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الرابعة تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مجال منظومة الاجور والحوافز وبين التمكين الإداري والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (13.4): معامل ارتباط بيرسون بين مجال منظومة الاجور والحوافز وبين التمكين الإداري.

التمكين الإداري	Pearson Correlation	
0.996**	معامل ارتباط بيرسون	مجال منظومة الاجور والحوافز
0.000	مستوى المعنوية	
152	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين مجال منظومة الاجور والحوافز وبين التمكين الإداري لدى ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين، ويظهر الجدول رقم (13.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.996) ومستوى المعنوية (0.000) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاختذ بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين منظومة الأجور والرواتب كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبين التمكين الإداري.

5.1.3.4 الفرضية الفرعية الخامسة: "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين منظومة التدريب الإلكترونية وبين التمكين الإداري".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الرابعة تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين منظومة التدريب الإلكترونية وبين التمكين الإداري والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (14.4): معامل ارتباط بيرسون بين منظومة التدريب الإلكترونية وبين التمكين الإداري.

التمكين الإداري	Pearson Correlation	
0.990**	معامل ارتباط بيرسون	منظومة التدريب الإلكترونية
0.000	مستوى المعنوية	
152	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين مجال منظومة التدريب الإلكترونية وبين التمكين الإداري لدى ديوان الموظفين العام بدولة فلسطين، ويظهر الجدول رقم (14.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.990) ومستوى المعنوية (0.000) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاختلاف بالفرضية البديلة التي تنص أنه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال منظومة التدريب الإلكترونية كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبين التمكين الإداري.

الإجابة على سؤال الدراسة الثامن والذي ينص على "هل توجد فروق دالة إحصائية في واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها من خلال (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟ من أجل الإجابة عن سؤال الدراسة السابق فقد تم فحص الفرضيات التالية:

2.3.4 الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)".

ولفحص الفرضية أعلاه تم فحص الفرضيات الفرعية كما يلي:

1.2.3.4 الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير الجنس، فقد تم إجراء إختبار (T-Test) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار:

جدول (15.4): نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها حسب متغير الجنس.

المحاور الرئيسية	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	قيمة T-Test	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
------------------	-------	-------	-----------------	----------------------	-------------	--------------	-------------------------

0.60	150	0.52	0.36	4.03	81	ذكر	إدارة الموارد البشرية الالكترونية
			0.46	3.99	71	أنثى	
0.12	150	1.52	0.56	3.89	81	ذكر	التمكين الإداري
			0.51	3.88	71	أنثى	
			0.56	4.03	81	أنثى	

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (15.4) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس" بانه لا يوجد فروق دالة إحصائياً في محوري الدراسة الرئيسيين، ويتفق ذلك مع دراسة (أبو شنب، 2020) حول عدم وجود فروق معنوية دالة إحصائياً في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين تعزى لمتغير الجنس، ودراسة (النجار، 2016) حول أن لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور إدارة الموارد البشرية الالكترونية قد بلغت (0.60)، عند متغير الجنس، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$).

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور التمكين الإداري كانت (0.12)، عند متغير الجنس وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$).

2.2.3.4. الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق نحو واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات

القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها بحسب متغير المؤهل العلمي.

المتوسطات الحسابية			المحاور الكلية
ماجستير فأكثر	بكالوريوس	ثانوية عامه فأقل	
3.94	4.01	4.07	إدارة الموارد البشرية الالكترونية
4.17	4.09	4.15	التمكين الإداري

أظهرت بيانات جدول (16.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بواقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها حسب متغير المؤهل العلمي، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (17.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة الموارد البشرية الالكترونية	بين المجموعات	0.163	2	0.082	0.474	0.62
	داخل المجموعات	25.648	149	.172		
	المجموع	25.812	151			
التمكين الإداري	بين المجموعات	0.130	2	0.065	0.218	0.80
	داخل المجموعات	44.242	149	0.297		
	المجموع	44.371	151			

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (17.4) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي" بأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في محوري الدراسة الرئيسيين، وهذا يتفق مع دراسة (النجار، 2016) حول أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثن حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (أبو شنب، 2020) والتي تشير الى عدم وجود فروق معنوية دالة احصائياً في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان الدلالة الإحصائية لمحور إدارة الموارد البشرية الالكترونية قد بلغت (0.62)، عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$) وعليه تم قبول الفرضية.

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان الدلالة الإحصائية لمحور التمكين الإداري كانت (0.80)، عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$) وعليه تم قبول الفرضية.

3.2.3.4. الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المسمى الوظيفي، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (18.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق نحو واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها بحسب متغير المسمى الوظيفي.

المتوسطات الحسابية				المحاور الكلية
رئيس قسم فأقل	مدير	رئيس وحدة	مدير عام	
4.11	3.92	4.01	3.65	إدارة الموارد البشرية الالكترونية
4.08	4.15	4.05	4.19	التمكين الإداري

أظهرت بيانات جدول (18.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بواقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (19.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	بين المجموعات	2.672	3	0.891	5.696	0.00*
	داخل المجموعات	23.140	148	0.156		
	المجموع	25.812	151			
التمكين الإداري	بين المجموعات	0.221	3	0.074	0.247	0.86
	داخل المجموعات	44.150	148	0.298		
	المجموع	44.371	151			

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (19.4) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي" بأنه يوجد فروق دالة إحصائياً في محود إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ويتفق ذلك مع دراسة (النجار، 2016) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة نعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان الدلالة الإحصائية لمحور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية قد بلغت (0.00^*)، عند متغير المسمى الوظيفي، وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$) وعليه تم قبول الفرضية.

تشير نتائج التحليل الاحصائي أن الدلالة الإحصائية لمحور التمكين الإداري كانت (0.86)، عند متغير المسمى الوظيفي وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$) وعليه تم قبول الفرضية. وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى هذا محور محور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، تم إجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعديه لإظهار الفروق حسب متغير المسمى الوظيفي، وفيما يلي الجداول أدناه توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (20.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المسمى الوظيفي العلمي وفق محور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

متغير المسمى الوظيفي	مدير عام (3.65)	رئيس وحدة (4.01)	مدير (3.92)	رئيس قسم فأقل (4.11)
مدير عام (3.65)	---	-0.35938	-0.26863	46480**
رئيس وحدة (4.01)	---	---	0.09075	-0.10542
مدير (3.92)	---	---	---	-0.19617*
رئيس قسم فأقل (4.11)	---	---	---	---

يتضح من الجدول (20.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين يحملون مسمى وظيفي مدير عام مع من هم من حملة رئيس قسم فأقل لصالح رئيس قسم فأقل ذات المتوسط الحسابي الأعلى والذي يبلغ (4.11).

كذلك وجد فروق دالة إحصائية ما بين مسمى مدير، وبين من هم يحملون مسمى رئيس قسم فأقل ولصالح الموظفين من حملة رئيس قسم فأقل ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.11).

4.2.3.4. الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (21.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق نحو واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.

المتوسطات الحسابية				المحاور الكلية
أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة	أكثر من 15 سنة	
4.10	4.09	3.95	3.98	إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
3.95	4.21	4.11	4.15	التمكين الإداري

أظهرت بيانات جدول (21.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بواقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها حسب متغير عدد سنوات الخبرة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (22.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة الموارد البشرية الالكترونية	بين المجموعات	0.552	3	0.184	1.078	0.36
	داخل المجموعات	25.259	148	0.171		
	المجموع	25.812	151			
التمكين الإداري	بين المجموعات	0.985	3	0.328	1.120	0.34
	داخل المجموعات	43.386	148	0.293		
	المجموع	44.371	151			

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (22.4) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة" بانه لا يوجد فروق دالة إحصائياً في محوري الدراسة الرئيسيين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو شنب، 2020) والتي أشارت الى عدم وجود فروق معنوية دالة احصائياً في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكتروني ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وتتعارض مع دراسة (النجار، 2016) والتي أشارت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

فقد أشارت نتائج التحليل الاحصائي أن الدلالة الإحصائية لمحور إدارة الموارد البشرية الالكترونية قد بلغت (0.36)، عند متغير عدد سنوات الخبرة، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$) وعليه تم قبول الفرضية..

كما وأشارت نتائج التحليل الاحصائي أن الدلالة الإحصائية لمحور التمكين الإداري كانت (0.34)، عند متغير عدد سنوات الخبرة، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$) وعليه تم قبول الفرضية.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة وملخصاً لأهم الاستنتاجات والتوصيات

1.5 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لمناقشة وتحليل نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بهذه الدراسة، والتي هدفت للتعرف واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري، وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها وفحص فرضياتها ومناقشتها وتفسيرها:

2.5 مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة

-مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مجال (منظومة التخطيط الوظيفي الالكترونية) من وجهة نظر العاملين فيها؟".

تبين من نتائج الجدول (2.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال منظومة التخطيط الالكترونية كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في ديوان الموظفين العام كانت

الفقرة التي تنص (يقوم الديوان بحصر الاحتياجات الوظيفية (الوظائف الدائمة، العقود) من خلال البوابة الالكترونية للتشكيلات الوظيفية)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في ديوان الموظفين العام يدركون الاهمية الكبيرة التي تنتج عن عملية التخطيط الوظيفي وجداول التشكيلات، والتي يتم من خلال وبشكل سنوي العمل مع الدوائر الحكومية بدولة فلسطين في تحديد الاحتياجات الوظيفية الدائمة والعقود للدوائر الحكومية الوزارية وغير الوزارية، خلال عملية تشاركية يقوم بها الديوان من خلال كوادر بشرية متخصصة، بحيث يتم تحديد الفأض والعجز وما هو العدد المتوقع والذي تحتاجه الدوائر الحكومية من الموظفين، ومن ثم يتم اعتماد هذه الجداول من قبل الحكومة الفلسطينية ممثلة بمجلس الوزراء، ويتم على ضوءها منح هذه الوظائف للدوائر الحكومية، وربطها من خلال النظام الالكتروني للتشكيلات الوظيفية والتعيينات في ديوان الموظفين العام، والتي تستطيع كل دائرة حكومية معرفة إجمالي الاحداثات الوظيفية الممنوحة لها سنوياً، والتي تستطيع من خلالها تخطيط انشطتها وبرامجها في ضوء ذلك بكفاءة وفاعلية.

ونجد من نتائج الجدول (2.4) أن الفقرة التي تنص (يوفر النظام التطوير المهني للموظفين من خلال إجراء التعديلات على وضعهم الوظيفي) قد حظيت باقل متوسط حسابي في مجال منظومة التخطيط الالكترونية كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في ديوان الموظفين العام، وبدرجة تقدير كبيرة، وقد كان المتوسط الحسابي منسجم مع المتوسطات العامة، ولكن الباحث يستطيع تبرير هذا الانخفاض الطفيف بمستوى الاستجابة بهذه الفقرة لربما بسبب أن افراد العينة لديهم مستويات متباينة من الفهم والمعرفة تجاه الاجراءات والمحددات التي يتم على اساسها عمل نظام التخطيط الوظيفي وجداول التشكيلات في تحديد الاستحقاقات الوظيفية السنوية للعاملين في قطاع الخدمة المدنية، والتعديلات على الفئات الوظيفية وعلى الاستحقاقات للموظفين داخل كل فئة وبشكل سنوي.

كما يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (2.4) الخاص بمنظومة التخطيط الالكترونية كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في ديوان الموظفين العام أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين كانت بدرجة تقدير كبيرة، وهنا يؤكد الباحث على أهمية تطبيق هذه المنظومة في عملية التوظيف، من خلال ما تقوم بتوفيره هذه المنظومة من اعداد وتنظيم وتطوير السياسات والخطط الاستراتيجية المتعلقة بالاستثمار الأمثل للموارد البشرية وضبط عمليات الحراك الوظيفي، وإعداد جدول تشكيلات الوظائف للدوائر الحكومية، من خلال عملية تشاركية مع جميع الدوائر الحكومية المختلفة، حيث أن عملية التخطيط الوظيفي تسهم وبشكل فاعل في عدد من السياسات المختلفة والمتراطة في التعيين والتدريب وتنمية الأداء وتخطيط المسار الوظيفي والتدرج الوظيفي، حيث تسهم منظومة التخطيط الوظيفي الالكتروني وجداول التشكيلات بمساعدة الدوائر

الحكومة وديوان الموظفين العام من تحديد إحتياجاتهم المستقبلية من الموارد البشرية، وضبط الفائض او العجز فيها، ومساندة توزيعهم وإستخدامهم لمواردهم البشرية، وتحديد مواطن القوة والضعف بالموارد البشرية المتوفرة، وتحديد مستويات أدائها وما تحتاجه من تدريب وتطوير من أجل لورفع قدرتها الادائية، كذلك توفير قاعدة بيانات شاملة عن الموارد البشرية، الامر الذي يسهم بدعم جهود الديوان خلال عمليات صنع القرارات المتعلقة بالتنوير والتدريب والنقل والترقية، وبالتالي فإن كل ما سبق يسهم وبشكل أساسي على مساعدة ديوان الموظفين العام في إدارة وضبط الموارد البشرية على المستوى الداخلي والخارجي، ويمكنه من تحقيق أهدافه وبرامجه المتنوعة بكفاءة وفعالية، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (النجار، 2016) حول اتباع المؤسسات الحكومية لوظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتخطيط وتنوير المسار الوظيفي للموارد البشرية، كذلك دراسة (السقا، 2013) حول أن نظم معلومات الموارد البشرية الإلكترونية مستخدم بالفعل بالمؤسسات الحكومية.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي ينص على "واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مجال منظومة التوظيف الإلكترونية "الاستقطاب والاختيار والتعيين"؟"

تبين من نتائج الجدول (3.4.أ-ب) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال منظومة التوظيف الإلكترونية "الاستقطاب والاختيار والتعيين" كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في ديوان الموظفين العام كانت الفقرة التي تنص (تضمن منظومة التوظيف النزاهة والشفافية في اختيار واستقطاب المتقدمين للوظائف)، حيث حظيت بدرجة تقدير كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في ديوان الموظفين العام لديهم اطلاع مباشر على عمل منظومة التوظيف الإلكتروني من خلال الاجراءات والضوابط التي تلتزم بها خلال عملية التوظيف، حيث أنه وبالبداية يتم تحديد الشواغر المتوفرة للديوان من خلال منظومة التوظيف والمرتبطة بجدول التشكيلات الوظيفية المعتمدة، والتأكد من توفر مخصص مالي لاي إحداث وظيفي، ومن ثم يتم الاعلان عن الوظائف عبر المنظومة الإلكترونية للديوان والبوابة الداخلية وعبر صفحة الديوان على الفيس بوك، ومن ثم يتم استقبال طلبات التوظيف وبشكل الكتروني، ويتم العمل على فرزها ضمن النظام وبشكل الكتروني، ويتم دعوة المرشحين لشغل الوظائف عبر البريد الإلكتروني وارسال رسائل نصية مباشرة لكل مرشح لعقد امتحان الكتروني، حيث يقوم المتقدم بتقديم امتحان والحصول على النتيجة بشكل فوري وذلك تعزيراً لاطر النزاهة والشفافية الخاصة بعملية التعيين، ويتم دعوة الناجحين للمقابلة الشخصية، حيث تتشكل لجان التوظيف من (شخصين من الدائرة الحكومية، وثلاثة أشخاص من خارج الدائرة الحكومية) ممن تتوفر لديهم المعرفة بالوظيفة، ويتم تحديد أوزان ودرجات ومعايير

المقابلة من أجل المفاضلة بين المرشحين لشغل الوظيفة، وبالتالي فإن تستلزم هذه الاجراءات الخاصة بمنظومة التوظيف يضمن تحقيق أعلى مستويات العدالة والنزاهة والشفافية بعملية التعيين في ديوان الموظفين العام.

ونجد من نتائج الجدول (3.4.أ-ب) أن الفقرة التي تنص (تعتمد المنظومة على فترة التجربة لتثبيت الموظفين الاكفاء) " قد حظيت باقل متوسط حسابي في مجال منظومة التوظيف الالكترونية "الاستقطاب والاختيار والتعيين" كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في ديوان الموظفين العام، حيث كان متوسط إستجابات أفراد العينة كبيراً ومنسجم مع المتوسطات العامة، ولكنه جاء بالترتيب الاخير بسبب ان جزء كبير من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن هذه المنظومة تلتزم بالشروط المقررة بقانون الخدمة المدنية والتي حددت فترة التجربة لاصدار قرار تثبيت الموظفين بمدة سنة، وبالتالي فإن المنظومة تلتزم بالاجراءات واللوائح التنفيذية الخاصة بقانون الخدمة المدنية والتي حددت فترة التجربة، ولا تضع معايير خاصة بعملية التثبيت. ولكن المنظومة تطبق وبشكل الكتروني اجراءات التثبيت للموظفين بعد انتهاء فترة التجربة، ويتم استصدار اشعار لمسؤول النظام ضمن دائرة شؤون الموظفين من أجل استصدار القرار الخاص بتثبيت الموظفين والمصادقة عليه من قبل رئيس ديوان الموظفين العام.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المحور الوارد في الجدول (3.4.أ-ب) الخاص بمنظومة التوظيف الالكترونية "الاستقطاب والاختيار والتعيين" كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في ديوان الموظفين العام أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه كان بدرجة تقدير كبيرة، وهنا يؤكد الباحث على أهمية منظومة التوظيف الإلكترونية، من خلال الاجراءات والقواعد التي تمارسها في سبيل توفير الوقت والجهد والتكلفة المبذول بالاجراءات المتعلقة بعملية الإستقطاب والاختيار والتعيين، حيث تمكن هذه المنظومة الديوان من الحصول على احتياجاته من الموارد البشرية من مصادر متنوعة، وبناء قوة عمل نادرة فاعلة وكفؤة، كما ويدعم وجود هذه المنظومة تسهيل الاجراءات الخاصة بعملية الاختيار والتعيين، ووضع معايير تتصنف بالعدالة والمساواة خلال المفاضلة بين المرشحين للوظائف تستند على تحديد المهارات والقدرات والمعارف بشكل دقيق، بالتالي فإن كل ذلك يسهم في مساعدة الديوان على تحقيق أهدافه وانجاز الاعمال ضمن معايير الاداء المطلوبة، ويمكنه من الحصول على الموظفين الاكفاء والحد من مشكلات الدوران الوظيفي، ويؤكد الباحث على أن هذه المنظومة المطبقة بديوان الموظفين العام تعزز اسس النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في تقلد الوظيفة العمومية، وتترك انطباع ايجابي لدى المواطن الفلسطيني تجاه عدالة الاجراءات الحكومية بهذه العملية، حيث أن إنشائها جاء منسجماً مع الأهداف الإستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية وأجندة

السياسات الوطنية المرتكزة على مفهوم "المواطن أولاً"، وهذا يتفق مع دراسة (أبو شنب، 2020) حول أن الدرجة الكلية لمستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية في دولة فلسطين كانت مرتفعة، كذلك أن الدرجة الكلية لمحوّر دور المنظومة في تعزيز النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية مرتفعة، كذلك دراسة (أحمد، 2018) حول أن السانقطاب الالكتروني يحقق الشفافية العالية وعدم التحيز، ويؤدي استخدامه بالوزارات الحكومية إلى زيادة جودة عملية التوظيف الحكومي، كذلك دراسة (النجار، 2016) حول أن المؤسسات الحكومية تقوم باتباع وظائف ادارة الموارد البشرية والمتمثلة في استقطاب الموارد البشرية، كذلك دراسة (الغلايني، 2015) والتي أشارت بأن هناك مستوى مرتفع نسبياً لتوفر أبعاد عمليات الاستقطاب واختيار الموارد البشرية بالبنوك التجارية بقطاع غزة،

-مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على "واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مجال منظومة تقييم أداء الموظفين؟"

تبين من نتائج الجدول (4.4.أ-ب) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال منظومة تقييم أداء الموظفين كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الالكترونية كانت الفقرة التي تنص (يتم استخدام نماذج خاصة لتقييم الأداء تتناسب مع الفئات الوظيفية)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ويرجع الباحث السبب في ذلك الى ان افراد عينة الدراسة يؤكدون على التطور الذي أنجزه الديوان بمجال نظام تقييم الاداء الوظيفي، حيث عمل ديوان الموظفين العام على مدار السنوات الماضية بالسعي الحثيث تجاه تطوير نماذج تقييم الاداء السنوية الخاصة بموظفي الخدمة المدنية، ولجعلها أكثر ملامسة لواقع العمل، ومبنية على مؤشرات حقيقية، حيث تم تصميمها لتقييم الاداء الوظيفي بشكل يعتمد على الكفايات بشكل اساسي وعلى المهارات الادارية والإحصائية (الفنية، الفكرية، الانسانية، التشخيصية، التحليلية)، وتم تقسيم هذه النماذج لخمسة نماذج رئيسية حسب الفئات الوظيفية الواردة بقانون الخدمة المدنية، بالإضافة الى نماذج خاصة ببعض الوظائف، وهذا بدوره يسهم في تحقيق العدالة واجراء التقييم ضمن اطر واقعية مرتبطة بالمهام والمسؤوليات الفعلية الخاصة بالموظفين، الامر الذي ينعكس ايجاباً على الموظفين ويحفزهم ويخلق لديهم الدافع نحو بذل مزيد من الجهود في سبيل تحقيق اهدافهم الشخصية والاهداف العامة لديوان الموظفين العام.

ونجد من نتائج الجدول (4.4.أ-ب) أن الفقرة التي تنص (تضمن المنظومة للموظفين حق الاعتراض على تقييم ادائهم) قد حظيت باقل متوسط حسابي في مجال منظومة تقييم أداء الموظفين كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الالكترونية، وبدرجة تقدير كبيرة، وبمعامل اختلاف قدره (26%)، ونجد ان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة جاء متقارب مع المتوسطات العامة ل فقرات المحور ولكنه انخفض بهذه الفقرة بسبب ان البعض من أفراد عينة الدراسة ليس لديهم المام كبير بالاجراءات الخاصة بحق

الاعتراض على نتائج تقييم الاداء السنوي، حيث أن قانون الخدمة المدنية حدد الاجراءات والضوابط الخاصة بحق الاعتراض والتظلم من نتائج التقييم، حيث ممكن للموظف رفع تظلمه من خلال هذه المنظومة عبر اجراءات خاصة تضمن حصوله على التقييم العادل.

يتضح من إجابات افراد عينة الدراسة على هذا المحور الواردة في الجدول (4.4.أ-ب) الخاص بمنظومة تقييم أداء الموظفين كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الالكترونية أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه عالياً وبدرجة تقدير كبيرة، وهنا يؤكد الباحث على أهمية منظومة تقييم أداء الموظفين من خلال مساهمتها بشكل مباشر في تخطيط الموارد البشرية وتحديد مستويات الاداء، وتوفير أسس موضوعية لانجاز عمليات النقل والترقية من خلال تحديد الافراد المؤهلين لشغل مناصب قيادية ومنح الحوافز والمكافآت، كذلك تحديد جوانب القوة والضعف في أداء الموارد البشرية وتحديد مشاكل ومعوقات الهمل الاداري وتحديد طبيعة الإحتياجات التدريبية الخاصة بها، ويشير الباحث الى أن ديوان الموظفين العام يسعى ضمن خطته الاستراتيجية للخدمة المدنية للأعوام 2017-2022 الى إعداد نظام فاعل ومتكامل لتقييم الاداء الوظيفي، لتطوير واقع العمل الاداري في قطاع الخدمة المدنية، بحيث يتضمن هذا النظام معايير تقييم تتسم بالموضوعية والمرونة وقابلية القياس والعدالة وتكون نتائجها حقيقية وتستند الى المهام والكفايات الوظيفية للحصول على نتائج تقييم أكثر عدالة للإرتقاء بمستوى الخدمات العامة للمواطن، وهذا ينسجم مع توجهات الحكومة الفلسطينية نحو تعزيز المساءلة والشفافية من خلال مأسسة التزام العاملين بالدوائر الحكومية بالقيم الاخلاقية الواردة بمدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العمومية، وهذا يتفق مع دراسة (النجار، 2016) حيث أشارت الى أن المؤسسات الحكومية بقطاع غزة تقوم باتباع وظائف ادارة الموارد البشرية والمتمثلة بتقييم الاداء، كذلك دراسة (السقا، 2013) والتي أشارت الى أن نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني مستخدم بالفعل في الديوان، وان استخدامه أدى إلى تحسين أداء الديوان من خلال مساهمته في زيادة فعالية وكفاءة وجوده أداء الديوان لوظيفة تقييم الاداء.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي ينص على "واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مجال منظومة الاجور والحوافز؟".

أظهرت نتائج الجدول رقم (5.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمنظومة الاجور والحوافز كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الالكترونية كانت الفقرة التي تنص (يتم ربط الاجور والرواتب بسلم الرواتب المعتمد للفئات الوظيفية)، وبدرجة تقدير كبيرة، ويرجع الباحث السبب في ذلك لادراك افراد عينة الدراسة من العاملين في ديوان الموظفين العام يؤكدون على أهمية الخدمات التي توفرها منظومة الاجور والحوافز، حيث أن هذه المنظومة ومن خلال وزارة المالية والتخطيط تقوم بربط

الرواتب والاجور للعاملين بقطاع الخدمة المدنية بسلم الرواتب المعتمد للفئات الوظيفية، حيث أن قانون الخدمة المدنية الفلسطيني قام بتحديد سلم الرواتب الخاص بكل فئة وظيفية وحدد العلاوات الخاصة بكل فئة (درجة، مؤهل علمي، زوجة، أبناء،)، وبالتالي فإن أي موظف يستطيع معرفة إجمالي الراتب الذي يمكن له الحصول عليه خلال التحاقه بالوظيفة العمومية او خلال ترقيته من فئة الى فئة اخرى او من مسمى المسمى آخر، حيث أن ذلك يولد لدى العاملين قدرة على تخطيط مساهمهم الوظيفي وتحديد توجهاتهم المستقبلية وترتيب حياتهم الشخصية بالاستناد على مستوى الراتب الحالي او المستقبلي الخاص بهم.

كما ونجد من نتائج الجدول رقم (5.4) أن الفقرة التي تنص (يتم حجز مخصصات مالية لمنح مكافآت سنوية لجميع الموظفين بناءً على أدائهم السنوي) قد حظيت باقل متوسط حسابي لمنظومة الاجور والحوافز كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الالكترونية، حيث كان المتوسط الحسابي كبيراً وبدرجة تقدير متوسطة، ونجد ان هنالك انخفاض بالمتوسط الحسابي لهذه الفقرة، حيث يستطيع الباحث أن يبرر هذا الانخفاض بمستوى الاستجابة بسبب ان أفراد عينة الدراسة لديهم مستويات متباينة تجاه فكرة الحصول على المكافآت السنوية والتي ترتبط بالاداء السنوي، حيث أن عملية منح المكافآت ترتبط بمدى توفر المخصص المالي للدائرة الحكومية، وفي ضوء معايير يتم تحديدها سنوياً من قبل لجنة داخلية، ولكن مؤخراً تم خفض رصيد المكافآت السنوية نتيجة للأزمة المالية التي تمر بها الحكومة الفلسطينية، ولكن ومن أجل تمييز الموظفين استناداً على الاداء تهتم الادارة العليا بالديوان بمشاركة العاملين بدورات خارجية او حضور ورشات عمل او مؤتمرات وذلك تعزيزاً لجهودهم المبذولة في تطوير العمل داخل ديوان الموظفين العام وتحقيق أهدافه الاستراتيجية.

كما يتضح من إجابات افراد عينة الدراسة على هذا المحور الواردة في الجداول (5.4) الخاص بمنظومة الاجور والحوافز كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الالكترونية أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين كان عالياً وبدرجة تقدير كبيرة، وهنا يؤكد الباحث على أهمية منظومة الاجور والرواتب المعمول بها بالدوائر الحكومية بدولة فلسطين في تعزيز فاعلية العمل الاداري وتمكين العاملين بديوان الموظفين العام، وتشجيعهم وحفزهم لبذل مجهودات نوعية لرفع مستويات أدائهم الوظيفي، والحد من الاضرابات النفسية من خلال تعويضهم عن الجهود المبذولة بالعمل، وتسعى ادارة الديوان على دعم العاملين بمختلف الوسائل والامكانيات المادية والمعنوية وضمن الإمكانيات والصلاحيات المتوفرة لديها، حيث يتم منح العاملين لاستحقاقاتهم الوظيفية من علاوات وترقيات ضمن ما يسمح به القانون، ويتم الاهتمام بالجانب النفسي والاسري للموظفين وبشكل شخصي من قبل قيادة الديوان، ويتم مراعاة احتياجات جميع العاملين ضمن نمط القيادة الابوي، بالاضافة الى تكريم

المتفوقين والتميزن بالعمل بشكل مستمر وتعزيزهم، بالإضافة الى منح الحوافز المعنوية والدروع وشهادات التقدير بشكل مستمر، ودعم مشاركة العاملين في الدورات وورشات العمل الداخلية والخارجية، وفتح المجال امام العاملين لتولي مناصب قيادية وتأهيل قيادات الصف الثاني، وبناء شخصية الموظفين وخلق حضور نوعي لموظفي الديوان، كل ذلك أسهم في دعم جهود الادارة العليا الساعية لمواكبة التطورات في مختلف المجالات، وصولاً للإبداع والتميز المؤسسي، ويتفق ذلك مع دراسة (التميمي، 2017) والتي أشارت الى أن هنالك اهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة في البنوك التجارية، وأن تطبيقها مرتفع، وان الاهتمام بالتعويضات كانت بدرجة جيدة، كذلك دراسة (النجار، 2016) حول أن المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تقوم باتباع وظائف الموارد البشرية، والتمثلة في المكافآت والأجور والحوافز.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس من أسئلة الدراسة والذي ينص على "واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مجال منظومة التدريب الالكترونية؟".

أظهرت نتائج الجدول رقم (4.6.4-أب) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمنظومة التدريب الالكترونية كأحد محاور إدارة الموارد البشرية الالكترونية كانت الفقرة التي تنص (تهتم إدارة الموارد البشرية بتأهيل وتدريب قيادات الصف الثاني)، كذلك الفقرة كذلك الفقرة التي تنص على (يتم إضافة وتعديل) البرامج التدريبية حسب الاحتياج الفعلي) حيث حظيتا بمتوسط حسابي كبير وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ويرجع الباحث السبب في ذلك لادراك افراد عينة الدراسة من العاملين في ديوان الموظفين العام للدور الكبير والمباشر للإدارة العليا في الديوان والتمثلة في تكثيف الجهود من اجل تأهيل وتدريب قيادات الصف الثاني العاملة في قطاع الخدمة المدنية وديوان الموظفين العام بشكل خاص، من خلال ما تقوم به من دور مباشر في اشراك موارده البشرية في دورات داخلية وخارجية متخصصة مبنية على نتائج تقييم الاداء السنوي، وضمن استراتيجية ورؤية قيادية هادفة الى خلق قيادات بديلة داخل الديوان تستطيع الاستمرار في تحقيق النجاحات النوعية التي قام بها الديوان خلال السنوات الماضية، من اجل تحقيق التميز والابداع الاداري والمؤسسي على مستوى الدوائر الحكومية بدولة فلسطين، ومواكبة مظاهر التقدم وتحسين مستوى جودة الخدمات، والوصول لرضا المواطن الفلسطيني.

كما ونجد من نتائج الجدول رقم (4.6.4-أب) أن الفقرة التي تنص (تخصص المنظومة موازنة سنوية للبرامج التدريبية) قد حظيت باقل متوسط حسابي لمنظومة التدريب الالكترونية كأحد محاور إدارة الموارد البشرية الالكترونية، كان المتوسط الحسابي لها عالياً وبدرجة تقدير متوسطة، ونجد ان هنالك انخفاض بالمتوسط الحسابي لهذه الفقرة، حيث يستطيع الباحث أن يبرر هذا الانخفاض بمستوى الاستجابة بسبب ان الكثير من أفراد عينة الدراسة لديهم مستويات متباينة تجاه تنفيذ منظومة التدريب

وذلك خلال السنوات الاخيرة، حيث قامت الحكومة الفلسطينية بايقاف الدورات الخارجية وذلك نتيجة للأزمة المالية التي تعاني منها الحكومة الفلسطينية، وتم الاكتفاء بالدورات التدريبية الداخلية.

يتضح من إجابات افراد عينة الدراسة على هذا المحور الواردة في الجداول (4.6.4-أ-ب) الخاص لمنظومة التدريب الالكترونية كأحد محاور إدارة الموارد البشرية الالكترونية أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه كان عالياً وبدرجة تقدير كبيرة، وهنا يؤكد الباحث على أهمية الدور الذي قام به ديوان الموظفين العام لاجل تعزيز منظومة التدريب، من خلال قيامه بوضع الاستراتيجية الوطنية للتدريب لقطاع الخدمة المدنية 2018-2020 وذلك في إطار الاهتمام المستمر بتطوير مستوى وجودة الخدمات المقدمة للمواطن الفلسطيني، حيث جاءت هذه الخطة لتكون رافعة اساسية في معدلات الانتاجية العامة في كافة المؤسسات الحكومية من خلال مأسسة عملية التدريب، ومواكبة التطورات المتسارعة، مما كان لها دور مباشر في تحسين الاداء الفردي والمؤسسي، وتقديم خدمات أفضل للمواطن الفلسطيني، وعليه يهتم ديوان الموظفين العام بمنظومة التدريب ويشجع العاملين ويدفعهم نحو التدريب والتعلم، ويبدل مزيداً من الجهود في سبيل تطوير المهارات الإدارية والقيادية للعاملين فيه من خلال التدريب والتعلم، حيث أن هذا الاهتمام ينبع من الفوائد التي تحققها هذه العملية على صعيد الموظفين او على صعيد الدوائر الحكومية، حيث يسهم التدريب في زيادة الانتاجية ورفع مستوى الاداء الوظيفي عبر اكتساب الموظفين المهارات والمعارف اللازمة لاداء وظائفهم بكفاءة وفعالية، وزيادة مستويات التحفيز والدافعية للعاملين وتوفير فرص للنمو والتطور، وخلق قيادات الصف الثاني، وزيادة القدرة على تفويض ومنح الصلاحيات وتحقيق اللامركزية بالاداء، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشرفا وعبد العال، 2018) حول أن مستوى تنمية الموارد البشرية في البنوك الفلسطينية مرتفع بشكل نسبي، كذلك دراسة (النجار، 2016) حول أن المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تقوم باتباع وظائف الموارد البشرية، والمتمثلة في تدريب وتطوير الموارد البشرية، كذلك دراسة (السقا، 2013) حول أن استخدام نظم معلومات ادارة الموارد البشرية أدى الى تحسين أداء الديوان من خلال مساهمته في زيادة فعالية وكفاءة وجودة أداء الديوان لوظيفة التدريب.

ونجد أخيراً أن الدرجة الكلية لواقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني كانت مرتفعة وهذا يؤكد على أن إدارة الموارد البشرية الالكترونية في ديوان الموظفين العام تعمل وبشكل مباشر على تطوير ودعم اداء العاملين في ديوان الموظفين العام، وتسهم في تلبية احتياجاتهم ورغباتهم المتنوعة، وتقدم لهم خدمات نوعية على الصعيد الوظيفي والشخصي، بالإضافة الى دورها المباشر في تعزيز معايير وأسس النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص، بحيث أن الخدمات المقدمة من ديوان الموظفين العام تلقى مستوى من الرضا العام من قبل العاملين في ديوان الموظفين

العام ومن المواطن الفلسطيني، حيث أن التطور الحاصل على هذه المنظومة يأتي منسجماً مع الأهداف الإستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية وأجندة السياسات الوطنية للحكومة الفلسطينية والمرتكزة على مفهوم "المواطن أولاً"، وهذا يتفق مع دراسة (الجبوري، 2018) والتي أشارت الى أن نظام معلومات الموارد البشرية مطبق بمستوى عالٍ في شركات الاتصال العراقية، وكذلك دراسة (النجار، 2016) حول أن المؤسسات الحكومية تقوم باتباع وظائف ادارة الموارد البشرية، كذلك دراسة (السقا، 2013) حول أن نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني مستخدم بالفعل في الديوان، وان استخدامه أدى إلى تحسين أداء الديوان من خلال مساهمته في زيادة فعالية وكفاءة وجودة أداء الديوان، كذلك دراسة (Moussa and El Arbi, 2020) حول أن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية يعزز القدرة على الابتكار الفردي لموظفي الموارد البشرية، كذلك دراسة (Al Rawashdeh and Al Badainah, 2017) حول أن مستوى أهمية نظم معلومات الموارد البشرية (كفاءة وتكامل واستجابة نظم معلومات الموارد البشرية) في شركات الأسمنت الأردنية حسب تصورات المبحوثين كان جيداً،

-مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع التمكين الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟".

لقد أظهرت نتائج الجدول رقم (4.8.4-أ-ب) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور التمكين الإداري لدى ديوان الموظفين العام كانت الفقرة التي تنص (تركز الادارة العليا في الديوان على الاداء الجماعي بدلاً من الفردي)، حيث حظيت بمتوسط حسابي مرتفع وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ويرجع الباحث السبب في ذلك لادراك افراد عينة الدراسة من العاملين في ديوان الموظفين العام على الدور الذي تمارسه القيادة الادارية في الديوان تجاه دعم الجهود الخاصة لتعزيز العمل الجماعي من خلال فرق العمل داخل الديوان، كما أنها تسعى بشكل دائم الى تطوير المهارات الإدارية والقيادية للعاملين بالديوان ضمن استراتيجية منطلقة من مفهوم التركيز الدائم على الأداء الجماعي التشاركي بدلاً من الأداء الفردي ضمن جو تسوده الثقة المتبادلة بين جماعات العمل، وخلق انسجام وتعاون واضح في اتجاهات أعضاء فرق العمل، الامر الذي ينعكس وبصورة ايجابية على تحقيق التميز في مستويات الاداء والعمل الخاص بالديوان، وبما ينعكس ايجاباً على رضا المواطن الفلسطيني.

كما ونجد من نتائج الجدول رقم (4.8.4-أ-ب) أن الفقرة التي تنص (تسمح إدارة الديوان بحرية الوصول للمعلومات) قد حظيت باقل متوسط حسابي في محور التمكين الإداري لدى ديوان الموظفين العام، وبمتوسط حسابي مرتفع وبدرجة تقدير كبيرة، ونجد ان هذا المتوسط جاء منسجماً مع المتوسطات العامة ولكن يمكن للباحث أن يعزو سبب انخفاض مستوى الاستجابة في هذه الفقرة بسبب ان بعض

من أفراد عينة الدراسة لديهم مستويات معرفة متباينة تجاه مستوى الحرية الممنوحة والصلاحيات الخاصة بكل مستوى اداري ومسمى وظيفي واشرفي في الوصول الى قواعد المعلومات الخاصة بالديوان، وذلك نظراً لحساسية المعلومات التي يحتفظ بها الديوان عن موظفي الخدمة المدنية، علماً أن الديوان بشكل عام ملتزم بحرية الوصول للمعلومة ويقدم تقارير ومعلومات لجميع الاطراف ذات العلاقة الحكومية وغير الحكومية، ومنفتح على الطرف الاخر لابعد المستويات.

يتضح من إجابات افراد عينة الدراسة على هذا المحور الواردة في الجداول (8.4.أ-ب) الخاص محور التمكين الإداري لدى ديوان الموظفين العام، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه كان مرتفعاً وهنا يؤكد الباحث على أن الادارة العليا في ديوان الموظفين العام منفتحة وبشكل كبير وتبذل جهوداً نوعية تجاه تمكين العاملين في سبيل تعزيز ورفع مستوى الاداء العام وتحقيق الانتماء والولاء الداخلي بالنسبة للموظفين، في سبيل تحقيق أهداف الديوان وغاياته والوصول لتقديم خدمات نوعية للمواطن الفلسطيني، حيث يعتمد الديوان وبشكل رئيس على العمل الجماعي والمشاركة الفاعلة، ويسعى بشكل كبير الى تدريب وتطوير قدرات العاملين واكسابهم المعرفة والمهارة في سبيل منحهم حرية أكبر باتخاذ القرارات والوصول للمعلومات ضمن الصلاحيات والمستويات الادارية الخاصة بكل موظف، وتفويضهم للصلاحيات وتحمل المسؤولية وتنمية سلوكهم الابداعي، والسعي الدائم لاشباع حاجاتهم ورغباتهم ودفعهم وحفزهم لبذل مزيداً من الجهود التطويرية، الامر الذي يسهم في تحقيق رضا الموظف كونه يتمتع بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل، وبالتالي زيادة الرضا والدافعية للعمل، وهذا يتفق مع دراسة (Maduagwu and Ugwu, 2018) حول أن نظام معلومات الموارد البشرية له تأثير كبير على قدرة المؤسسات على تحقيق عائد مُرضٍ مُعزز للمساهمين وتحسين القدرة التنافسية ونمو الشركات المستدام، كذلك دراسة (جبيرات، 2015) والتي أشارت الى أن لابعاد نظم ادارة الموارد البشرية تأثير مباشر على الاداء الخاص للموارد البشرية، كذلك دراسة (Moussa and El Arbi, 2020) أن استخدام أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية تسهم في تعزيز الابتكار والالتزام التنظيمي، ويحسن الاداء العام للمؤسسة ويحقق لها الميزة التنافسية، كذلك دراسة (Al-Qudah, Obeidat and Shrouf , 2020) حول أن تبني أبعاد خطة الاستجابة الإنسانية الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة، ورضا الموظفين وسمعتهم، فضلاً عن انخفاض تكاليف التشغيل، كذلك دراسة (Shaukat, Ashraf and Ghafoor , 2015) والتي أشارت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير اقتصادي وإحصائي مهم على أداء الموظفين وأداء الشركة وموظفيها وميزتها التنافسية، فبينت الدراسة أن الموارد البشرية هي أهم الأصول لأي مؤسسة وهي مورد لتحقيق الميزة التنافسية، وأن إدارة الموارد البشرية تعد عملية صعبة للغاية مقارنة

بإدارة التكنولوجيا أو رأس المال، وهي تتطلب نظام إدارة موارد بشرية فعال مدعوماً بممارسات إدارة الموارد البشرية القوية.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع والذي ينص على "ما العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبين التمكين الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في ديوان الموظفين العام؟

- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى:

من أجل الإجابة عن سؤال الدراسة السابق فقد تم فحص الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني ودورها في التمكين الإداري" والجدول رقم (9.4) يوضح ذلك، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبين دورها في التمكين الإداري لدى ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين، ويظهر الجدول رقم (9.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.827^{**}) ومستوى المعنوية (0.000)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاختبار بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني ودورها في التمكين الإداري، ويرى الباحث أن هذه النتيجة كانت منطقية بسبب ما آراه ديوان الموظفين العام من أتممة عملياته من خلال منظومات متعددة لإدارة الموارد البشرية سواء فيما يتعلق بالتخطيط الوظيفي المبني على أساس جدول تشكيلات وظيفية عصري ينسجم مع القانون والموازنة العامة السنوية، كذلك التوظيف في جعل العملية من مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها آلية محوسبة إلكترونية، كذلك إجراءات تقييم الإداء والتدريب والأجور والرواتب فهذه العمليات والوظائف مترابطة فالتقييم الإلكتروني يدفع بتعزيز الأفراد ومكافأتهم وينعكس على رواتبهم وأجورهم، كذلك له انعكاس على العمليات التدريبية وحصر الاحتياجات والبرامج التدريبية، وعليه فقد حققت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في ديوان الموظفين العام نجاحات متميزة وتعتبر ممارسات فضلى انعكست نتائجها بالإيجاب على الموارد البشرية العاملة في الديوان وتمكينهم الإداري وسعيهم نحو التميز والابداع والريادة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الجبوري، 2018) حول وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين نظم معلومات الموارد البشرية وأداء الشركات، ودراسة (التميمي، 2017) حول أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية.

-مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين منظومة التخطيط الوظيفي الإلكتروني وبين التمكين الإداري" من خلال جدول (10.4).

حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين منظومة التخطيط الوظيفي الإلكتروني وبين التمكين الإداري لدى ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين، ويظهر الجدول رقم (10.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.673^{**}) ومستوى المعنوية (0.000) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاختار بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين منظومة التخطيط الوظيفي الإلكتروني كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبين التمكين الإداري، ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية نظراً لدور ديوان الموظفين العام في تحقيق ميزه تكنولوجية إلكترونية لتحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية في مواجهة إحتياجات المؤسسات الحكومية للموارد البشرية بشكل عام وديوان الموظفين بشكل خاص بالمنظومة حيث طورت من قدرة ديوان الموظفين العام على إستقطاب موارد بشرية مؤهلة وذات خبرة عالية وقادرة على الانتاج المتميز، وبالتالي سد الفجوة وتحقيق التوازن ما بين الفائض والعجز لضمان إستقرار وظيفي وهيكل في الديوان، والذي له إنعكاس على التمكين الإداري، فالتخطيط للموارد البشرية المبني على أساس إلكتروني داعم ويوظف التكنولوجيا في تطبيق القانون سيكون له أثر مستقبلي ملموس على نوعية الموارد البشرية المراد توظيفها في ديوان الموظفين العام والى ما سيوكل لهم من مهام وظيفية وما سيوفره الديوان لهذه الموارد من بيئة عمل محفزة وفق أهدافه الاستراتيجية ورؤيته المستقبلية وصولاً لتحقيق الجودة المثلى المقدمة للمواطن الفلسطيني متلقي الخدمات الحكومية، ويتفق ذلك مع دراسة (Al-Qudah, Obeidat and Shrouf, 2020) حول وجود تأثير مهم وذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي للشركات المساهمة الأردنية.

-مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال منظومة التوظيف الإلكتروني وبين التمكين الإداري" من خلال الجدول رقم (11.4).

حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين بين منظومة التوظيف الإلكتروني وبين التمكين الإداري لدى ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين، ويظهر الجدول رقم (11.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.547) ومستوى المعنوية (0.000) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاختار بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين منظومة التخطيط الوظيفي الإلكتروني كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبين التمكين

الإداري، ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت منطقية بسبب أن منظومة التوظيف الإلكتروني تمكن العاملين في الديوان من تطبيق هذه المنظومة بحث يتم التعامل معها من خلال متابعة إجراءات العمل لديهم كتسجيل المرشحين مقدمي الوظائف وتعبئة بياناتهم إلكترونياً، وإستقبال طلبات للوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية ومتطلبات شغل الوظيفة، كذلك دعوة جميع المتقدمين الذين تم قبول طلباتهم باستخدام الرسائل النصية وبشكل آلي لعقد الامتحان الإلكتروني، والحصول على نتائج الإمتحان دون تدخل بشري، كل ذلك سيوفر للعاملين بيئة عمل حاضنة ممكنة لهم في إستثمار قدراتهم والمشاركة في إتخاذ القرارات ضمن فرق عمل متجانسة غايتها العمل بروح الفريق ضمن خطوط إتصالات مرنة ما بين المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية للخروج بمخرجات حقيقية ملموسة قابلة للقياس محسنة للأداء المؤسسي بكفاءه وفعالية، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (أبو شنب، 2020) حول وجود علاقة معنوية دالة احصائياً بين مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية، وبين دورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص، كذلك دراسة (احمد، 2018) حول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر متطلبات الاستقطاب الإلكتروني ومدى الاستفادة من الاستقطاب الإلكتروني في الوزارات الحكومية بقطاع غزة.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين محور منظومة تقييم أداء الموظفين وبين التمكين الإداري من خلال الجدول رقم (12.4).

حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين منظومة تقييم أداء الموظفين وبين التمكين الإداري لدى ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين، ويظهر الجدول رقم (12.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.974) ومستوى المعنوية (0.000) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاختذ بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين منظومة تقييم أداء الموظفين كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبين التمكين الإداري، ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترتبط بشكل مباشر بما توفره منظومة تقييم الأداء للموظفين في ديوان الموظفين العام من تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بأداء الموظفين ومدى قدرتهم على اتخاذ القرارات وانجاز المهام والمسؤوليات الخاصة بهم والتي تسهم في تحقيق أهدافهم وإنجازاتهم في العمل وأهداف ديوان الموظفين العام، حيث أن المنظومة تحدد معايير الأداء بشكل آلي سواء الإنتاجية والمواظبة والسلوك الشخصي، والصفات الذاتية على الفئات الوظيفية الواردة في قانون الخدمة وبالتالي تسهم هذه العملية في توفير بيئة للمنافسة والابداع بين الموظفين، وهذه النتيجة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتمكين الإداري للعاملين الذي يدفعهم الى التحسين والتطوير المستمر لعملهم وزيادة انتاجيتهم، ويخلق الثقة المتبادلة ما بين الإدارة وبين العاملين وصولاً الى بيئة عمل تكنولوجية متطورة قادرة على تحسين الأداء لدى ديوان الموظفين

العام، وهذا يتفق مع دراسة (الشفا وعبد العال، 2018) حول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية على تحسين مستويات الجودة، كذلك دراسة (الشرفا وعبد العال، 2018) حول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الجودة، كذلك دراسة Al-Rawashdeh and Al-Badainah (2017) حول أن لنظم معلومات الموارد البشرية تأثير على الميزة التنافسية.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال منظومة الاجور والحوافز وبين التمكين الإداري" من خلال الجدول رقم (13.4).

حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين مجال منظومة الاجور والحوافز وبين التمكين الإداري لدى ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين، ويظهر الجدول رقم (13.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.996) ومستوى المعنوية (0.000) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والخذ بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين منظومة الأجور والرواتب كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبين التمكين الإداري، ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية بسبب ما يقوم به ديوان الموظفين العام من اجراءات بهدف تطوير هذه العملية وجعلها منسجمة مع معايير الشفافية حيث عمل الديوان على تطوير منظومة الأجور من خلال نظام يسمى موارد مرتبط مع وزارة المالية والتخطيط منسجم مع سلم الرواتب والأجور المعتمدة في قانون الخدمة المدنية ومحدد في العلاوات والترقيات والاستقطاعات والمكافآت المادية بحيث أن أي تعديل في المنظومة ستتعرض مالياً مما يجعل هناك متابعة وديمومة في التطور بهيكل الرواتب والأجور للعاملين في الديوان الأمر الذي يمكنهم إدارياً من خلال قيامه بتحسين كفاءه العاملين لديه واعتبارهم معياراً للتطور الوظيفي ومعياراً لمكافأتهم، وشعور الموظفين بعدالة سلم الرواتب والترقيات وأنها نتاج للجهود التي يبذلونها بالعمل، هذا إضافة الى ما يقوم به الديوان من توفير جو من الثقة ما بين العاملين ضمن بيئة العمل وبالتالي إنتاجية أفضل في المهام الوظيفية، وهذا يتفق مع دراسة Al-Rawashdeh and Al-Badainah (2017) حول أن لنظم معلومات الموارد البشرية تأثير ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين منظومة التدريب الإلكترونية وبين التمكين الإداري" من خلال الجدول رقم (14.4).

حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين مجال منظومة التدريب الإلكترونية وبين التمكين الإداري لدى ديوان الموظفين العام بدولة فلسطين، ويظهر الجدول رقم (14.4) أن قيمة

معامل الارتباط تساوي (0.990) ومستوى المعنوية (0.000) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاختبار بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال منظومة التدريب الالكترونية كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبين التمكين الإداري، ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية بسبب ما يقوم به الديوان من اجراءات إلكترونية للعملية التدريبية سواء في حصر الاحتياجات التدريبية لدى العاملين فيه بإعتباره ركيزة هامة لتحديد الفجوة في الأداء قبل العملية التدريبية وبعدها وتحديد مستوى ما يحتاجه الموظفين في التدريب لصقل مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم وما يرافق ذلك من الإعلان الإلكتروني للدورات التدريبية المرتبطة ببطاقات الوصف الوظيفي للعاملين في الديوان، أضف الى ذلك ما يقوم به الديوان من جعل منظومة التدريب لها إنعكاس حقيقي على التمكين الإداري للعاملين فيه، حيث يركز على دعم المبادرات الإبداعية والخلقة، ويعزز من الإلتزام والولاء التنظيمي للعاملين من خلال خلق بيئة عمل محفزة أساسها العمل الجماعي ودعم جماعات العمل وزيادة ثقة الموظفين بمهاراتهم وقدراتهم وأنهم قادرين على إحداث تغيير حقيقي فيه لضمان جودة الخدمات المقدمة بكفاءة وفعالية، وهذا يتفق مع دراسة (قطيشات، 2018) حول وجود علاقة ارتباط قوية بين نظم معلومات الموارد البشرية وتدريب الموظفين، ودراسة (الشرفا وعبد العال، 2018) حول وجود علاقة ارتباطية طردية بين أساليب تنمية الموارد البشرية وبين الجودة الشاملة.

- مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثامن والذي ينص على "هل توجد فروق دالة إحصائية في واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها من خلال (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

من أجل الإجابة عن سؤال الدراسة السابق فقد تم فحص الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)".

- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس".

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (15.4) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس" بانه لا يوجد فروق دالة إحصائية في محوري الدراسة الرئيسيين، ويتفق ذلك مع دراسة (أبو شنب، 2020) حول عدم وجود فروق معنوية دالة احصائياً في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين تعزى لمتغير الجنس، ودراسة (النجار، 2016) حول أن لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور إدارة الموارد البشرية الالكترونية قد بلغت (0.60)، عند متغير الجنس، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث السبب في ذلك هو أن أفراد العينة من العاملين في ديوان الموظفين العام على اختلاف أجناسهم لديهم مستويات عالية من الفهم والادراك تجاه ما تقوم به إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بمنظوماتها في التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية من خلال حصر الاحتياجات الوظيفية من خلال البوابة الالكترونية للتشكيلات الوظيفية وتحديد الفجوة في الفائض والعجز في الموارد، كذلك ضمان قيام الديوان بإرساء قيم النزاهة والشفافية في اختيار واستقطاب المتقدمين للوظائف بشكل آلي بعيداً التدخل البشري مما يوفر لشاغلي الوظائف وللمرشحين إجراء تحديثات دورية على ملفاتهم المحوسبة ويوفر لهم عنصر الإثارة والتحدي بشكل يواكب التقنيات الحديثة في عملية الاختيار والتعيين والاستقطاب، وفي ظل هذه البيئة التكنولوجية الحديثة ينعكس ذلك على تقييمات إداء الموظفين ورواتبهم وزياده مهاراتهم وخبراتهم، حيث أن المنظومة المخصصة بالديوان تقسم نماذج خاصة لتقييم الأداء تتناسب مع الفئات الوظيفية الوارده في القانون وتعكس الامكانيات الفنية لتقييم الاداء الوظيفي والمهني للعاملين بشكل يحقق ربط الاجور والرواتب بسلم الرواتب المعتمد في وزارة المالية والتخطيط بشكل يتناسب مع مستوى غلاء المعيشة والعلاوات الأخرى، كذلك إصرار الديوان على المضي قدماً بتأهيل وتدريب قيادات الصف الثاني الذين هم أساس عمل المنظومة ليواكبوا جميع التحديثات والتطورات التكنولوجية الحاصلة في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بالديوان، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية المفترضة في محور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تبعاً لمتغير الجنس.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور التمكين الإداري كانت (0.12)، عند متغير الجنس وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث السبب في

ذلك هو أن أفراد العينة العاملين في ديوان الموظفين العام على اختلاف أجناسهم لديهم مستويات جيدة من الفهم تجاه الدور الفاعل الذي يلعبه ديوان الموظفين العام في تمكين العاملين فيه من خلال خلق بيئة عمل يسودها التعاون بين جماعات العمل، وتمكين العاملين من خلال إكتساب فرصة التعلم والحصول على مهارات جديدة لتحسين خبراتهم ومعارفهم وقدراتهم، وهذا واضح وما أكدته أفراد العينة في الدعم منقطع النظر من قبل الإدارة العليا في الديوان بدعم فرق العمل وصولاً الى الأداء المتميز، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية المفترضة في محور التمكين الإداري تبعاً لمتغير الجنس.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية : والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (17.4) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي" بأنه لا يوجد فروق دالة إحصائياً في محوري الدراسة الرئيسيين، وهذا يتفق مع دراسة (النجار، 2016) حول أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (أبو شنب، 2020) والتي تشير الى عدم وجود فروق معنوية دالة احصائياً في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان الدلالة الإحصائية لمحور إدارة الموارد البشرية الالكترونية قد بلغت (0.62)، عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين في ديوان الموظفين العام يؤكدون ويشنون على دور المنظومات الإلكترونية لمهام ديوان الموظفين العام في تبسيط إجراءات العمل وإدارة الموارد البشرية بشكل فاعل حيث يتم تحديد جميع الموظفين في الديوان وفق مواقعهم الوظيفية الفعلية على الهيكل التنظيمي مع تحديد احتياجات الديوان من الوظائف الإشرافية من خلال البوابة الالكترونية للتشكيلات الوظيفية بحيث تقوم إدارة الموارد البشرية داخل الديوان من خلال إسم مستخدم وكلمة مرور على القيام ومتابعة عمليات التخطيط للموارد البشرية بالتعاون مع الإدارة العامة المختصة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تسهم المنظومة في تقليل الاعداد غير المؤهلة من الافراد المتقدمين للعمل لما

يوفره النظام بمنحه المتقدم صلاحية إنشاء حساب خاص بالتوظيف ورصد الخبرات والمعارف والدورات التدريبية للتقدم لأي وظيفة تتناسب وبطاقات الوصف الوظيفي ومتطلباتها، وآليات الإعلان عن الوظائف وفرز الطلبات الأمر الذي أدى الى تطوير مهارات الموظفين على معرفة مستوى التغيير في أدائهم بشكل دوري وإنعكس ذلك على مستويات الأداء المتوقعة من كل موظف من خلال دراسة عبء العمل وحصولهم على التقدير المادي والمعنوي مقارنة بالإنجازات، هذا إضافة الى ما توفره إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من أنظمة إلكترونية للموظفين للحصول على المعلومات الخاصة بقسائم الرواتب والاقتطاعات المستحقة وبشكل يتناسب مع الأنظمة المالية في إحتساب الدبلات المالية حسب القانون، ورصد عمليات التدريب والتأهيل لزيادة معارف ومهارات الموظفين من خلال التدريب سواء أكان داخل الوطن أو خارجه، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية المفترضة في محور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان الدلالة الإحصائية لمحور التمكين الإداري كانت (0.80)، عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث السبب في ذلك هو أن أفراد العينة من العاملين في ديوان الموظفين العام على اختلاف مؤهلاتهم العلمية سواء أكانوا من حملة الثانوية العامة أو البكالوريوس أو الماجستير يؤدكون على أن ديوان الموظفين العام يمكّن الموظفين إدارياً لما يوفره من نظام معلومات فاعل وكفؤ وآليات عمل مؤتمته بدليل إجراءات واضحة قائمة على تكامل الأدوار بحيث يكون لأعضاء فرق العمل مسارات واضحة ومحدده في بيئة عمل يسودها الثقة بين الأفراد في ظل تطبيق قانون ينعكس وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية مما يزيد من رغبة الأفراد على تحمل المسؤولية بكل راحة وطمأنينة مما يزيد من تقاني الموظفين وإنتمائهم للعمل مع التركيز على الاداء الجماعي بدلاً من العمل الفردي لتحقيق التكاملية في إنجاز المهام الوظيفية الملقاه على الموظفين، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية المفترضة في محور التمكين الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة : والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (19.4) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر

العاملين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي" بأنه يوجد فروق دالة إحصائياً في محود إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ويتفق ذلك مع دراسة (النجار، 2016) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة نعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة (أبو شنب، 2020) والتي أشارت الى عدم وجود فروق معنوية دالة احصائياً في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان الدلالة الإحصائية لمحور إدارة الموارد البشرية الاللكترونية قد بلغت (0.00^*)، عند متغير المسمى الوظيفي، وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين في ديوان الموظفين العام الى وجود تباين وفروق في إستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه الدور الذي تحققه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية سواء بشأن منظومات التخطيط والتوظيف الاللكترونية، أو منظومات تقييمات الأداء الوظيفي والتدريب والرواتب والأجور وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى هذا المحور، تم إجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعديه لإظهار الفروق حسب متغير المسمى الوظيفي، الجداول رقم (20.4) يبين الفروق، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية المفترضة في محور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث تبين وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين يحملون مسمى وظيفي مدير عام مع من هم من حملة رئيس قسم فأقل لصالح رئيس قسم فأقل ذات المتوسط الحسابي الأعلى والذي يبلغ (4.11).

كذلك وجد فروق دالة إحصائياً ما بين مسمى مدير، وبين من هم يحملون مسمى رئيس قسم فأقل ولصالح الموظفين من حملة رئيس قسم فأقل ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.11)، ويعزو الباحث أن هذه الفروقات في إستجابات العاملين في ديوان الموظفين العام هي طبيعية نتيجة للواقع الحالي في المؤسسات الحكومية بشكل عام وديوان الموظفين العام بشكل خاص، إذ أن الموظفين ممن مسمياتهم الوظيفية رئيس قسم فأقل يعتبرون من الوظائف التنفيذية في الديوان وهم الجزء الأكبر من العاملين الذين يقومون بتطبيق عملي وحقيقي للمنظومات الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام فهم من ينفذوا كامل الإجراءات إلكترونياً سواء الترقيات المستحقة للموارد البشرية، والترقيات الوظيفية، ومتابعتهم للإعلانات الوظيفية، ومعايير إختيار الموظفين، وفرز الطلبات بشكل إلكتروني، ومتابعتهم العملية لإجراءات تقييم الأداء الإلكترونية ومتابعة الأجور والرواتب، وإدخال

الدورات التدريبية بشكل محسوب على النظام محددين فيه بداية الدورات ونهايتها مما يوضح وبشكل ملموس إن الفروق الإحصائية في الإستجابات كانت لصالحهم.

تشير نتائج التحليل الاحصائي أن الدلالة الإحصائية لمحور التمكين الإداري كانت (0.86)، عند متغير المسمى الوظيفي وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث السبب في ذلك هو أن أفراد العينة من العاملين في ديوان الموظفين العام سواء أكانوا مدراء عامين أو رؤساء وحدات، أو مدراء أو رؤساء أقسام فأقل الى الدور المحوري الذي يقوم به الديوان لتمكينهم إدارياً، حيث تشجع إدارة الديوان تبادل الخبرات بين الموظفين من خلال منح الموظفين صلاحيات التفويض لأنجاز مهامهم الروتينية، وإعطاء الموظفين العاملين قدره على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية مع إهتمام عالي من قبل قيادة الديوان بايجاد وسائل اتصال وتواصل فعالة تضمن تبادل الخبرات فيما بينهم وصولاً الى الأداء المتميز في العمل الذي سينعكس إيجاباً على بقية الدوائر والمؤسسات الحكومية في دولة فلسطين، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية المفترضة في محور التمكين الإداري تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (22.4) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة" بانه لا يوجد فروق دالة إحصائياً في محوري الدراسة الرئيسيين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو شنب، 2020) والتي أشارت الى عدم وجود فروق معنوية دالة احصائياً في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وتتعارض مع دراسة (النجار، 2016) والتي أشارت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

فقد أشارت نتائج التحليل الاحصائي أن الدلالة الإحصائية لمحور إدارة الموارد البشرية الالكترونية قد بلغت (0.36)، عند متغير عدد سنوات الخبرة، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين في ديوان الموظفين العام على اختلاف عدد سنوات خبرتهم لديهم مستوى من الاطلاع والمعرفة والتطبيق بشكل يجعلهم يؤكدون على نجاح إدارة الموارد البشرية الإلكترونية سواء بمنظومة التشكيلات الوظيفية التي تحدد إحتياجات الديوان والمؤسسات الحكومية من الأفراد كماً ونوعاً والمبني على عبء العمل والمستند الى قانون الخدمة المدنية والقوانين السارية، إضافة الى منظومة التوظيف لما توفره هذه المنظومة من تبسيط للإجراءات التي من شأنها حصول مقدمي الوظائف على نتيجة الامتحان الكترونياً مباشرة فور انهاء الامتحان والتصحيح الإلكتروني، مما يساعد على استقرار الموارد البشرية من خلال جذب أفضل المتقدمين للوظيفة وانعكاس ذلك على توظيف موارد بشرية كفؤه قادره على إحداث نقلة نوعية بالمؤسسات الحكومية بشكل عام وديوان الموظفين العام بشكل خاص وربط ذلك إلكترونياً بنتائج أداء الموظفين السنوية لتكون أساساً للمكافآت والترقيات السنوية للموظفين في إطار معايير واضحة للتقييم لكل وظيفه ممت يعزز المنافسة الإيجابية بحيث يستطيع الموظف من مقارنة أدائهم السابق بالاداء الحالي، وربط ذلك بالعلاوات المستحقة للموظفين وآليات حجز المخصصات المالية لمنح مكافآت السنوية لجميع الموظفين بناءً على أدائهم السنوي، كذلك تعمل المنظومة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام على ربط برامج التدريب بطبيعة الوصف الوظيفي للموظفين وقياس الآثار المباشرة وغير المباشرة لبرامج التدريب الذي يتم بطرق ألكترونية وانعكاس لتطبيق قانون الخدمة المدنية بالإعلان عن الدورات التدريبية الإلكترونية على جميع الموظفين وصولاً للأداء المتميز بكفاءة وفعالية، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية المفترضة في محور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

كما وأشارت نتائج التحليل الاحصائي أن الدلالة الإحصائية لمحور التمكين الإداري كانت (0.34)، عند متغير عدد سنوات الخبرة، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويعزو الباحث السبب في ذلك هو أن أفراد العينة على اختلاف عدد سنوات خبرتهم في ديوان الموظفين العام لديهم مستويات جيدة من المعرفة ويلمسون من خلالها التأثير المباشر الناتج لقيام الديوان بتمكين العاملين فيه بحيث يستطيع الموظف الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفهم المتعلقة بالعمل بكل سهولة ويسر ونقاش ذلك وتبادل الآراء خدمة لصالح العمل مما ينعكس على أهداف فرق العمل وصولاً الى خلق ثقة في قدرات الموظفين على أداء المهام الموكلة لهم، ويوفر لهم مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات ويشجع فيهم حب الريادة والإبتكار والإبداع في الأعمال الموكلة إليهم، كذلك يدفع الديوان الأفراد الموظفين العاملين فيه الى زيادة إنتمائهم الوظيفي والولاء للعمل الأمر

الذي يدفع العاملين الى تحقيق إستقرار وظيفي ملموس مقروناً بزيادة إنتاجيتهم في العمل مما يحقق أهداف الديوان وأهداف العاملين فيه، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية المفترضة في محور التمكين الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

3.5 ملخص لأهم الاستنتاجات

1. يسهم تطبيق منظومة إدارة الموارد البشرية الالكترونية في ديوان الموظفين العام في تعزيز عملية التمكين الاداري للعاملين فيه من خلال دورها في تطوير ودعم اداء العاملين في الديوان، والعمل على تلبية احتياجاتهم ورغباتهم المتنوعة، وسعيها لتقديم خدمات نوعية لهم على الصعيد الوظيفي والشخصي، بالإضافة لدورها المباشر في تعزيز معايير وأسس النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص، حيث أن التطور الحاصل على هذه المنظومة يأتي منسجماً مع الأهداف الإستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية وأجندة السياسات الوطنية للحكومة الفلسطينية.
2. تحظى منظومة التخطيط الوظيفي الالكترونية المطبقة في ديوان الموظفين العام بأهمية كبيرة، من خلال ما تقوم بتوفيره هذه المنظومة من اعداد وتنظيم وتطوير السياسات والخطط الاستراتيجية المتعلقة بالاستثمار الأمثل للموارد البشرية وضبط عمليات الحراك الوظيفي، وإعداد جدول تشكيلات الوظائف للدوائر الحكومية، بالإضافة الى اسهامها الفاعل في عدد من السياسات المختلفة والمترابطة في التعيين والتدريب وتنمية الأداء وتخطيط المسار الوظيفي والتدرج الوظيفي، بالتالي المساهمة وبشكل أساسي على مساعدة ديوان الموظفين العام في إدارة وضبط الموارد البشرية على المستوى الداخلي والخارجي، ويمكنه من تحقيق أهدافه وبرامجه المتنوعة بكفاءة وفعالية.
3. تحظى منظومة التوظيف الالكترونية المطبقة في ديوان الموظفين العام باهتمام وعناية كبيرة، حيث أن هذه المنظومة المطبقة بديوان الموظفين العام تعزز اسس النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في تقلد الوظيفة العمومية، وتترك انطباع ايجابي لدى المواطن الفلسطيني تجاه عدالة الاجراءات الحكومية بهذه العملية، من خلال ما تمارسه من اجراءات متنوعة في سبيل توفير الوقت والجهد والتكلفة المبذول بالإجراءات المتعلقة بعملية الإستقطاب والاختيار والتعيين، ومساعدة الديوان على تحقيق أهدافه وتحقيق التميز المؤسسي.

4. تحظى منظومة تقييم الاداء الالكترونية المطبقة بديوان الموظفين العام باهتمام كبير من أجل تطويرها وتحديثها بما يتوافق مع واقع العمل الاداري بالديوان والدوائر الحكومية في قطاع الخدمة المدنية، حيث يسعى الديوان ضمن خطته الاستراتيجية للخدمة المدنية للأعوام 2017-2022 الى إعداد نظام فاعل ومتكامل لتقييم الاداء الوظيفي، لتطوير واقع العمل الاداري في قطاع الخدمة المدنية، بحيث يتضمن هذا النظام معايير تقييم تتسم بالموضوعية والمرونة وقابلية القياس والعدالة وتكون نتائجها حقيقية وتستند الى المهام والكفايات الوظيفية للحصول على نتائج تقييم أكثر عدالة للإرتقاء بمستوى الخدمات العامة للمواطن، وهذا ينسجم مع توجهات الحكومة الفلسطينية نحو تعزيز المساءلة والشفافية من خلال مأسسة التزام العاملين بالدوائر الحكومية بالقيم الاخلاقية الواردة بمدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العمومية.

5. منظومة الاجور والرواتب الالكترونية تحظى باهتمام كبير من قبل الادارة العليا في ديوان الموظفين العام، وذلك من خلال دورها المباشر في تعزيز فاعلية العمل الاداري وتمكين العاملين وتشجيعهم وحفزهم لبذل مجهودات نوعية لرفع مستويات أدائهم الوظيفي، حيث تسعى ادارة الديوان على دعم العاملين بمختلف الوسائل والإمكانيات المادية والمعنوية، حيث يتم منح العاملين لاستحقاقاتهم الوظيفية من علاوات وترقيات مقرة بالقانون، ويتم الاهتمام بالجانب النفسي والأسري للموظفين وبشكل شخصي من قبل قيادة الديوان، بالإضافة الى الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي، وفتح المجال امام العاملين لتولي مناصب قيادية وتأهيل قيادات الصف الثاني، الامر الذي يسهم بشكل مباشر في دعم الابداع والتميز المؤسسي للديوان.

6. تحظى منظومة التدريب الالكترونية المطبقة بديوان الموظفين العام باهتمام كبير، من خلال قيام الديوان بوضع الاستراتيجية الوطنية للتدريب لقطاع الخدمة المدنية 2018-2020 وذلك في إطار الاهتمام المستمر بتطوير مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطن الفلسطيني، وجاءت هذه الخطة لتشكل رافعة اساسية لزيادة معدلات الانتاجية العامة في كافة المؤسسات الحكومية من خلال مأسسة عملية التدريب، ومواكبة التطورات المتسارعة في بيئة العمل الاداري، مما كان لها دور مباشر في تحسين الاداء الفردي والمؤسسي، وتقديم خدمات أفضل للمواطن الفلسطيني.

7. سعى ديوان الموظفين العام الى بذل جهوداً متنوعة في سبيل تعزيز واقع التمكين الاداري داخل ديوان الموظفين العام، حيث أن الادارة العليا في ديوان الموظفين العام منفتحة وبشكل كبير وتبذل جهوداً نوعية تجاه تمكين العاملين في سبيل تعزيز ورفع مستوى الاداء العام وتحقيق الانتماء والولاء الداخلي بالنسبة للموظفين، في سبيل تحقيق أهداف الديوان وغايته والوصول لتقديم خدمات نوعية للمواطن الفلسطيني.

8. هنالك علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين منظومة التخطيط الوظيفي الالكترونية كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبين التمكين الإداري.

4.5 ملخص لأهم التوصيات

تأسيساً على النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات وهي كما يلي:

-توصيات عامة

1. في ضوء نجاح ديوان الموظفين العام بتطبيق نظم معلومات إدارة الموارد البشرية فإنه لا بد من العمل على الاستمرار في تطبيق هذه النظم لتحقيق الفوائد المستقبلية المتوقعة نتيجة هذا التطبيق.
2. ضرورة زيادة اهتمام ديوان الموظفين العام بمستوى عالي من المرونة في استخدام واستثمار نظم معلومات الموارد البشرية وغيرها مما يساهم في تخفيض الوقت اللازم للعمليات الخدماتية العامة ورفع مستويات الأداء.
3. ضرورة وضع خطط طويلة الأجل للموارد البشرية مع ضرورة مشاركته رؤساء الأقسام والإدارات في وضعها، ووضع آلية لتخطيط الموارد البشرية تعتمد على استخدام الوسائل العلمية في تنظيم وتخطيط الموارد البشرية المتوفرة، وتفعيل سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين للفنيين المتميزين للمساهمة في تحسين أداء الديوان وتحقيق أهدافه.
4. ضرورة الاهتمام بالتحديث والتطوير المستمر لأنظمة المعلومات المستخدمة بديوان الموظفين العام بشكل عام وبإدارة الموارد البشرية بشكل خاص لانعكاس ذلك على فعالية أداء العاملين بشكل عام وعلى أداء الإدارة بشكل خاص.
5. تطوير عملية الاستقطاب الإلكتروني وتوفير نظم معلومات للحصول على القوى العاملة المناسبة والمؤهلة بما يضمن تحقيق الأداء العالي والميزة التنافسية المميزة للديوان وقطاع الخدمة المدنية، مع ضرورة إعلام المتقدمين للوظائف المختلفة بديوان الموظفين العام والذين لم يقع عليهم الاختيار لشغل الوظائف الشاغرة، بأسباب عدم اختيارهم مما يعطي شفافية ومصداقية أكثر من نظم معلومات الموارد البشرية.

6. ضرورة الاعتماد على نظم معلومات الموارد البشرية بمختلف مكوناتها لأهميتها في عملية تدريب الموظفين، ولما يترتب على تدريب الموظفين من أهمية في الارتقاء بالعمل المؤسسي وتحسين الأداء والارتقاء بالميزة التنافسية للمؤسسات.
7. العمل على تدريب القائمين على تشغيل نظم المعلومات الادارية بشكل مستمر على أحدث طرق تحليل ومعالجة البيانات، فضلاً عن تدريب الموظفين العاملين على استخدام تلك النظم بشكل كفوء وفعال.
8. الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية بشكل كبير وفعال في اتخاذ القرارات بشأن الموارد البشري وخاصة الجانب الخاص بعملية تقييم أداء العاملين التي تعتبر مهمة جداً نظراً لارتباط نتائجها بكل من برامج التدريب، الحوافز، النقل، الترقيات.
9. ضرورة الاهتمام أكثر بنظام التعويضات من خلال منح الحوافز المادية للعاملين فيه، وذلك بما يترتب بمخرجات منظومة تقييم الاداء المطبقة في ديوان الموظفين العام بشكل يحفز الموظفين ذو الكفاءات العالية على العمل وتحسين أدائهم والإنجاز.
10. زيادة الاهتمام بدعم منظومة التدريب الالكترونية وتخصيص الموازنات السنوية الخاصة بتنفيذها.
11. ضرورة اهتمام إدارة الديوان بإزالة جميع العوائق والتدابير الادارية التي تحول من التواصل بين الموظفين والإدارات لأجل زيادة مستوى تمكين الموظفين بالديوان.
12. ضرورة تعزيز الجهود المبذولة في ديوان الموظفين العام الخاصة بعملية التمكين الاداري في سبيل ايجاد مناخ يساعد على تطبيق مفهوم تمكين الموظفين من خلال تعميق مفهوم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وانتهاج أسلوب العمل بروح الفريق وتوفير نظام للتحفيز، وتوفير وسائل اتصال حديثة وفعالة تتيح تبادل المعلومات في الوقت المناسب، والعمل على تقليص المستويات الادارية والسعي لازالة المعايقات التي تحد من التمكين.
13. العمل على تطبيق إدارة المواد البشرية الإلكترونية في كافة مؤسسات القطاع العام الفلسطيني .

توصيات خاصة:

1. تعميم منظومة تقييم الإداء الالكترونية على جميع مؤسسات القطاع الحكومي من خلال استكمال العمل للخروج بنموذج الكتروني يتم العمل عليها من جميع المؤسسات في الدولة.
2. تعميم منظومة التدريب الإلكترونية على جميع مؤسسات القطاع الحكومي وإستكمال العمل من خلال الدوائر المختصة للخروج بنموذج الكتروني يتم العمل عليه في جميع المؤسسات في الدولة.
3. ضرورة قيام الديوان بتعميم المنظومة لجميع المؤسسات العاملة في دولة فلسطين لخفض تكاليف شراء منظومات خاصة لكل مؤسسة ولتمكين العملية الالكترونية ولتوحيد مخرجاتها.

5.5 ملخص لأهم المقترحات البحثية:

- اجراء دراسة حول معيقات تطبيق نظم إدارة الموارد البشرية الالكترونية في الدوائر الحكومية.
- اجراء دراسة حول العلاقة ما بين التمكين الاداري وتحقيق التميز المؤسسي في القطاع الحكومي.
- اجراء دراسة حول دور نظم معلومات إدارة الموارد البشرية على الجودة الشاملة.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- أبو شنب، جمال.(2020): تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.
- أبو شيخة، نادر. (2011): إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة. عمان، الاردن.
- أبو علفة، عصام.(2005): اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية: النظرية والتطبيق، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة.
- أحمد، إبراهيم.(2016): أثر فوائد الاستقطاب الالكتروني على معدل الدوران الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جاعة الشرق الاوسط، الاردن.
- أحمد، أشرف.(2018): متطلبات تطبيق الاستقطاب الالكتروني ومدى الاستفادة منه في الوزارات الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين.
- إسنيينة، محمد.(2017): تقييم ممارسات ادارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- الأشهب، نوال.(2015): ادارة الموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن.
- باسي، إلهام.(2019): التكامل بين محاسبة الموارد البشرية ونظام معلومات الموارد البشرية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 33.
- التميمي، محمد.(2017): أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية عمى التجديد الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- تيشوري، عبد الرحمن. (2010): نظام موارد بشرية متكامل لا بد منه. تم الوصول في 2020/9/18 من الموقع: [http:// www.ydbyd.net/](http://www.ydbyd.net/)

- الجبالي، حمزة. (2016): تنمية وإدارة الموارد البشرية.. دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الجبوري، علي. (2018): أثر نظم معلومات الموارد البشرية في أداء شركات الإتصالات العراقية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
- جبيرات، سناء. (2015): تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراة منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر.
- حافظ، عبد الناصر وعباس، وليد. (2014): نظم المعلومات الادارية بالتركيز على وظائف المنظمة، الطبعة الاولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، الاردن.
- الحسن، حسين. (2009): الادارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، الرياض، السعودية.
- حسونة، فيصل. (2008): إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، الطبعة الاولى، عمان، الأردن.
- حسونة، فيصل. (2011): إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن.
- حمادي، أحمد. (2016): التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي، دراسة استكلاعية لاراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الانمائي/ الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، بحث منشور في مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 8، العدد 16.
- حمود، خضير، الخرشة، ياسين. (2015): إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة السادسة. عمان، الاردن.
- خلف، أحمد. (2016): دور نظام المعلومات في دعم اتخاذ القرارات الإدارية في المنشآت التجارية، مكتبة القانون والاقتصاد، السعودية.
- داود، خلود. (2017): اثر الاستقطاب الالكتروني على سرعة الاستجابة للقوى العاملة - دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- درة، عبد الباري والصباغ، زهير. (2008): إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. دار وائل، عمان، الأردن.
- ديري، زاهد. (2011): ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ديوان الموظفين العام. (2013-2015): التقرير السنوي لانجازات ديوان الموظفين العام، دولة فلسطين.
- ديوان الموظفين العام. (2017-2022): الخطة الإستراتيجية لديوان الموظفين العام، دولة فلسطين.

- الراوي، فاطمة.(2017): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية -دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية-، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الرويلي، هلال.(2014): دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.
- الزبيدي، غني والزيدي، ناظم وعباس، حسين.(2016): ادارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
- زيد، أحمد.(2010): مدى مساهمة وظائف ادارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس أبو ديس، فلسطين.
- السالمي، علاء واخرون.(2009): "اساسيات نظم المعلومات الادارية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن.
- السالمي، علاء.(2008): أتمته المكاتب المتقدمة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، الاردن.
- السقا، عمر.(2013): أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية الالكترونية على أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- سيملانسكي، جوناثان.(2012): ادارة الموارد البشرية، ترجمة هند رشدي، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة.
- شبير، محمد.(2020): تصور مقترح لتطوير التمكين الإداري في ضوء مدخل الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على نواب مديري المدارس الحكومية الفلسطينية بمحافظة غزة)، رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم، السودان.
- الشرباتي، سامح.(2017): ممارسات ادارة الموارد البشرية في القطاع الصحي - دراسة حالة على المستشفيات في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- الشرعة، عطا الله.(2014): إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان.
- الشرفا، ياسر وعبد العال، هاني.(2018): أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- صالح، عطا وروستم، كاوه.(2016): دور الاستقطاب الالكتروني في إدارة الموارد البشرية على نجاح المنظمات لمدينة فاروق الطبية في السلیمانية، رسالة ماجستير منشورة، مجلة جامعة التنمية البشرية السلیمانية، المجلد 2، العدد3.

- سورية، زاوي وميلود، تومي.(2010): دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خضير - بسكرة، العدد 71.
- الظاهر، نعيم.(2009): تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
- عباس، جيهان.(2012): أهمية التحول من النظم الادارية التقليدية الى النظم الادارية الرقمية، الجامعة الافتراضية السورية، رسالة ماجستير غير منشور، سوريا.
- عباس، سهيلة. (2011): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة. عمان، الأردن.
- عباس، سهيلة.(2006): إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
- عبد الحسين، صفاء.(2012): أثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد الثاني والثلاثون.
- عبد الرحمن، بن عنتر.(2010): ادارة الموارد البشرية، المفاهيم والاسس، الابعاد، الاستراتيجية، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
- عبد الحفيظ، إخلاص، باهي، مصطفى.(2000): طرق البحث والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- عفانة، حسن، (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الغلايني، ميرفت.(2015): علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- فريج، جهاد.(2016): الاستقطاب الالكتروني وأثره على الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- قانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 2005.
- قطيشات، نداء.(2018): أثر نظم معلومات الموارد البشرية على تدريب العاملين، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، العدد 13، الجزء 1.
- قيشاوي، ايمان.(2015): دور التدريب في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.
- الكلالده، طاهر.(2011): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- اللوزي، عبد الوهاب.(2011): أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في قطاع المصارف الاردني، رسالة دكتوراة، الاكاديمية العربية للعلوم المصرفية، عمان، الاردن.
- المغربي، عبد الحميد.(2007): دليل الإدارة الذكية. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الأزهر - القاهرة، مصر.
- ملحم، يحيى.(2009): التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر.
- نجار، معاذ.(2012): واقع تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية في الاجهزة الامنية الفلسطينية بين المعوقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر رؤساء الاجهزة الامنية في محافظتي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- النجار، معين.(2016): واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
- الهلالات، صالح.(2016): الادارة الفاعلة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، الطبعة الاولى.
- هواري، معراج والباهي، مصطفى.(2009): أثر نظام معلومات الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية جامعة بوضياف، الجزائر.
- هويكنز، برايان وماركهام، جميس.(2008): "الادارة الالكترونية للموارد البشرية"، الطبعة الاولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع ومؤسسة محمد بن راشد ال مكتوم، القاهرة.
- الهيتي، خالد.(2015): ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الاردن.

المراجع الاجنبية:

- Al-Qudah, S., Obeidat, A. M., & Shrouf, H. (2020). The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 219.
- Al-Rawashdeh, A., & Al-Badainah, G. (2017). Human Resources Information Systems and their Impact on Competitive Advantage: An Empirical Study on Cement Companies in the Hashemite Kingdom of Jordan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 7(2), 197-207.
- Boateng, A. (2007). The role of human resource information systems (HRIS) in strategic human resource management (SHRM). *Master of Science Theses, Accounting Swedish School of Economics and Business Administration, Palovartijantie*.
- De Cenzo, D. A., Coulter, M., & Robbins, S. P. (2011). *Fundamentals of management*. Pearson Higher Ed.
- Dessler, G.(2013). Human Resource Management, 13th edition. New Jersey, USA: Pearson Education, Inc.
- Dilu, E., Gebreslassie, M., & Kebede, M. (2017). Human Resource Information System implementation readiness in the Ethiopian health sector: a cross-sectional study. *Human resources for health*, 15(1), 85.
- Kanthawongs, P. (2004). Does HRIS matter for HRM today. *BU Academic Review*, 3(1), 104-109.
- Kaur, P. (2015). E-recruitment: A conceptual study. *International Journal of Applied Research*; Vol. 1, No. 8.
- Laudon, K , & Laudon , J. (2006) , "Managment Information Systems Managing The Digital Firm " ,pearson Prentice Hall , New Jersey -United States of America. , Vol. 9.
- Maduagwu, E. N., & Ugwu, J. N. (2018). Human resource information system and organizational effectiveness: A study of selected firms in Enugu state. *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, 9(1), 43-60.
- McLeod , R ,& Schell ,G. (2001) , "Managment Information Systems " , 8 th edition , prentice Hall , New Jersey-USA.

- Moussa, N. B., & El Arbi, R. (2020). The impact of Human Resources Information Systems on individual innovation capability in Tunisian companies: The moderating role of affective commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), 18-25.
- Naidu, S., & Chand, A. (2013). *Best Human Resource Management and Firm Performance in the Pacific Island Countries*. Nova Science Publishers.
- Noe, Raymond A, et al. (2011). *Fundamental of Human Resource Management*. New York : McGraw Hill, vol.4.
- Saunders, M and Lewis, P and Thornhill, A. (2012), *Research methods for business students -5th ed*. Pearson.
- Shaukat, H., Ashraf, N., & Ghafoor, S. (2015). Impact of human resource management practices on employees performance. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 23(2), 329-338.
- Tahssain, L., & Zgheib, M. (2009). Perceived Performance of the Human Resource Information Systems (HRIS) and Perceived Performance of the Management of Human Resources (HRM). In *Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges* (pp. 324-334). IGI Global.
- Udekwe, E., & Andre, C. (2017). The use of human resource information systems in two retail organisations in the Western Cape, South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 15, 7.



ملحق 1: الاستبانة بصورتها النهائية

حضرة الاخوات والاخوة المحترمين
تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان

واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها
بالتمكن الإداري
ديوان الموظفين العام نموذجاً

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال من كلية الاعمال
والاقتصاد/ جامعة القدس.

وقد صممت هذه الإستبانة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، راجيةً منكم التكرم بالإجابة على
فقرات الاستبانة بصدق وموضوعية لتفي بالغرض الذي أعدت من أجله، علماً بأن المعلومات التي
ستدلي بها ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف تحظى بالسرية التامة.

شاكراً لكم جهودكم وحسن تعاونكم

الباحث: أحمد الحلو

إشراف الدكتور: أحمد حرز الله

تعليمات للمبحوثين:

✓ يرجى قراءة العناوين والشرح.

- ✓ يرجى وضع إشارة (X) أمام الخيار الأكثر ملاءمة بك حسب خبرتك في مجالات الدراسة.
 ✓ يرجى مراعاة الدقة في قراءة بنود الاستبانة.

القسم الأول: البيانات الأساسية

أخي الكريم/اختي الكريمة: يحتوى هذا القسم على البيانات الشخصية الخاصة بك، الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة التي تناسبك:

1. الجنس:

1.1 ذكر 2.1 أنثى

2. المؤهل العلمي:

1.2 ثانوية عامة فأقل 2.2 بكالوريوس
 3.2 ماجستير 4.2 دكتوراة

3. المسمى الوظيفي:

1.3 مدير عام 2.3 مدير دائرة
 3.3 رئيس وحدة 4.3 رئيس قسم فأقل

4. عدد سنوات الخبرة:

1.4 أقل من 5 سنوات 2.4 من 5 - أقل من 10 سنة
 3.4 من 10 - أقل من 15 سنة 4.4 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: فقرات الإستبانة

فيما يأتي مجموعة من الفقرات عن واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الاداري، وعليه يتمنى الباحث عليكم وضع إشارة (X) مقابل كل فقرة وتحت درجة موافقتك عليها.

المحور الاول: إدارة الموارد البشرية الالكترونية

رقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق
المجال الاول: منظومة التخطيط الوظيفي الالكترونية					
1.	يقوم الديوان بحصر الاحتياجات الوظيفية (الوظائف الدائمة، العقود) من خلال البوابة الالكترونية للتشكيلات الوظيفية.				
2.	يتم تحديد جميع الموظفين في الديوان وفق مواقعهم الوظيفية الفعلية على الهيكل التنظيمي من خلال البوابة الالكترونية للتشكيلات الوظيفية.				
3.	يتم تحديد (الفائض والعجز) من الموارد البشرية من خلال البوابة الالكترونية للتشكيلات الوظيفية.				
4.	يتم تحديد (الترقيات المستحقة) للموارد البشرية من خلال البوابة الالكترونية للتشكيلات الوظيفية.				
5.	يتم تحديد احتياجات الديوان من الوظائف الإشرافية من خلال البوابة الالكترونية للتشكيلات الوظيفية.				
6.	يوفر النظام المسار الوظيفي للموظفين من خلال التدرجات الوظيفية ونهاية الخدمة.				
7.	يوفر النظام التطوير المهني للموظفين من خلال إجراء التعديلات على وضعهم الوظيفي.				
المجال الثاني: منظومة التوظيف الالكترونية (الاستقطاب والاختيار والتعيين)					
8.	يقوم الديوان بنشر جميع الإعلانات الخاصة بامتحانات التوظيف للوظائف المعلن عنها عبر (البوابة الإلكترونية للديوان وصفحته الرسمية على				

						الفيسبوك).
						9. يوفر الديوان منظومة التوظيف الإلكتروني بمنحه المتقدم صلاحية إنشاء حساب خاص بالتوظيف.
						10. النظام الإلكتروني يوفر آليات لفرز الطلبات بشكل إلكتروني .
						درجة الموافقة
						الفقرة
						غير موافق بشدة
						غير موافق
						نوعاً ما
						موافق
						موافق بشدة
						11. يوفر الديوان منظومة التوظيف الإلكتروني لمنح المتقدم صلاحية تحميل مرفقات طلب التوظيف على موقع التوظيف.
						12. يوفر الديوان من خلال المنظومة عملية (استقبال وفرز) طلبات التوظيف.
						13. يلتزم الديوان من خلال منظومة التوظيف الإلكترونية بالموعد المحدد لإستقبال الطلبات الوارد بالإعلان الوظيفي.
						14. يوفر الديوان الدعم الفني لعملية (الإعلان عن الوظائف واستقبال طلبات التوظيف وفرزها).
						15. يتولى الديوان معالجة جميع الإشكاليات الخاصة باستقبال طلبات التوظيف عبر منظومة التوظيف الإلكتروني.
						16. تمنح منظومة التوظيف الإلكتروني لجان التوظيف الإذن بدخول قاعدة البيانات لكل وظيفة من أجل تأكيد عملية فرز الطلبات.
						17. يقوم الديوان بعملية تصحيح إجابات المتقدمين في نظام الامتحانات الإلكترونية بشكل آلي.
						18. يوفر الديوان حصول المتقدم على نتيجة الامتحان إلكترونياً مباشرة فور انتهائه الامتحان.
						19. يدعو الديوان جميع المتقدمين المقبولة طلباتهم لامتحان الكتروني باستخدام (الرسائل النصية وبشكل آلي).
						20. تضمن منظومة التوظيف النزاهة والشفافية في اختيار واستقطاب المتقدمين للوظائف.
						21. تسهم المنظومة في تقليل الاعداد غير المؤهلة من الأفراد المتقدمين للعمل.
						22. تتسم الاعلانات الوظيفية التي يعلن عنها النظام "بالوضوح والموضوعية".
						23. تساعد المنظومة على استقرار الموارد البشرية من خلال جذب أفضل المتقدمين للوظيفة.
						24. توفر المنظومة معايير (موضوعية واضحة) في إختيار الموظفين.

					25.	تستخدم المنظومة أسلوب المقابلات ضمن اجراءات التوظيف.
					26.	تقوم المنظومة بتصميم الوظائف بطريقة توفر لشاغلها عنصر الإثارة والتحدي.
					27.	تعمل المنظومة على مواكبة التقنيات الحديثة في عملية الاختيار والتعيين.
					28.	تعتمد المنظومة على فترة التجربة لتثبيت الموظفين الاكفاء.
درجة الموافقة						الفقرة
المجال الثالث: منظومة تقييم أداء الموظفين						
					29.	تعمل المنظومة على تمكين الموظفين من التعرف على مستوى أدائهم.
					30.	توفر المنظومة الامكانيات لتقييم الاداء الوظيفي والمهني للعاملين.
					31.	تساعد المنظومة الموظفين على معرفة مستوى التغيير في أدائهم بشكل دوري.
					32.	تتوفر بالمنظومة الشفافية الكاملة لاعلام الموظفين بمستوى أدائهم وأسباب الترقية او العقوبة.
					33.	تتصف المعلومات الخاصة بتقييم أداء الموظفين بالسرية التامة.
					34.	يستطيع أي موظف من خلال المنظومة مقارنة أدائه السابق بالاداء الحالي.
					35.	تراعي نتائج تقييم أداء الموظفين عند تحديد احتياجاتهم التدريبية.
					36.	تحدد المنظومة مستويات الأداء المتوقعة من كل موظف.
					37.	تضع المنظومة معايير واضحة لتقييم الاداء لكل وظيفة.
					38.	تضع المنظومة معايير واقعية مرتبطة بالأهداف.
					39.	يتم استخدام نماذج خاصة لتقييم الأداء تتناسب مع الفئات الوظيفية.
					40.	يتم استخدام تقييم الأداء السنوي أساساً (للكافآت، الترقيات) السنوية للموظفين.
					41.	تضمن المنظومة القيام باجراء تقييمات دورية للأداء.
					42.	تضمن المنظومة للموظفين حق الاعتراض على تقييم ادائهم.
					43.	يسهم نظام تقييم الأداء المعتمد في تعزيز المنافسة الإيجابية بين الموظفين.
المجال الرابع: منظومة الاجور والحوافز						
					44.	يتم ربط الاجور والرواتب بسلم الرواتب المعتمد للفئات الوظيفية.
					45.	يوفر النظام معلومات عن قسائم الرواتب والاقتطاعات المستحقة على كل موظف.
					46.	يرتبط الاجر الشهري للموظفين بالحد الأدنى للأجور.

					47. يتم منح الحوافز المالية للموظفين وفق معايير (إدارية وقانونية).
					48. تراجع المنظومة هيكل الأجور والرواتب بشكل يتناسب مع مستوى غلاء المعيشة.
					49. تضمن المنظومة شفافية أجور العاملين في المؤسسات الحكومية.
درجة الموافقة					الفقرة
غير موافق بشدة	غير موافق	نوعاً ما	موافق	موافق بشدة	
					50. يحصل موظفو الديوان على تقدير معنوي عن الجهد المبذول.
					51. يتم حجز مخصصات مالية لمنح مكافآت سنوية لجميع الموظفين بناءً على أدائهم السنوي.
					52. تحدد المنظومة العلاوات المستحقة للموظفين وفق القوانين السارية المعمول بها.
					53. تعتمد المنظومة على أنظمة مالية مهنية في احتساب بدل العمل الإضافي.
المجال الخامس: منظومة التدريب الإلكترونية					
					54. يقوم الديوان بتحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونياً مع جميع الإدارات العامة في شكل ينسجم مع أهدافها.
					55. يقوم الديوان بتحديد أهداف التدريب بناءً على الاحتياجات التدريبية للموظفين اللازمة لتطوير العمل.
					56. يتم (إضافة وتعديل) البرامج التدريبية حسب الاحتياج الفعلي.
					57. يتم الإعلان عن الدورات التدريبية إلكترونياً على جميع الموظفين.
					58. يتم إدخال الدورات التدريبية بشكل محسوب على النظام محددًا فيه بداية الدورة ونهايتها.
					59. لدى المنظومة أساليب لتقييم عملية التدريب والتأهيل التي يمر بها الموظفين.
					60. تربط المنظومة برامج التدريب بطبيعة الوصف الوظيفي للموظفين.
					61. تركز المنظومة على زيادة معارف ومهارات الموظفين من خلال التدريب.
					62. تهتم إدارة الموارد البشرية بتأهيل وتدريب قيادات الصف الثاني.
					63. توفر المنظومة دورات تدريبية (داخلية وخارجية) للموظفين.
					64. تخصص المنظومة موازنة سنوية للبرامج التدريبية.
					65. تستفيد المنظومة من نتائج تقييم الأداء السنوي في تصميم برامج التدريب.

					66. تقيس المنظومة الآثار (المباشرة وغير المباشرة) لبرامج التدريب على العمل.
					67. تقيس المنظومة رضا الموظفين عن البرامج التدريبية التي تنفذها.

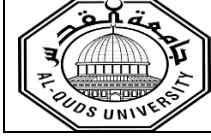
المحور الثاني: التمكين الإداري في ديوان الموظفين العام

يرجى قراءة كل عبارة في هذا القسم، وتحديد إلى أي درجة توافق على ما جاء فيها استناداً إلى واقع التمكين الإداري في ديوان الموظفين العام، وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب الذي يمثل إجابتك:

رقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	نوعاً ما	موافق	موافق بشدة
68.	الصلاحيات المفوضة لي كافية لإنجاز مهامى الوظيفية.					
69.	لدى الإدارة ثقة في قدرات الموظفين على أداء المهام الموكلة لهم.					
70.	تعطي الإدارة الموظف قدره على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامه الوظيفية.					
71.	تتبنى إدارة الديوان فلسفة التفويض وتنمي هذه الروح لدى موظفيها.					
72.	أهداف فرق العمل في الديوان واضحة.					
73.	ادوار أعضاء فرق العمل واضحة ومعلومة.					
74.	يمتلك فريق العمل رغبة في تحمل المسؤولية لتفعيل أداء الفريق.					
75.	تسود أجواء التعاون بين جماعات العمل في الديوان.					
76.	تركز الإدارة العليا في الديوان على الاداء الجماعي بدلاً من الفردي.					
77.	تسود الثقة بين جماعات العمل في الديوان.					
78.	تدعم الإدارة العليا تشكيل فرق العمل لاداء المهام.					
79.	تتبنى إدارة الديوان خطة وطنية واضحة لتدريب للموظفين.					
80.	توفر إدارة الديوان دورات تدريبية باستمرار للموظفين.					
81.	تشجع إدارة الديوان على تبادل الخبرات بين الموظفين.					
82.	تشجع إدارة الديوان تبادل الخبرات مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل.					
83.	توفر إدارة الديوان فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة.					
84.	تتميز التعليمات والاجراءات في الديوان بالوضوح التام.					
85.	يستطيع الموظفون الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفهم بسهولة.					

					86. تهتم ادارة الديوان بايجاد وسائل اتصال وتواصل فعالة.
					87. يتوافر لدى الديوان نظام معلومات فاعل وكفؤ.
					88. تسمح ادارة الديوان بحرية الوصول للمعلومات.

شاكراً لكم حسن تعاونكم



ملحق 2: رسالة تحكيم الاستبانة

حضرة الدكتور/ة المحترم /ة

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم استبانته لرسالة ماجستير

أتقدم لحضرتكم بأجمل التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم إستخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:

واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها

بالتمكن الإداري

ديوان الموظفين العام نموذجاً

إشراف: د. أحمد حرز الله

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال من كلية الاعمال والاقتصاد/ جامعة القدس.

محاو التحكيم:

مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه، ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، الفقرات المقترحة حذفها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

الباحث: أحمد الحلو

ملحق 3 : قائمة بأسماء السادة المحكمين لاداة الدراسة الدراسة

قائمة المحكمين:

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
.1	د. حكم معالي	جامعة القدس المفتوحة
.2	د. معتصم دقة	جامعة الاستقلال
.3	د. طارق الشيخ	كلية العلوم التربوية / وكالة الغوث الدولية
.4	د. أسامة جابر	جامعة الخليل
.5	أ.أحمد الكيلاني	ديوان الموظفين العام
.6	أ.أحمد أبو بكر	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development



2020/11/9

معالي الأخ موسى أبو زيد المحترم،
رئيس ديوان الموظفين

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

يفيد معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس بأن الطائب أحمد حنو هو أحد طلبة المعهد في جامعة القدس ويقوم حالياً بإعداد دراسة بحثية بعنوان:

'واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري / ديوان الموظفين العام نموذجاً'

وعليه يرجى مساعدته بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة بما تسمح أنظمتكم به، علماً بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، وقد أعطي هذه الشهادة بناءً على طلبه.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

د. أحمد حرز الله

مدير المعهد

معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development

Jerusalem - Abu Deis
Tel / Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002
email: Info@srd.alquds.edu



القدس - أبو ديس
تلفاكس: 009722790345
ص.ب: 51000 أو 20002
البريد الإلكتروني: Info@srd.alquds.edu

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
115الاستبانة بصورتها النهائية.....	.1
122رسالة تحكيم الاستبانة.....	.2
123أسماء محكمي اداة الدراسة.....	.3
124كتاب تسهيل مهمة الباحث.....	.4

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
أ.1.2	يوضح تعريفات إدارة الموارد البشرية.....	9
ب.1.2	يوضح تعريفات إدارة الموارد البشرية.....	10
1.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس.....	48
2.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي	48
3.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي.....	49
4.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.....	49
5.3	مصنوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات المحور الكلي الخاص بواقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين فيها.....	51
6.3	مصنوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات المحور الكلي الخاص بواقع التمكين الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين فيها....	52
7.3	معاملات الثبات كرونباخ ألفا.....	53
1.4	مفتاح التصحيح الخماسي.....	57
2.4	إجابات المبحوثين حول مجال منظومة التخطيط الوظيفي الالكترونية كأحد محاور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مرتبة تنازلياً.....	58
أ-3.4	إجابات المبحوثين حول مجال منظومة التوظيف الالكترونية "الاستقطاب والاختيار والتعيين" كأحد محاور إدارة الموارد البشرية الالكترونية مرتبة تنازلياً.	60
ب-3.4	إجابات المبحوثين حول مجال منظومة التوظيف الالكترونية "الاستقطاب والاختيار والتعيين" كأحد محاور إدارة الموارد البشرية الالكترونية مرتبة تنازلياً.	61
أ.4.4	إجابات المبحوثين حول مجال منظومة تقييم أداء الموظفين كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الالكترونية مرتبة تنازلياً.....	62
ب.4.4	إجابات المبحوثين حول مجال منظومة تقييم أداء الموظفين كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الالكترونية مرتبة تنازلياً.....	63
5.4	إجابات المبحوثين حول مجال منظومة الاجور والحوافز كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية الالكترونية مرتبة تنازلياً.....	64

- 65 6.4 أ. إجابات المبحوثين حول مجال منظومة التدريب الالكترونية كأحد محاور إدارة الموارد البشرية الالكترونية مرتبة تنازلياً.....
- 66 6.4 ب. إجابات المبحوثين حول مجال منظومة التدريب الالكترونية كأحد محاور إدارة الموارد البشرية الالكترونية مرتبة تنازلياً.....
- 67 7.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير الكلية لواقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني مرتبة تنازلياً.....
- 68 8.4 أ. إجابات المبحوثين حول محور التمكين الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني ومرتبة تنازلياً.....
- 69 8.4 ب. إجابات المبحوثين حول محور التمكين الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني ومرتبة تنازلياً.....
- 70 9.4 معامل ارتباط بيرسون بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني ودورها في التمكين الإداري في دولة فلسطين.....
- 71 10.4 معامل ارتباط بيرسون بين منظومة التخطيط الوظيفي الالكترونية وبين التمكين الإداري في دولة فلسطين.....
- 71 11.4 معامل ارتباط بيرسون بين مجال منظومة التوظيف الالكترونية وبين التمكين الإداري.....
- 72 12.4 معامل ارتباط بيرسون بين محور منظومة تقييم أداء الموظفين وبين التمكين الإداري.....
- 73 13.4 معامل ارتباط بيرسون بين مجال منظومة الاجور والحوافز وبين التمكين الإداري.....
- 73 14.4 معامل ارتباط بيرسون بين منظومة التدريب الالكترونية وبين التمكين الإداري.....
- 74 15.4 نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها حسب متغير الجنس.....
- 75 16.4 المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق نحو واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري

- من وجهة نظر العاملين فيها بحسب متغير المؤهل العلمي.....
- 17.4 نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً
لمتغير المؤهل العلمي.....
- 18.4 المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين
متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق نحو واقع إدارة الموارد البشرية
الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري
من وجهة نظر العاملين فيها بحسب متغير المسمى الوظيفي.....
- 19.4 نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً
لمتغير المسمى الوظيفي.....
- 20.4 نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير
المسمى الوظيفي العلمي وفق محور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.....
- 21.4 المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين
متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق نحو واقع إدارة الموارد البشرية
الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري
من وجهة نظر العاملين فيها بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.....
- 22.4 نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً
لمتغير عدد سنوات الخبرة.....

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
55	1.3 نموذج الدراسة.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الإقرار
ب	الشكر والعرفان
ج	التعريفات
هـ	الملخص بالعربية
ز	الملخص بالإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
1	1.1 المقدمة
2	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 مبررات الدراسة
3	4.1 أهمية الدراسة
4	1.4.1 الأهمية النظرية
4	2.4.1 الأهمية التطبيقية
4	5.1 أهداف الدراسة
5	6.1 أسئلة الدراسة
5	7.1 فرضيات الدراسة
7	8.1 حدود الدراسة
7	9.1 هيكلية الدراسة
8	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
8	1.2 المقدمة
8	2.2 إدارة الموارد البشرية
11	1.2.2 التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية

12 أهمية إدارة الموارد البشرية.	2.2.2
13 أهداف إدارة الموارد البشرية.	3.2.2
14 الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.	4.2.2
14 وظيفة تحليل العمل.	1.4.2.2
15 أهمية وظيفة تحليل العمل.	1.1.4.2.2
16 وظيفة تخطيط الموارد البشرية.	2.4.2.2
16 أهمية وظيفة تخطيط الموارد البشرية.	1.2.4.2.2
17 وظيفة إستقطاب الموارد البشرية.	3.4.2.2
18 أهمية وظيفة إستقطاب الموارد البشرية.	1.3.4.2.2
19 وظيفة الاختيار والاختيار والتعيين للموارد البشرية.	4.4.2.2
19 أهمية وظيفة الاختيار والاختيار والتعيين للموارد البشرية.	1.4.4.2.2
20 وظيفة تدريب الموارد البشرية.	5.4.2.2
20 أهمية وظيفة تدريب الموارد البشرية.	1.5.4.2.2
21 وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية.	6.4.2.2
22 أهمية وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية.	1.6.4.2.2
22 وظيفة التعويضات والمكافآت للموارد البشرية.	7.4.2.2
23 أهمية وظيفة التعويضات والمكافآت للموارد البشرية.	1.7.4.2.2
23 نظام معلومات الموارد البشرية.	3.2
25 أهمية نظم معلومات الموارد البشرية للمنظمات.	1.3.2
26 نظم معلومات الموارد البشرية الإلكترونية.	2.3.2
28 التمكين الإداري.	4.2
28 أهمية التمكين الإداري.	1.4.2
29 أبعاد التمكين الإداري.	2.4.2
30 معوقات تطبيق التمكين الإداري في المنظمات.	3.4.2
31 ديوان الموظفين العام.	5.2
31 رؤية ديوان الموظفين العام.	1.5.2
32 رسالة ديوان الموظفين العام.	2.5.2
32 الأهداف الاستراتيجية لديوان الموظفين العام.	3.5.2
32 مهام ديوان الموظفين العام.	4.5.2
35 الدراسات السابقة.	6.2

35الدراسات المحلية والعربية	1.6.2
41الدراسات الأجنبية	2.6.2
44تعقيب عام على الدراسات السابقة	3.6.2
44من حيث المنهج العلمي	1.3.6.2
44على صعيد الاهداف	2.3.6.2
45على مستوى النتائج	3.3.6.2
45الاستفادة من الدراسات السابقة	4.3.6.2
46ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة	4.3.6.2
47	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
47المقدمة	1.3
47منهج الدراسة	2.3
47مجتمع الدراسة	3.3
48عينة الدراسة	4.3
49أداة الدراسة	5.3
50صدق أداة الدراسة	1.5.3
52ثبات أداة الدراسة	2.5.3
53إجراءات تطبيق الدراسة	6.3
53مصادر جمع لمعلومات والبيانات	7.3
54متغيرات الدراسة	8.3
54المتغيرات المستقلة	1.8.3
54المتغيرات التابعة	2.8.3
54المتغيرات الضابطة	3.8.3
55أساليب المعالجة الإحصائية	9.3
57	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها	
57المقدمة	1.4
57النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها	2.4

58	واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.....	.1.2.4
58	واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مجال منظومة التخطيط الوظيفي الالكترونية.....	.1.1.2.4
59	واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مجال منظومة التوظيف الالكترونية "الاستقطاب والاختيار والتعيين".....	.2.1.2.4
62	واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مجال منظومة تقييم أداء الموظفين.....	.3.1.2.4
63	واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مجال منظومة الاجور والحوافز.....	.4.1.2.4
65	واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مجال منظومة التدريب الالكترونية.....	.5.1.2.4
67	لواقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.....	.6.1.2.4
68	التمكين الاداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.....	2.2.4
70	النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها.....	3.4
70	الفرضية الرئيسية الاولى.....	.1.3.4
70	الفرضية الفرعية الاولى.....	.1.1.3.4
71	الفرضية الفرعية الثانية.....	.2.1.3.4
72	الفرضية الفرعية الثالثة.....	.3.1.3.4
72	الفرضية الفرعية الرابعة.....	.4.1.3.4
73	الفرضية الفرعية الخامسة.....	.5.1.3.4
73	الفرضية الرئيسية الثانية.....	.2.3.4
73	الفرضية الفرعية الاولى.....	.1.2.3.4
75	الفرضية الفرعية الثانية.....	.2.2.3.4
77	الفرضية الفرعية الثالثة.....	.3.2.3.4

78	الفرعية	الفرضية	4.2.3.4
		الرابعة.....	
	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة وملخصاً لأهم الاستنتاجات		
81		والتوصيات.....	
81		المقدمة.....	1.5
81		مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة.....	2.5
102		ملخص لأهم الاستنتاجات.....	3.5
105		ملخص لأهم التوصيات.....	4.5
107		المقترحات البحثية.....	5.5
108		المصادر والمراجع.....	
124		فهرس الملاحق.....	
126		فهرس الجداول.....	
129		فهرس الاشكال.....	
130		فهرس المحتويات.....	