

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا



الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية

تهاني أحمد يوسف غنام

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441 هـ - 2020م

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية

تهاني أحمد يوسف غنام

بكالوريوس هندسة حاسوب / جامعة بوليتكنيك فلسطين / فلسطين

المشرف: د. يوسف أبوفارة

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية/ معهد التنمية المستدامة/ كلية الدراسات العليا - جامعة القدس.

1441هـ / 2020م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية

اسم الطالبة: تهاني أحمد يوسف غنام.

الرقم الجامعي: 21620051

إشراف: د. يوسف أبوفاة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ // من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

رئيس لجنة المناقشة: د. يوسف أبوفاة التوقيع:

ممتحن داخلياً: د. نضال درويش التوقيع:

ممتحن خارجياً: د. عبد الفتاح الشملة التوقيع:

القدس - فلسطين

1441هـ / 2020م

إهداء

• إلى من برضاها أوفق ولغيرها بعد الله لا أسعى

والدتي الغالية، والدي الغالي

• إلى سندي وقوتي وأماني

إخوتي الخمسة: فادي، شيرين، محمد، محمود، مراد

• إلى حبي وحياتي وسعادتي وأملي

أبنائي الأربعة: تقي، محمد نور، صلاح، يونس

• إلى ابنة أختي التي كان لها دور كبير في انجاز هذا العمل المتواضع

آرام

إلى الذين عاشوا معي مراحل إعدادها منذ أن كانت فكرة وحتى تم إنجازها

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع

الباحثة

إقرار

أقر أنا معدة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.



التوقيع:

تهاني أحمد يوسف غنام

التاريخ: 2020/8/20

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم
أما بعد:

قال تعالى: (وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ ۚ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ۗ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ) {لقمان:12}، فيا رب لك الحمد حمداً كثيراً، لولاك ما اهتدينا ولا وفقنا، إن واجب العرفان بالجميل يدعوني أن أتقدم بالشكر إلى جامعة القدس، وإلى معهد التنمية المستدامة.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى مشرفي الفاضل الدكتور يوسف أبوفارة، فقد تابعها منذ أن كانت فكرة إلى أن أصبحت عملاً متكاملًا بفضل الله، حيث لم يدخر جهداً، ولم يبخل بعلمه وجهده وتوجيهاته وإرشاداته القيمة.

كما أشكر عضوي لجنة المناقشة كل من:

- الدكتور نضال درويش / جامعة القدس.
- الدكتور عبد الفتاح الشملة / جامعة النجاح الوطنية.

لتفضلهما بمناقشة هذه الرسالة وإثرائها بالملاحظات والتوجيهات القيمة.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى هيئة المحكمين الأفاضل، الذين قدموا مقترحاتهم المفيدة لتحكيم الاستبانة، وجعلها بأحسن صورة.

وأخيراً أسأل الله العظيم أن أكون قد وفقت في هذه الرسالة، وأسأله عز وجل أن يتقبل هذا العمل وأن ينفع به.

الباحثة

مصطلحات الدراسة

تبحث هذه الدراسة في موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، وقد وردت مفاهيم ومصطلحات تدعم هذه الرسالة، ولهذه المفاهيم تعريفات نظرية وأخرى إجرائية، ومن هذه التعريفات ما يلي:

الموارد البشرية: تعني التركيز على المهام الخاصة بالموظفين حيث أنها جزء من إدارات المنشآت، وتهتم بإدارة وتدريب الموظفين باعتبارهم من أهم أصول العمل (الطباع وهبة، 2018).

إدارة الموارد البشرية: هي إدارة القوى العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية وتختص بجذب الموظفين والاختيار، والتدريب، والتقييم، ومكافأة العاملين، وأيضا متابعة قيادة المنظمة التنظيمية والتأكد من الامتثال بقوانين العمل في حالات يكون العاملين راغبين في إجراء مفاوضات جماعية، حيث أن إدارة الموارد البشرية يكون دورها التواصل المبدئي مع ممثلي العاملين (رقام ولينده، 2015).

الإدارة الإلكترونية: مجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات لطلابها من خلال الحاسب الآلي، والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة من تعامل طالب المنتجات مع الأفراد بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء التنظيمي (المغربي وعبد الحميد، 2014).

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: هي التكامل بين إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا وتطبيقاتها بحيث يتم استخدام التطبيقات التكنولوجية المعتمدة على الويب في تنفيذ إجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية (رشدي وعمار، 2018).

التخطيط الإلكتروني: وهو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة، وقصيرة الأمد وقابلة للتجديد، والتطوير المستمر خلافاً عن التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة، ونلاحظ أن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية قد تم تجاوزها في ظل الإدارة الإلكترونية حيث أنه أصبح جميع العاملين يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني (نجم ونجم عبود، 2004، ص237).

التدريب الإلكتروني: هو عملية منظومية تتم في بيئة تفاعلية متنقلة مشبعة بالتطبيقات التقنية الرقمية المبنية على استخدام شبكة الانترنت والحاسوب، متعددة الوسائط والأجهزة المتنقلة لعرض البرمجيات

والحقائب والدورات التدريبية الإلكترونية، لتصميم وتطبيق وتقييم البرامج التدريبية التزامنية وغير التزامنية بإتباع أنظمة التدريب الذاتي والتفاعلي والمزيج لتحقيق الأهداف التدريبية واتقان المهارات بناء على سرعة المتدربين في التعلم والمستويات الفكرية وظروف عملهم وحياتهم ومواقعهم الجغرافية (الحربي، 2012، ص 554).

التقييم والرقابة الإلكترونية: هي ممارسة العملية الرقابية باستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات المتخصصة مما يتيح لمتخذي القرار القدرة على رصد الانحرافات بأقل جهد ووقت ممكن وبتائج عالية الدقة مع الأخذ بعين الاعتبار معايير تعزز الجانب الرقابي في الأنظمة العاملة في المنظمة (العريشي ومحمد بن سعيد، 2015).

التوظيف الإلكتروني: هو النشاط الإلكتروني الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وتعيينهم بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية (عليان، 2007).

الاختيار الإلكتروني: هو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد من تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة ثم مقابلتهم وتعيينهم في نهاية الأمر إلكترونياً (السيد ورضا، 2012).

تقييم الأداء: العملية التي تستطيع بها المنظمات تقييم أداء الوظيفة، أي قياس مستويات أداء العاملين لوظائفهم، وهو ما يمكن منظمة من التعرف على نقاط القوة في أداء العاملين، للتغلب على نقاط الضعف، وتعظيم نقاط القوة (Luis R. Gomez-Mejia, and al. 2001,p16).

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية

تهاني أحمد يوسف غنام
بإشراف الدكتور يوسف أبو فارة

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية (e-Human Resources Management)، وذلك من خلال التعرف على أهم وظائفها. وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية (مثل الامكانيات البشرية، والامكانيات المالية، والامكانيات التقنية). وركزت الدراسة على تحليل مدى تبني الوزارات الفلسطينية بتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودعمها لذلك. وقد ركزت الدراسة على استكشاف دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء على مستوى الموظفين، واستكشاف دورها في تحسين الأداء على مستوى الوزارات.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات والمعلومات من المصادر الثانوية من خلال الكتب والمراجع والمجلات والدوريات ومواقع الإنترنت...، ومن المصادر الأولية من خلال توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة المكونة من (193) فرداً، وتم استرجاع (190) استبانة مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة طردية بين وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف الإلكتروني والتدريب الإلكتروني والتخطيط والتقييم الإلكتروني للأداء)، من جهة، وبين تحسين الأداء على مستوى الموظف وعلى مستوى الوزارة، من جهة أخرى. وأوصت الدراسة بمجموعة توصيات، منها: زيادة اهتمام الإدارات العليا في الوزارات الفلسطينية بتطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتحسين المهارات والقدرات التقنية والعملية لدى طواقم إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، وتوفير جميع المتطلبات التقنية اللازمة لزيادة كفاءة وفاعلية تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بما ينعكس بصورة ايجابية على أداء الوزارات الفلسطينية. وأوصت الدراسة بزيادة التنسيق مع ديوان الموظفين لتطوير تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية خصوصاً في مجال التوظيف وسياسات التوظيف بما يضمن تحقيق درجة عالية من المواءمة والتوافق بين الموظفين والمواقع والمراكز الوظيفية التي يشغلونها الوزارات الفلسطينية.

Electronic Human Resources Management in the Palestinian Ministries

Prepared By: Tahany Ahmad Yusuf Ghannam

Supervisor: Dr. Yusuf Abufara

Abstract

This study aimed at identifying the applications of e-human resources management in the Palestinian ministries, throughout getting to know the most important functions. The study aimed to determine the availability of the requirements for the success of e-Human Resources Management in the Palestinian ministries (such as human capabilities, financial capabilities, and technical capabilities).

The study analyzed the adoption of the application of the e-Human Resources Management, and how the Palestinian ministries support the effective implementation. The study focused on exploring the role of e-Human Resources Management in improving employee performance, and exploring its role in improving performance at the level of ministries.

Descriptive method has been implemented to achieve the study objectives. Data and information have been collected from variety of resources (books, social media, magazines, periodicals, and Internet sites...). Primary data have been collected by distributing the study tool (the questionnaire) to the study sample consisting of (193) individuals. The (190) complete and valid questionnaires have been analyzed and generated statistically by the SPSS software.

There are several results of this study, the most important of these results is the positive relationship between the functions of e-Human Resources Management and the performance improvement of the employee and the ministry.

The study recommended a set of recommendations, including: Maximizing the applications of e-Human Resources Management in Palestinian ministries, improving the technical and practical skills and capabilities of e-Human Resources Management staff in Palestinian ministries, providing the technical requirements to increase the efficiency and effectiveness of e-Human Resources Management. Finally, the study recommended increasing coordination with the the Palestinian General Personnel Council to improve and develop applications of the e-Human Resources Management, especially in the field of employment, in order to ensure a high degree of compatibility between the employees and the job of the Palestinian ministries.

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

إن التطورات التكنولوجية التي نشهدها منذ بداية القرن الواحد وعشرون كان لها الدور الكبير في التغييرات الحاصلة على أنماط الحياة البشرية في شتى المجالات مما جعل من العولمة نتيجة حتمية لهذا التطور التكنولوجي المتسارع، وعليه استبدلت المفاهيم التقليدية بالمفاهيم الجديدة ومنها "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية" (نور الدين والأمين، 2017).

حيث شهدت الأراضي الفلسطينية نمواً متزايداً في أعداد مستخدمي الإنترنت حيث أظهرت نتائج تقرير مشترك بين الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ارتفاع نسبة مستخدمي الإنترنت في فلسطين من كلا الجنسين إلى 57.4% في عام 2016 بناءً على تقديرات الاتحاد الدولي للاتصالات مقارنة بما كانت عليه خلال عام 2015 بزيادة مقدارها 6% (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017).

ويُعد النمط الإلكتروني تغيير استراتيجي ثقافي ومؤسسي يمس كيان المجتمع، وهيكل وطرق عمل المنظمات، لذا يجب النظر إلى التكنولوجيا كأحد عناصر التحول، والتغيير الذي يتكامل مع العنصر البشري الموجود من حيث طريقة تفكيره، وثقافته واستعداده لاستخدام التكنولوجيا، والتأكد من القدرة على إدارة الأداء كعملية منهجية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق، واستخدامها كوسيلة للحصول على نتائج أفضل من إدارة الأداء ضمن إطار متفق عليه للأهداف المخطط لها، والمتطلبات القياسية، والكفاءة الواجب العمل وفقها (عبد الله وأسماء، 2019، ص59).

وإن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مصطلح إداري يعني منظمة إلكترونية متكاملة فيها مجموعة من العمليات التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات؛ لتحويل العمل الإداري التقليدي إلى عمل إداري إلكتروني (مبروك وطارق، 2014، ص6).

ويمثل المورد البشري في المنظمة مورداً هاماً من أهم مواردها، وأصلاً من أهم الاصول التي تمتلكها، حيث لا يمكن تحقيق التميز للمنظمة دون الموارد البشرية التي يجب على المنظمة أن تسعى جاهدة للاهتمام بها، وتنمية مهاراتها لتكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية، ومواجهة التغيرات والتحديات، وتنطلق الدراسة من الواقع الذي فرضته التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية والتي أصبحت فيه هذه الدوائر مطالبة بالتعرف على المستجدات التكنولوجية في مجال الموارد البشرية من أجل تحقيق التميز لها.

ومن هنا جاءت فكرة تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المنظمات العامة والخاصة ومن بينها الوزارات، حيث نلاحظ أن هناك إقبال على التحول من العمل التقليدي إلى العمل الإلكتروني من أجل تسهيل وتحسين الخدمات الإلكترونية المقدمة في الوزارات.

ومن خلال ما تم ذكره جاءت فكرة هذه الدراسة للتعرف على الواقع الحالي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، والوصول إلى نتائج ووضع توصيات لها.

1.2 مشكلة الدراسة

أصبحت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ووظائفها جزء مهم في المنظمات لمواكبة التطور التكنولوجي، لأن الإدارة التقليدية أصبح من الصعب عليها الاستجابة لمتغيرات العصر واحتياجاته؛ لذا نجد أن هذا التحول بات حقيقة حتمية لكل الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

ومن هنا جاءت فكرة دراسة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات للتعرف على مدى دعم الوزارات الفلسطينية لعملية التحول نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ومعرفة فعاليتها في تسهيل وتيسير العمل داخل الوزارات كبديل عن المعاملات الورقية المتعددة.

وبناء على ما سبق تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية ومدى نجاحها.

1.3 مبررات الدراسة

يوجد عدة مبررات دفعت الباحثة إلى القيام بهذه الدراسة منها:

- الأهمية الكبيرة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.
- تركيز التوجهات الإدارية الحديثة على تنمية الموارد البشرية في عدة جوانب.
- ميول الباحثين إلى دراسة الموضوعات ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية إلكترونياً.
- توجه الوزارات بشكل عام وفي فلسطين بشكل خاص لاعتماد الإدارة الإلكترونية في إدارتها لمواردها البشرية وتطويرها من خلال القيام بورش عمل وندوات ومحاضرات وتوأمه مع وزارات خارجية مشهورة للاستفادة من خبراتهم واستراتيجياتهم في العمل من أجل تحسين أداء الوزارات.
- تقوم الباحثة بهذه الدراسة لاستكمال متطلبات رسالة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية في جامعة القدس.

1.4 أهمية الدراسة

هناك أهمية علمية وأهمية عملية لهذه الدراسة حيث تتلخص أهميتها العلمية في الآتي:

- السعي لأن تكون هذه الدراسة إضافة علمية جديدة تثري المكتبة العلمية وتفتح آفاقاً جديدة للباحثين في هذا المجال.
- أنها تبين إيجابيات وسلبيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

أما بالنسبة لأهميتها العملية فيمكن توضيحها في النقاط التالية:

- تتبع الأهمية العملية لهذه الدراسة لما يمكن أن تخرج بنتائج وتوصيات لرفع أداء الوزارة وتحسين الخدمة المقدمة للجمهور إلكترونياً.
- تساعد هذه الدراسة في الكشف عن مدى حاجة الوزارات الفلسطينية لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

- تفتح الدراسة آفاقاً جديدة أمام الإداريين ومصممو البرامج بتطوير العمل الإداري للموارد البشرية، ونشر الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهميتها، ومدى تأثيرها على كفاءة عمل الموظف والرقى بمستوى الإدارة.
- توضح هذه الدراسة دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.
- أهمية التكامل بين الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية لتحسين أداء الوزارات.
- إلقاء الضوء على مواطن الخلل في عمل الأنظمة الحالية فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية للعمل فوراً على تصويبها وصولاً إلى أكبر درجة من الإتقان والكفاءة والفاعلية من أجل تحسين أداء الوزارات.
- أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الخدمات الإلكترونية المقدمة للجمهور.

1.5 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهم الوظائف التي يمكن أن تعتمد عليها هذه الإدارة.
- التعرف على مدى توفر متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من الإمكانيات المالية والتقنية والبشرية.
- معرفة مدى دعم الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية لعملية التحوّل نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- تسليط الضوء على أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في الوزارات الفلسطينية.
- معرفة دور إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في تحسين أداء الوزارات الفلسطينية.
- معرفة دور إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في تحسين أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية.

- معرفة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات من خلال التعرف على واقع بعض وظائفها التي تتمثل في التخطيط للاحتياجات البشرية إلكترونياً، التدريب الإلكتروني، التوظيف الإلكتروني، التقييم الإلكتروني.

1.6 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الرئيس الأول: ما واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس أربعة أسئلة فرعية هي:

1- ما واقع تخطيط الاحتياجات البشرية في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؟

2- ما واقع التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؟

3- ما واقع التدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؟

4- ما واقع تقييم ورقابة أداء موظفي الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؟

السؤال الرئيس الثاني: ما واقع دعم الوزارات الفلسطينية لعملية التحول نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؟

السؤال الرئيس الثالث: ما العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الموظف في الوزارات الفلسطينية؟

السؤال الرئيس الرابع: ما العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الوزارة؟

1.7 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من صحة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، من جهة، وتحسين الأداء على مستوى الموظف، من جهة أخرى.

وينتزع عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:

1- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تخطيط الاحتياجات البشرية في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من جهة، وتحسين الأداء على مستوى الموظف، من جهة أخرى.

2- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من جهة، وتحسين الأداء على مستوى الموظف، من جهة أخرى.

3- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من جهة، وتحسين الأداء على مستوى الموظف، من جهة أخرى.

4- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تقييم ورقابة أداء موظفي الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من جهة، وتحسين الأداء على مستوى الموظف، من جهة أخرى.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، من جهة، وتحسين الأداء على مستوى الوزارة، من جهة أخرى.

وينتزع عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:

1- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تخطيط الاحتياجات البشرية في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من جهة، وتحسين الأداء على مستوى الوزارة، من جهة أخرى.

2- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من جهة، وتحسين الأداء على مستوى الوزارة، من جهة أخرى.

3- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من جهة، وتحسين الأداء على مستوى الوزارة، من جهة أخرى.

4- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تقييم ورقابة أداء موظفي الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من جهة، وتحسين الأداء على مستوى الوزارة، من جهة أخرى.

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغيرات الوزارة والفئة العمرية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة والمسمى الوظيفي والمشاركة في الدورات التدريبية.

وينتفع عن هذه الفرضية ست فرضيات فرعية هي:

1- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير الوزارة.

2- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير الفئة العمرية.

3- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

5- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

6- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير المشاركة في الدورات التدريبية.

1.8 حدود الدراسة

تشتمل هذه الدراسة على الحدود الآتية:

الحد الموضوعي: ركزت الدراسة الحالية على واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.

الحد المكاني: تقتصر الدراسة على المقر الرئيسي للوزارات الفلسطينية.

الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الأول والفصل الثاني من العام الدراسي (2019-2020).

الحد البشري: تقتصر الدراسة على وكلاء الوزارات ومساعدى الوكلاء بالإضافة لمديري الشؤون الإدارية والمالية وموظفي الموارد البشرية في المقر الرئيسي لجميع الوزارات الفلسطينية.

1.9 متغيرات ونموذج الدراسة:

1. متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل

- واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية
- دعم الوزارات الفلسطينية لعملية التحول نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- تخطيط الاحتياجات البشرية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- التوظيف باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- التدريب باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

- تقييم الأداء باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

- المتغير التابع

• الأداء

- تحسين الأداء على مستوى الموظف.

- تحسين الأداء على مستوى الوزارة.

- المتغيرات الديمغرافية

- الوزارة

- الفئة العمرية

- المؤهل العلمي

- المسمى الوظيفي

- عدد سنوات الخدمة

- المشاركة في الدورات التدريبية

2. نموذج الدراسة:

يوضح الجدول 1.1: جميع المتغيرات الموجودة في هذه الدراسة مع تحديد كل نوع من أنواع هذه

المتغيرات كالتالي:

جدول 1.1: نموذج الدراسة

المتغير التابع الأداء	المتغيرات الديموغرافية	المتغير المستقل واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات القطرية
تحسين الأداء على مستوى الموظف	الفئة العمرية	دعم عملية التحوّل نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
	المؤهل العلمي	تخطيط الاحتياجات البشرية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تحسين الأداء على مستوى الوزارة	المسمى الوظيفي	التوظيف باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
	عدد سنوات الخدمة	التدريب باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
	المشاركة في الدورات التدريبية	تقييم الأداء باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

1.10 هيكلية الدراسة

تشتمل الدراسة على ستة فصول، وهي مقسمة على النحو الآتي:

الفصل الأول: يعرض خلفية الدراسة وتشمل مقدمة الدراسة ومشكلتها، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها، وفرضيات الدراسة، وحدود ومحددات ومتغيرات الدراسة، بالإضافة لهيكلية الدراسة.

الفصل الثاني: يتضمن محتويات الإطار النظري، ويناقش الدراسات السابقة والتعليق عليها وتحديد أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: يتطرق إلى منهج الدراسة وأدواته، والمجتمع الذي أجريت عليه الدراسة، وعينة الدراسة وخصائصها، وإجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، ويبين التحليل الإحصائي لخصائص العينة.

الفصل الرابع: يعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من المبحوثين، ثم عرض تلك النتائج، ومناقشتها، والإجابة على أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة الفرضيات.

الفصل الخامس: يتضمن مخلص نتائج الدراسة المتعلقة بالأسئلة الفرضيات، والاستنتاجات، والتوصيات التي بنيت على نتائج الدراسة والمراجع والملاحق وفهرس الدراسة.

الإطار النظري

المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

2.1.1. مقدمة:

إن من أهم مقومات نجاح أي منظمة هو القدرة على ملاحقة التغيرات التي يشهدها عصر ثورة تكنولوجيا المعلومات، وما نجم عنه من تطور في شتى المجالات، مما أدى إلى تراكم المعلومات والمعرفة، وهذا أجبر المنظمات على إعادة النظر في إدارتها لضمان أقصى درجات الاستفادة منها، والمحافظة عليها من الهدر والضياع (بلحمري، 2014).

لذا تعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتطبيقاتها جزءاً أساسياً لنجاح المنظمات، فهي تسهم في تأسيس مكانة راسخة تضمن للمنظمات البقاء والاستمرار في البيئة الحالية، فقد حدث في السنوات الأخيرة تغير ملحوظ في المنظمات، عكسه تزايد الاستثمار في موارد قائمة على المعرفة والتكنولوجيا نتج عنه ضمور الدور والأهمية النسبية للاستثمار في السلع المادية (ثناء، 2017).

ولقد أصبح ربط المورد البشري بالاحتياجات الحقيقية لسوق العمل وتطوراتها، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء هذه الوظيفة تحدياً رئيسياً تواجهه المنظمات لتدعيم بقائها واستمرارها في إطار من المنافسة الإيجابية، وهو ما أدى إلى ظهور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM.

2.1.2. مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تعتبر الإدارة الإلكترونية من الأساليب المعاصرة التي تسعى لتحويل المنظمات إلى منظمات إلكترونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الوظيفية ووظائفها الإدارية، وإن مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية له تعريفات ومسميات عديدة تحمل نفس المعنى حيث يعرفها رشدي وعمار (2018) أنها التكامل بين إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا وتطبيقاتها بحيث يتم استخدام التطبيقات التكنولوجية المعتمدة على الويب في تنفيذ إجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية.

وقال (2014، ص80) إن إدارة الموارد البشرية إلكترونياً هي تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المدراء والعاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المنظمة الأخرى من أجل الاتصال وتقييم الأداء، إدارة الفرق، إدارة المعرفة، التعليم، والأغراض الإدارية الأخرى.

أما الرواحنة (2013، ص11) فإنه يرى أن إدارة الموارد البشرية إلكترونياً هي التطبيق العلمي لاستراتيجيات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية، فهي طريقة لأداء وظائف تشمل في تعريفها على العناصر نفسها والتي تتكون منها.

ويمكن أن نعرف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حسب رأي الباحثة بأنها: منهج إداري حديث مبني على التكامل بين إدارة الموارد البشرية واستخدام تطبيقات التكنولوجيا الحديثة من أجل القيام بوظائف هذه الإدارة لخلق قيمة إضافية للإدارة والموظفين.

2.1.3. أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يؤكد الدايني (2010) أن إدارة الموارد البشرية إلكترونياً أهمية بالغة وتتمثل في:

- تحسين مستوى أداء المنظمة من خلال تحسين إجراءات تقديم الخدمات الإلكترونية وزيادة إمكانية المنظمة من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدماتها للجمهور بصورة أفضل وتيسير حركة التعامل مع العاملين في المنظمة.
- توفير البيانات والمعلومات الخاصة بالعاملين وفتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المؤسسات الأخرى.
- التقليل من استخدام الهياكل التنظيمية المعقدة والبيروقراطية التي تعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين واعتماد الشكل الإلكتروني الذي يتطلب عمالة قليلة، ومن التقييد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مباني ضخمة الأمر الذي ينعكس على التكاليف ويؤدي إلى انخفاضها وتقليل الوقت والنفقات.
- تلافي مخاطر التعامل الورقي من خلال الاعتماد على الحاسوب في تخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وتوفير سجلاتالخ.

أما موسى وقريشي (2011، ص89) فإنه يوضح أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ويذكرها في نقاط وهي:

- تبسيط الاجراءات داخل المنظمات وهذا ينعكس إيجاباً على مستوى المعاملات الإدارية المختلفة.
- تسهيل إجراءات الاتصال بين الدوائر المختلفة للمنظمة وكذلك مع المنظمات الأخرى.
- الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المنظمة.
- تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجابياً على عمل المنظمة مما يمكنها من حفظ وتوثيق المعلومات بشكل مناسب.

2.1.4. أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إن تغير العوامل المؤثرة على المنظمات وقضايا العولمة، وتغير النظرة من الوظيفة الآمنة إلى المهنة الآمنة، وتغير نوعية قوى العمل المطلوبة، كل ذلك كان من أهم أسباب توجه المنظمات نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية: (Ruel, Bondarouk, & Van der Velde, 2007 :507)

- زيادة التركيز على القضايا الاستراتيجية.
- زيادة مرونة الإجراءات والممارسات مما يزيد من كفاءة إدارة الموارد البشرية.
- توجيه إدارة الموارد البشرية نحو خدمة الإدارة والعاملين في المنظمة.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة (الوادي والوادي، 2011، ص291).
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية وتعميم مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية ورفع مستوى العملية الرقابية .

2.1.5. مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تحتاج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لمكونات تتعلق بالبنية التحتية وتأهيل المستخدمين وأهم هذه المكونات تتمثل في ما يلي:(الرواحنة، 2013، ص17)

- الحاسوب (Hardware)
- البرمجيات (Software)
- شبكة الاتصال (Communication Network) وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت والإكسترانت.

2.1.6. مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يمكن تقسيم مجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً إلى أربعة مجالات أساسية قد تتداخل معاً في الحياة العملية اليومية ولكن تختلف الحلول المبرمجة لكل منها وهذه المجالات هي: (هوبكنز، 2006، ص23)

- تقديم الخدمات الأساسية : من خلال إدارة المعلومات الشخصية.
 - إدارة الأفراد بفعالية أكبر: من خلال عمليات التوظيف، الحضور، الانصراف.
 - تسهيل التعاون والتدريب: من خلال التفاعل والمشاركة، التدريب، ونقل المعلومات.
 - التواصل مع الموظفين وتحفيزهم: من خلال إدارة المزايا الوظيفية والمكافآت.
- وإن التطور الذي شهدته إدارة الموارد البشرية أدى إلى الزيادة في إنتاج المعارف وتبادلها بين أفراد المنظمة نفسها وبين المنظمات الأخرى، وقد ساهمت وظائف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في تسهيل هذه العملية، وسنحاول التركيز على بعض هذه الوظائف مثل: التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التقييم والرقابة الإلكترونية، وتحسين أداء الموظفين وأداء المنظمة.

المبحث الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

2.2.1. مقدمة:

إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أصبحت ميزة مهمة في عصرنا الحالي تسعى معظم المنظمات لتطبيقها، وقد شهدت الإدارة الإلكترونية ووظائفها مناقشات جدية للتعامل مع الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمات وذلك منذ بداية ظهورها، ومن بين وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التي تحظى بأهمية كبيرة في الوقت الحاضر هي توظيف الموارد البشرية إلكترونياً، واختيارها، وتدريبهم

وتقييمهم من أجل تحسين أداءهم وأداء المنظمة، وفي هذا المبحث سنتناول هذه الوظائف بشيء من التفصيل لتوضيح أهميتها ومدى فعاليتها وتأثيره على أداء المنظمة وتميزها.

وتعد الإدارة الإلكترونية اتجاهاً جديداً في علم الإدارة أحدثت نقله نوعيه في إدارة الموارد البشرية مما أدى إلى تحويل وظائفها التقليدية إلى وظائف إلكترونية حققت أهداف المنظمة في وقت أقصر وجودة أعلى، ومن أهم تلك الوظائف ما يلي:

2.2.2. تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية إلكترونياً:

إن التخطيط الإلكتروني لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية هو من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة وذلك لما لها من دور كبير في نجاح المنظمة وزيادة فعاليتها، فالقوى البشرية هي عامل أساسي من عوامل الإنتاج لذا يحتاج لتركيز واهتمام خاص من الإدارة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، وبذلك يعتبر جزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة، وجزء هام من التخطيط الشامل لها، حيث تقوم عملية تخطيط القوى البشرية على رسم خطط لتوفير الاحتياجات المطلوبة لعملياتها الانتاجية.

2.2.2.1. مفهوم التخطيط الإلكتروني:

التخطيط بالمفهوم العام هو التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل في إطار معين، أما التخطيط للموارد البشرية فيقصد به التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة للفترة المستقبلية (ثناء، 2017).

ويرى الصيرفي (2007) أن التخطيط الإلكتروني هو العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين لتنفيذ المهام الموكلة لهم في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المنظمة.

ويمكن أيضاً النظر إلى أن تخطيط القوى البشرية على اعتبار أنها عملية التأكد من توافر العدد اللازم بنوعية ملائمة تتناسب واحتياجات المنظمة لتقوم بما هو مطلوب منها عبد الباري وآخرون (2008).

2.2.2.2. أنواع التخطيط الإلكتروني:

مع ظهور الإنترنت والأعمال الإلكترونية حدثت تغيرات كبيرة في عملية التخطيط، حيث أصبحت معظم المنظمات تعتمد على التخطيط الإلكتروني، لما به من مرونة واستجابة سريعة للتغيرات البيئية، ومشاركة للمستويات الدنيا في العملية التخطيطية.

وللتخطيط الإلكتروني نوعان من التطبيقات الحاسوبية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية وهما: تخطيط التعاقب، وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً. فتخطيط التعاقب يؤكد أن المنظمة لديها عاملان لا بد أن تعدهم إلى المواقع التي شغرت بسبب التعاقد والتنقلات والتوسع في النشاطات أو إلغاء الخدمة، لذلك لا بد أن يكون هناك العديد من الملفات التي تحدد إمكانية حركة العاملين من ترقيات إلى انتقالات ومعدلات دوران وغيرها. أما تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية فيمكن وضع نماذج علمية وعملية من خلال: (الصيرفي، 2007، ص596)

- كل قسم يحدد احتياجاته من العمالة بناء على حجم عبء العمل والتوسعات والتغيرات التنظيمية.
- يقوم الحاسوب بحساب معدلات العمالة.
- يقوم الحاسوب بحساب تدفق العمالة بين الأقسام المختلفة خلال الفترة السابقة من الخطة.
- يقدم الحاسوب حسابات تفيد عدد العمال المطلوبين في كل وظيفة.
- اعداد خطط النقل بين الأقسام من خلال معرفة الوظائف الخالية.
- فحص نظام معلومات الموارد البشرية وايجاد افضل الكفاءات البشرية لشغل الوظائف الشاغرة.

2.2.3. التوظيف الإلكتروني:

يعتبر التوظيف الإلكتروني من أهم المجالات التي يمكن أن يتم فيها استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث يعمل على زيادة كفاءة عملية التوظيف سواء للمنظمة أو للمتقدمين للوظائف، وقد أصبح جزء أساسي من عملية التوظيف العصرية. إن إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال على عملية التوظيف داخل المنظمة أدى إلى القضاء على الحواجز البيروقراطية، وخلق علاقة مباشرة ما بين المنظمة أو المدير المكلف بعملية التوظيف والشخص المتقدم لشغل المنصب، من خلال استخدام شبكة الإنترنت، حيث يمكن الأشخاص من الدخول إلى الموقع الإلكتروني للمنظمة، والاتصال مباشرة بالمدير المسؤول عن عملية التوظيف بطريقة سهلة وسريعة، وبالتالي يعتبر التوظيف الإلكتروني (e-recrutement) من التطبيقات الأكثر انتشاراً في المنظمة، لأنه يمنح المسؤولين المكلفين بعملية التوظيف أداة تساعدهم في التسيير الكلي لمختلف عمليات التوظيف (LAGREE & MAGNE, p77-79, 2001).

1.2.2.3.2. مفهوم التوظيف الإلكتروني:

إن استعمال الإنترنت لتسريع عمليات الاستقطاب هو حقل أساسي في حرب البحث عن المواهب، وسيبقي الإنترنت المحرك الأساسي للتكنولوجيا الموجهة للاستقطاب خلال السنوات القادمة. لذا نرى أن الإنترنت يستخدم للإعلان عن الوظائف ولجذب الأفراد المؤهلين، بالإضافة إلى توفير معلومات تتعلق بالوصف الوظيفي والمؤهلات المطلوبة وثقافة المنظمة وهويتها المعرفية، كما يمكن استعماله لإعطاء نظرة واقعية وحقيقية عن المنظمة من خلال استخدام التكنولوجيا لعرض مكان العمل أو التعرف على فرق العمل ومواقع المنظمة. ويقول عليان (2007) أن التوظيف الإلكتروني هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وتعيينهم بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية. وتعرفه الباحثة أنه عبارة عن موقع شبكي لاستقطاب الكفاءات العالمية لملأ الشواغر واتخاذ قرار التعيين بأقل وقت وجهد في الوصول للفئة المستهدفة.

2.2.3.2. أدوات التوظيف الإلكتروني:

يستخدم التوظيف الإلكتروني مجموعة من الأدوات لاستقطاب الأيدي العاملة قد تكون تابعة للمنظمة إذا سمحت إمكانياتها المادية بذلك أو عبارة عن حلول خارجية تلجأ إليها، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي: (Parry, Tyson, Selbie, & Leighton, 2007, pp20)

أ. مواقع توظيف (Job Boards) غير تابعة للمنظمة: وتمثل هذه المواقع نقطة وصول المترشحين إلى شبكة الإنترنت في إطار بحثهم عن منصب عمل، حيث تعد هذه المواقع همزة الوصل بين المنظمات والكفاءات ومن بين المواقع الكبرى للتوظيف عبر شبكة الإنترنت نجد (cadremploi, Bayt, EmploiPartenaire, Emploitic...) بالإضافة إلى مواقع متخصصة تعرض فرص عمل في مجالات محددة كموقع abjob الذي يتخصص في مجال المعلوماتية والطيران، وتقوم هذه المواقع بإقامة علاقة شراكة مع مكاتب توظيف وذلك لعرض خدماتها على المنظمات لمساعدتهم على إدارة عملية التوظيف، وقد تلجأ المنظمات الصغيرة والمتوسطة إلى مثل هذا النوع من المواقع وذلك لأسباب عديدة تتمثل في التكاليف، حجم المهارات الداخلية... الخ، وخاصة إذا كانت لا تمتلك موقع توظيف عبر شبكة الإنترنت.

ب. مواقع خاصة بالمنظمة تحتوي على مجال خاص بعملية التوظيف: يمكن أن تحتوي هذه المواقع على مجرد إعلانات توظيف أو كما يمكن أن تحتوي على تطبيقات خاصة بإدارة عملية التوظيف ودراسة طلبات المترشحين عبر الشبكة، وفي هذه الحالة فإنه بالإضافة إلى عملية التوظيف يمكن للمنظمة من تعريف المترشحين الذين يرغبون في الحصول على منصب شغل بنشاطاتها، منتجاتها، خدماتها ونتائجها الاقتصادية، وبالتالي فإن مثل هذا الموقع الإلكتروني يعتبر كذلك كنقطة اتصال وتسويق لصورة المنظمة اتجاه المترشحين والذين يمكن أن يكونوا كذلك زبائن لها في المستقبل، وفي هذه الحالة تكون العلاقة بين المترشح والمنظمة مشخصة وتفاعلية، كما أن موقع التوظيف عبر شبكة الإنترنت يسمح للمترشح بأن يكون له ملف وحيد حتى ولو تقدم بطلب عمل في عدة وحدات من نفس الشركة وفي مناصب مختلفة.

2.2.4. الاختيار الإلكتروني:

إن نجاح المنظمات يعتمد على قدرتها في مواكبة التطورات والتكيف مع التغيرات التي يترتب عليها ظهور الكثير من الأزمات التي قد تهدد بقاؤها أو تؤخر نموها الخشائي والقطب (2006)، لذا أصبح لا بد من تحول الأعمال إلى الشكل الإلكتروني، لذا تقوم المنظمات بوضع العديد من الاستراتيجيات التي تساعدها على تحسين أداء العاملين، ومن أهم تلك الاستراتيجيات اختيار العناصر البشرية ذات الكفاءة المطلوبة من بين المتقدمين.

2.2.4.1. مفهوم الاختيار الإلكتروني:

يعرف الاختيار بأنه: العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة ثم مقابلتهم وتعيينهم في نهاية الأمر (السيد، 2012، ص 43). أن استخدام تطبيقات الاختيار الإلكتروني تساعد المنظمات على اتخاذ قرار التوظيف بشكل أفضل، وذلك لتوفير المعلومات اللازمة بدقة وفي الوقت المناسب، حيث أن استراتيجيات اتخاذ قرار الاختيار في أغلب الأحيان تكون مكلفة، وتحتاج إلى وقت كبير، بينما التطبيقات الإلكترونية تساعد على اتخاذ القرارات أسرع وبتكلفة أقل (Stone, et al, 2003, pp 50-70).

2.2.4.2. خطوات أو مراحل الاختيار الإلكتروني:

تمر عملية الاختيار الإلكتروني بست خطوات مترابطة، وهي مختلفة إلى حد كبير عن الخطوات المتبعة في عملية الاختيار التقليدي، تتمثل هذه المراحل في:

1- مرحلة تحليل الوظائف: تقوم هذه الخطوة على عمل تحليل دقيق للوظائف الشاغرة، وتحديد KSAOs الخاص بها (knowledge, skills, abilities, and other attributes)، ويختلف تحليل الوظائف هنا عن الطرق التقليدية، حيث تقوم نظم الاختيار الإلكتروني على استخدام تطبيقات تسمى (EJA) أي (web-based job analysis) التي تحلل الوظائف عن طريق استخدام الطرق الإلكترونية وتحديداً الإنترنت، وكذا مراجعة البيانات المدخلة مسبقاً حول الوظيفة وتحديثها إذ لزم الأمر، والسماح بالوصول إلى المعلومات المطلوبة بسهولة وسرعة ودقة، وتقوم هذه التطبيقات بتقليل الوقت المستهلك في وصف الوظيفة مقارنة بالطرق التقليدية، وتوفير معلومات أكثر شمولية من الطرق التقليدية (Peterson & Taylor, 2004, pp 73-93).

2- مرحلة استمارات التقدم والفرز الأولى: تقوم المنظمات باستخدام تطبيقات متخصصة تمكنها من استكمال البيانات المطلوبة من المتقدمين مثل (الخبرة السابقة، التدريب، التعليم...) وغيرها، حيث تقوم المنظمات إما باستخدام شبكة الإنترنت (عن طريق موقع المنظمة أو عن طريق منظمات أخرى وسيطة) للتأكد من استكمال البيانات بشكل صحيح، وفحص البيانات المسجلة تلقائياً، والتأكد من اكتمالها أو الاعتماد على استخدام تطبيق التفاعل الصوتي (IVR) وهو تطبيق متخصص يقوم بفحص البيانات والتأكد من إتمامها، وكل من هاتين الوسيلتين له ما يميزه، حيث أن شبكة الإنترنت تسمح للمتقدمين بالإجابة على الأسئلة بسرعتهم الشخصية (عدم ربط الإجابة بزمن محدد)، كما أنها تمكنهم من تغيير الإجابات أو مراجعتها، على عكس نظام IVR (Interactive voice response) فهو لا يسمح بتغيير الإجابات أو حذفها، كما أنه يقوم بتحديد وقت الإجابة على الأسئلة Stone, et al, (2003, pp 50-70).

3- مرحلة الاختبارات الإلكترونية: في هذه المرحلة يكون المتقدمين قد استكملوا البيانات الخاصة بهم، وتم عملية الفرز الأولى للمتقدمين، ثم تأتي الخطوة التالية وهي اختبار قدرات المتقدمين. والجدير بالذكر أصبحت الكثير من المنظمات في الآونة الأخيرة تعتمد على استخدام شبكة الإنترنت أو أجهزة الحاسب الآلي لإدارة الاختبارات أكثر من الطرق التقليدية، حيث تعمل الطرق الإلكترونية على: (Makransky & Glas, 2011, pp608-630)

- توفير الوقت والجهد.

- لا يشترط وجود مراقبين للاختبار بشكل مباشر .
- تعطي للمتقدمين الفرصة لأداء الاختبارات في الوقت المناسب لهم ورغم انتشار استخدام الاختبارات الإلكترونية في الوقت الحالي، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت تلك الاختبارات أو أنواعها أو مميزاتهما.

وفيما يلي أمثلة على الاختبارات التي يمكن الاعتماد عليها للاختيار بين المترشحين (Stone, et al, 2003, pp 50-70).

- اختبار المعلومات العامة: هي مجموعة من الأسئلة العامة والمختلفة في مستوى الصعوبة مع تحديد الوقت للإجابة.
- اختبارات السرعة: هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي يشترط الإجابة عليها في وقت محدد، حيث يتم تقييم الأفضل من بين المتقدمين في هذا الاختبار بسرعة الإجابة.
- اختبارات المواءمة (Computer Adaptive Test) (CAT): هي أحد أشكال الاختبارات الإلكترونية، والتي تتكيف أو تتغير اعتماداً على قدرات المتقدمين (Anastasi,A.& al,1997)، حيث يتم في البداية إجابة المتقدمين على مجموعة من العناصر، ثم يقوم التطبيق بوضع الأسئلة الملائمة لقدرات كل منهم (Stone, et al, 2003, pp 50-70).
- اختبارات التقدير الشخصي للمواقف (Situational Judgment Test) (SJT): تقوم باختبار كيفية تعامل الأفراد مع الظروف التي تواجههم في العمل (p730-740,2001 Mcdaniel et al)، حيث يقوم هذا الاختبار بوضع عدد من السيناريوهات الافتراضية للعمل، ويطلب من المتقدمين اختيار الإجابة الأنسب، حيث تكون الإجابة المستهدفة معدة سلفاً. وعليه تقوم المنظمة باختيار نوعية الاختبارات التي تساعد على تقييم الأفراد بشكل صحيح، إذ تعمل تلك الاختبارات على فرز المتقدمين، وتقييم الفروق الفردية في أنماط التفكير، واختيار الأفضل.

4- مرحلة المقابلة الإلكترونية: بعد قيام المتقدمين بإجراء الاختبارات المطلوبة، تكون الخطوة التالية القيام بالمقابلة الشخصية الإلكترونية التي تتم بشكل أسرع وأسهل، كما أنها أقل تكلفة من الطرق التقليدية، وخاصة في المنظمات كبيرة الحجم ومتعددة الأفرع حول العالم، حيث تقوم المنظمات باستخدام التكنولوجيا الإلكترونية لإجراء المقابلات مثل الهاتف، عقد

المؤتمرات بالفيديو (2002، Chapman & Rowe، pp 185-197)، كما توجد منظمات تقوم باستخدام نظام (Interactive voice response) IVR لإجراء المقابلات للمتقدمين. (Stone, et al, 2003, pp 50-70)

5- مرحلة اتخاذ القرار الإلكتروني: تقوم المنظمات في هذه المرحلة باستخدام كافة المعلومات التي حصلت عليها من المراحل السابقة لاتخاذ قرار التوظيف وهي تعد من الخطوات الحاسمة في عملية الاختيار، حيث أن الهدف الأساسي من الاختيار هو اتخاذ القرارات التي من شأنها الوصول إلى أكثر المتقدمين كفاءة للوظيفة الشاغرة، وذلك اعتماداً على المعلومات التي تم الوصول إليها من الخطوات السابقة، وكلما تمت خطوات الاختيار بطريقة سليمة ودقيقة كلما كان القرار أسهل وأكثر صواباً.

6- مرحلة تقييم نظام الاختيار الإلكتروني: الخطوة الأخيرة من الاختيار الإلكتروني هي تقييم فعالية النظام، والتأكد من صحة الإجراءات والنتائج أيضاً، حيث تقوم المنظمات بإخضاع نظم الاختيار الإلكتروني نفسها للتقييم، فيمكن للمنظمات استخدام هذه النظم لتقييم صحة الاستنتاجات التي تمت في عملية الاختيار، وأيضاً تستخدم نظم وتطبيقات الاختيار الإلكتروني لإعداد التقارير المطلوبة، وأحد أهم مزايا نظام الاختيار الإلكتروني أنه يمكن المنظمات من جمع البيانات، وتحليلها بسهولة مع القيام بتقييم فعالية النظام أيضاً.

2.2.4.3. مميزات الاختيار الإلكتروني:

- إن استخدام التطبيقات الإلكترونية يعطي للمنظمات الكثير من المزايا، خاصة في عملية الاختيار وهو ما يمكن توضيحه على النحو التالي: (Reynolds & Dickter, 2010, pp 171-191)
- تعمل على تبسيط عملية تحليل الوظائف.
 - تساعد المنظمات على استيعاب عدد أكبر من المتقدمين.
 - يتم عمل تقييم عملية الاختيار آلياً، مما يقلل من الأخطاء البشرية في التقييم.
 - تسمح بفحص طلبات المتقدمين عن طريق الإنترنت أو عبر مقابلات فيديو، وهو ما يقلل من تكاليف إجراء المقابلات بالطرق التقليدية.
 - سهولة تخزين واستخدام المعلومات، مما يسمح بتقييم فعالية نظام الاختيار.
 - تعمل على توظيف أفضل المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة.

- تساعد في إدارة تدفق بيانات العاملين الجدد.

2.2.5. التدريب الإلكتروني:

إن التدريب الإلكتروني هو عملية مستمرة ومتغيرة من حيث الشكل والمضمون وذلك لتمكينها من مواكبة التغيرات المستمرة في مختلف مناحي الحياة، وهذا جعل من التدريب ضرورة ملحة لتحقيق الرؤية المستقبلية من خلال اهتمامه بالتحويلات العالمية المعاصرة التي ظهر أثرها على معظم دول العالم.

وأشار عبد الله (2019) أن إدارة المشاريع المتصلة بالجانب المعلوماتي سواء كانت في شكل نظم وبرمجيات أو في شكل أجهزة ومعدات إلى وجود مشكلات عديدة في هذا الجانب منها ما يتعلق بالنقص الكبير في أعدادها، ومنها ما يتعلق بعدم التوزيع السليم والمتوازن للمتوفر منها وكذلك التباين وعدم التوازن في حجم ونوعية الموارد البشرية المتخصصة في مجال المعلوماتية وذلك من ناحية أعداد المتخصصين ونوعية تخصصاتهم والقصور في نوعية ومستوى التدريب والتأهيل لديهم.

وتسعى كل منظمة إلى تعزيز قدراتها التنافسية من خلال استمرار تنمية مهارات وقدرات عاملها، وبذلك أصبح التدريب الإلكتروني أحد أهم أدوات المنظمة الذي يمكنها من تلبية احتياجاتها الفورية والاستراتيجية للحصول على قوى عاملة مدربة ذات كفاءة، ويساهم التدريب الإلكتروني في زيادة رضا العاملين، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

2.2.5.1. مفهوم التدريب الإلكتروني:

ساهمت التكنولوجيا في تغيير طرق أداء كثير من وظائف إدارة الموارد البشرية، وأحد أهم تلك الوظائف هي التدريب، حيث يقوم هذا الأخير على تنمية مهارات ومعارف وسلوكيات العاملين بالشكل الذي يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي.

وإن مفهوم التدريب الإلكتروني غير محدد المعالم وهو في حالة تعديل مستمر نظراً لارتباطه بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تنمو يوماً بعد يوم، حيث يعرفه الحربي (2012، ص 554) بأنه عملية منظومية تتم في بيئة تفاعلية متنقلة مشبعة بالتطبيقات التقنية الرقمية المبنية على استخدام شبكة الإنترنت والحاسوب، متعددة الوسائط والأجهزة المتنقلة لعرض البرمجيات والحقائب والدورات التدريبية الإلكترونية، لتصميم وتطبيق وتقييم البرامج التدريبية التزامنية وغير التزامنية بإتباع أنظمة

التدريب الذاتي والتفاعلي والمزيج لتحقيق الأهداف التدريبية واتقان المهارات بناءً على سرعة المتدربين في التعلم والمستويات الفكرية وظروف عملهم وحياتهم ومواقعهم الجغرافية.

وتعرفه الزنبقي (2011، ص18) أنه التدريب القائم على شبكة الحاسوب حيث تقوم المنظمة التدريبية بتصميم موقع خاص بها ولبرنامج معينة لها ليتمكن المتدرب من الحصول على المادة التدريبية من خلال الحاسب الآلي وفيه يتمكن من الحصول على التغذية الراجعة، ويهدف إلى استقطاب المتدربين الذين لا يستطيعون الاستمرار في برنامج تدريب تقليدي تحت الظروف العادية.

وتعرف الباحثة التدريب الإلكتروني بأنه تهيئة بيئة تفاعلية متنقلة لتدريب الأفراد من خلال الاستفادة من التطبيقات والبرامج الإلكترونية اعتماداً على شبكة الإنترنت لتحقيق الأهداف التدريبية واتقان المهارات وذلك بأقل التكاليف وأقصر وقت وفي أي مكان مع مراعاة القدرات الفردية لكل متدرب للوصول إلى أعلى مستويات من الجودة لتحقيق الفاعلية والكفاءة في العمل.

2.2.5.2. أهداف التدريب الإلكتروني:

تتمثل أهداف التدريب الإلكتروني في: (الزنبقي، 2011، ص21)

- إتاحة الفرصة للمتدربين في الاشتراك بالبرامج التدريبية في أي وقت وفي أي مكان.
- مساعدة المنظمات لتعديل طرق التدريب التقليدي لتنمية الموارد البشرية.
- تهيئة المتدربين لإنتاجية أكبر في مجتمع المعرفة لاستخدام التقنيات الحديثة والمساهمة في رفع المستوى الثقافي والعلمي والاجتماعي بين أفراد المجتمع.
- مواكبة التحديث المتسارع في منهاج التدريب وتصميمها ومحتواها وأساليبها مما يفتح فرص مرنة وميسرة للقيام بذلك باستمرار من خلال استخدام البيانات التدريبية الافتراضية.
- الاستفادة من مصادر المعرفة المتاحة على شبكة الإنترنت.
- تدعيم مهارات التدريب الذاتي والتدريب المستمر.
- التغلب على مشكلة الأعداد الكبيرة للمتدربين.
- تحقيق العدالة في فرص التدريب وجعل التدريب حق للجميع.

2.2.5.3. أنواع التدريب الإلكتروني:

تناولت الأدبيات أنواع التدريب الإلكتروني، واختلفت فيما بينها حسب وجهات نظر كتابها وأفكارهم والمدارس التي تعلموا فيها، ومن خلال الجدول 2.1 سنورد بعض مما أوردته الأدبيات في هذا الخصوص:

جدول 2.1: أنواع التدريب الإلكتروني.

الكاتب	التاريخ	أنواع التدريب الإلكتروني
Dabbagh	2000	الشبكي المباشر المختلط المساند
زيتون	2005	المنفرد المساعد المخلوط
Dientinger	2005	المتزامن الغير متزامن
محمد ابو ندا	(ب ت)	المستقل التزامني
عماد وهبة	2011	المتزامن غير المتزامن الدمج
الزنبقي	2011	التزامني غير التزامني المتمازج
رامي غبون	2012	المباشر غير المباشر

المصدر: الباحثة اعتماداً على الأدبيات

ولقد اعتمدت هذه الدراسة على الأنواع التي يتبناها الزنبقي (2011، ص18) فهناك ثلاثة أنواع رئيسية للتدريب الإلكتروني وهي:

1- التدريب الإلكتروني التزامني: يحتاج هذا النوع من التدريب إلى ضرورة وجود المدرب والمتدرب في نفس الوقت حتى تتوفر عملية التفاعل المباشر بينهما، كأن يتبادل الاثنان الحوار من خلال المحادثة (chatting) أو تلقي برامج تدريبية من خلال الفاعات التدريبية

الافتراضية، ويعرف أيضا بأنه تدريب إلكتروني يجتمع فيه المدرب مع المتدربين ليتم بينهم اتصال متزامن، إما بالنص أو الصوت أو الفيديو (لا يشترط وجود المتدربين في مكان واحد)، ومن إيجابيات هذا النوع من التدريب، أن يحصل المتدرب من المدرب على التغذية الراجعة المباشرة في نفس الوقت.

2- التدريب الإلكتروني غير التزامني: لا يشترط هذا النوع من التدريب وجود المدرب والمتدرب في الوقت نفسه، أو في القاعة التدريبية الافتراضية نفسها، ويتم من خلال تقنيات التدريب الإلكتروني مثل البريد الإلكتروني وأشرطة الفيديو والمنتديات. ويمكن التدريب غير المتزامن المدرب من وضع مصادر مع خطة تدريب وتقييم على موقع التدريب، ثم يدخل المتدرب للموقع في أي وقت، ويتبع إرشادات المدرب في إتمام التدريب دون الحاجة للاتصال المتزامن مع المتدرب، ومن إيجابيات هذا النوع من التدريب أن المتدرب يتدرب حسب الوقت المناسب له وفي المكان المناسب الذي يختاره، ويستطيع المتدرب إعادة دراسة المادة التدريبية والرجوع إليها إلكترونياً كلما احتاج لذلك (الزنقي، 2011، ص 18).

3- التدريب الإلكتروني المتمازج أو المدمج: يقصد به الدمج بين التدريب الشبكي والتدريب غير الشبكي، وهو نوع من التدريب الحديث يدمج المدرب بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني، كما يعرف أيضا بالتدريب الخليط عن طريق مزج أو خلط أدوار المدرب التقليدي في القاعات التدريبية التقليدية مع القاعات التدريبية الافتراضية والمدرب الإلكتروني، ولا تكمن أهمية التدريب المدمج في مجرد مزج أنماط نقل مختلفة، بل في التركيز على مخرجات التدريب.

2.2.6. التقييم والرقابة الإلكترونية:

أصبح من الضروري اعتماد تطبيقات الإدارة الإلكترونية بعد التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات ولاسيما بعد ظهور الحاسوب الشخصي وانتشاره وظهور شبكة الإنترنت وانتشارها بوصفها وسيلة للاتصالات والمعلومات على المستويين الرسمي والشعبي، ومن ثم فإن الإدارة الإلكترونية تصبح أهم مداخل التغيير والتطوير في المنظمات الرسمية وغير الرسمية كافة بوصفها تمثل تحولاً جذرياً في عالم الإدارة على المستويين النظري والعملي، بحيث تنعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي والارتقاء به بعيداً عن كل مظاهر الفساد سواء كان فساداً أخلاقياً أم مالياً أم إدارياً (شواي، 2016، ص 401).

وفي سبيل تحقيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لأهدافها تقوم بعدة وظائف منها الاستقطاب و التخطيط، والاختيار والتعيين، والتنمية والتدريب، والتقييم، وسنقوم بتوضيح أحد هذه الوظائف الذي يعتبر أحد الطرق التي تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة هو تقييم أداء الموظفين.

ساهمت تكنولوجيا المعلومات في إثراء مرحلة التقييم بشكل واضح وملاموس حيث أنها تقوم بعملية التقييم بشكل مستمر لكل مرحلة من مراحل أداء الموظفين مما يؤدي الى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بدقة و سرعة عالية وهذا بدوره يساهم في إمكانية تحسين الأداء بشكل عالي.

2.2.6.1 مفهوم التقييم والرقابة الإلكترونية:

عرفها العرايشي (2015) بأنها ممارسة العملية الرقابية باستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات المتخصصة مما يتيح لمتخذي القرار القدرة على رصد الانحرافات بأقل جهد ووقت ممكن وبناتج عالية الدقة مع الأخذ بعين الاعتبار معايير تعزز الجانب الرقابي في الأنظمة العاملة في المنظمة.

أما الطراونة وعبد الهادي (2011) فقد عرفها على أنها عبارة عن فحص ومراجعة الخطط المختلفة لجميع برامج و أنشطة الوحدات والأجهزة الحكومية، وهي تتبع المتغيرات التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات في السنوات المقبلة بتوفر البيانات والمعلومات الملائمة من خلال الاستعانة بنتائج عملية الرقابة وتقييم الأداء أو بإشراك القائمين على الرقابة في عملية اتخاذ القرار اشتراكاً فعلياً أو الاسترشاد بأرائهم عند الحاجة لذلك.

أما البرغوثي (2010) فيرى أنها العملية التي من خلالها تتم ممارسة الدور الرقابي من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا حيث يتم التأكد ما إذا كان العمل يتم بالمستوى المخطط له وضمن الأهداف الموضوعية سابقاً ضمن خطة مقرره حيث أن العملية الرقابية تصبح أكثر سهولة كلما كانت الأهداف أكثر تحديداً.

وعرفها laudon (2010) بأنها الرقابة المبرمجة باستخدام المعايير والقواعد والإجراءات وضوابط نظام الرقابة للتأكد من أن المنظمات بشكل عام التزمت بتطبيق هذه الضوابط ونفذتها بشكل صحيح لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتعرف الباحثة التقييم والرقابة الإلكترونية على أنه استخدام أدوات التكنولوجيا المتخصصة للقيام بعملية الرقابة الإدارية من مستويات الإدارة العليا إلى مستويات الإدارة الدنيا بما يحقق الاقتصاد في الجهد، والوقت، والتكلفة في الوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر وبدقة أكثر.

2.2.6.2. أبعاد التقييم والرقابة الإلكترونية:

بناء على ما تقدم يأخذ مفهوم التقييم والرقابة الإدارية الإلكترونية ثلاثة أبعاد أساسية وهي:
(hall,2010)

- البعد الأول: يتصل بالمراقبة والمراجعة وتصحيح الأخطاء وكشف الانحرافات بصورة مستمرة بهدف تحسين كفاءة الأداء وخفض التكاليف باستخدام أجهزة وبرمجيات الحاسوب والتقارير المستخرجة.
- البعد الثاني: يتصل بأمن وسلامة الأجهزة و البرامج أي ما يخص حماية النظام من كل أشكال التخريب والاختراق والاستخدام غير الشرعي والنفذ غير المخول إلى قواعد البيانات بالإضافة إلى جرائم الحاسوب والإنترنت.

- البعد الثالث: يتصل بتقسيم أنشطة وعمليات نظام الرقابة الإداري الإلكتروني وتحليل النظام وتحليل نتائج التكاليف من منظور شامل ومتكامل انسجاماً مع حقيقة أن من غير المفيد وغير العملي وجود نظم باهظة التكاليف حتى ولو كانت هذه النظم ناجحة بمعايير الكفاءة والفعالية والمرونة التشغيلية (ياسين، 2007).

2.2.6.3. مميزات التقييم والرقابة الإلكترونية:

- الحد من المفاجآت بسبب الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية (نجم، 2004).
- تأثيرها المباشر على كفاءة وفاعلية أداء وعمل النظام وحماية الأمن والسلامة بمكوناته وموارده من البيانات والمعلومات التي تحتويها والبرامج التي تقوم بتخزينها (ياسين، 2007).
- تقليل الجهد الإداري المطلوب وذلك بانخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة وتحفيز العلاقات القائمة على الثقة (نجم، 2004).
- الكشف المبكر للانحرافات وتصحيحها ومنع حدوثها مستقبلاً (العلول، 2011).
- تتبع إجراءات وسياسات محددة مسبقاً ومبرمجة آلياً لتساعد الإدارة على تحقيق الهدف (laudon,2010).

- خفض التكاليف وتقليل الوقت والجهد مقابل شمولية النتائج ودقة عالية مقارنة بالنظام اليدوي.
- تحقق مبدأ المرونة والكفاية حيث يعمل نظام الرقابة الإلكتروني على تغيير المخطط ليغطي المدى القريب والبعيد.

2.2.6.4. معوقات وعيوب التقييم والرقابة الإلكترونية:

سنقوم بتلخيص عيوب ومعوقات تطبيق الرقابة الإلكترونية في النقاط التالية: (نجم، 2004)

- افتقارها إلى التفاعل الإنساني الذي هو أساس في تطوير المنظمة.
- يعتقد البعض أن الإدارة تراقب نشاطاتهم أولاً بأول من دون علمهم.
- مخاطر الاعتماد الزائد على الإنترنت.
- انعدام التخطيط والتنسيق للرقابة الإلكترونية نتيجة لعدم وجود سياسة فنية موحدة.
- ضعف الوعي بأهمية الرقابة الإلكترونية في المنظمة.

2.2.6.5. فوائد التقييم والرقابة الإدارية الإلكترونية:

ذكر الطراونة وعبد الهادي (2011) مجموعة من الفوائد لوظيفة التقييم والرقابة الإدارية الإلكترونية ومن أبرز هذه الفوائد ما يلي:

- تساعد على تحديد وتنفيذ الأهداف.
- تركز على المعلومات ودقتها وحدائتها بالإضافة إلى إدارة المعلومات.
- توضح الالتزامات الإدارية.
- تحدد الموارد البشرية والمالية ومواصفات الخدمات المقدمة لهم ومنهم.
- تحدد كفاية التطور المهني والتقني ومتطلبات التغيير.

المبحث الثالث: دراسات سابقة

يتضمن هذا المبحث عرضاً مفصلاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية، وأخذت الباحثة بعض هذه الدراسات التي تتناول المواضيع الخاصة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بهدف الاستفادة منها، ولتوفير الخلفية العلمية والمناخ المناسب والمصادر اللازمة لإجراء دراستها.

عرضت الدراسات بدءاً من الأحدث، حيث استعرضت الباحثة كل دراسة بطريقة مناسبة ومنهجية موحدة، حيث تم عرض أسم الباحث والسنة وعنوان الدراسة وأهدافها، والمنهج المتبع، ومجتمع الدراسة، وعرض أهم النتائج، ولكن من خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة وجدت الباحثة أن هناك عدد قليل منها يتناول هذا الموضوع رغم أهميته.

2.3.1. دراسات عربية:

دراسة محمد بوضياف (2019) بعنوان: مساهمة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس بولاية برج بوعريج

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية وظائف إدارة الموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية لخدمة الانسان وذلك من أجل تأمين تخزين المعلومات وتوصيلها بعد معالجتها، فجاح المؤسسات في عالمنا يتوقف على ما تملكه من موارد بشرية ذات كفاءة عالية من حيث التعليم، التدريب، الخبرة، وما تملكه من تكنولوجيا متطورة لتسخيرها في استراتيجيات المنظمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وحاولت هذه الدراسة التطرق إلى استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالنسبة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، والكشف عن بعض وظائف إدارة الموارد البشرية وكيفية تحسينها من خلال استغلال التكنولوجيا، وقد وجدنا أن لها أهمية ودور كبير في ذلك، وهذا ما ساهم في الرقي بالمؤسسة وتطوير كوادرها البشرية، وبالتالي فرض نفسه في سوق العمل بفضل اعتمادها على التكنولوجيا الحديثة.

دراسة الزعبي (2019) بعنوان: أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين في الفنادق الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في فنادق الدرجة الأولى في الأردن على أداء إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة هي جميع فنادق عمان من الدرجة الأولى والتي عددها (11) فندق، وقام الباحث بتوزيع (165) استبانة على موظفي إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة: إن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية يؤثر إيجاباً على أداء

إدارة الموارد البشرية في فنادق الدرجة الأولى، وأن هناك اتجاه نحو استخدام هذه النظم، كما أظهرت النتائج فعالية إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين، وسهولة تنفيذ الإجراءات في وظيفة الموارد البشرية، وتحفيز موظفين الموارد البشرية نتيجة استخدام هذه النظم.

دراسة صالح (2017) بعنوان: اتجاهات المتدربين نحو التدريب الإلكتروني: دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر - الجامعة العراقية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المتدربين في مركز التعليم المستمر التابع للجامعة العراقية نحو التدريب الإلكتروني لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت إستبانة لجمع البيانات، ووزعت على عينة بلغ عدد أفرادها (75) فرداً، واستجاب منهم (65) فرداً، وبنسبة 86.7%، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها ابدى كافة العينة رغبتهم بتطوير التدريب من خلال الممازجة بينه وبين التدريب الإلكتروني، كما كشفت النتائج تفهماً وإدراكاً واضحاً من المبحوثين لأهمية التدريب الإلكتروني في زيادة المعرفة، ورفع مستوى المهارات والقدرات لدى المتدربين.

دراسة الظفيري (2016) بعنوان: متطلبات التدريب الإلكتروني ومعوقاته بكليات ومعاهد الهيئة العاملة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات التدريب الإلكتروني ومعوقاته بكليات ومعاهد الهيئة العاملة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المتدربين والمدرسين والمديرين بكليات ومعاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وتكونت العينة من (100) متدرب، وأخذت عينة طبقية من المدرسين وعددهم (20) مدرس، وعينة من مديري الإدارات بالمعاهد والكليات وعددهم (40) مديراً، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: إن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة على عبارات محور معوقات التدريب الإلكتروني بمتوسط حسابي (4.10) أما بالنسبة لعدم موثمة البرامج المستخدمة للتدريب الإلكتروني كانت من أهم العبارات التي اتجهت إلى الموافقة التامة، والعبارات الأقل اتفاقاً هي عدم وجود دعم فني لشبكات الاتصال، وعدم اهتمام إدارة التدريب بعمليات الصيانة والتحديث للأجهزة المستخدمة في التدريب الإلكتروني.

دراسة الطرشاتي (2014) بعنوان: التدريب الإلكتروني ومتطلبات تنمية الموارد البشرية في المغرب العربي في ظل العولمة (ليبيا)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية في ظل تطورات العولمة، والتعرف على مبادئ و وسائل التدريب الإلكتروني في المغرب العربي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم نتائج الدراسة أن هناك أهمية كبيرة للتدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية خاصة في ظل تطور وسائل الاتصالات الحديثة، أن التدريب الإلكتروني يركز على مجموعة من المبادئ أهمها: مبدأ مواكبة التطور، مبدأ الاستمرارية، مبدأ الشمول، مبدأ مراعاة التوقيت، مبدأ المشاركة، مبدأ التكرار.

دراسة أبو عبد (2011) بعنوان: أثر أتمتة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهة نظر العاملين بها وآليات تطويرها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أتمتة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل، من وجهة نظر العاملين فيها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دوائر الموارد البشرية في جامعة النجاح الوطنية، جامعة بيرزيت، وجامعة القدس المفتوحة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، وأسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة الذي بلغ (26) موظف.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن الدرجة الكلية لاستخدام عناصر الأتمتة في مجال عمل البحوث كانت كبيرة، ولكن توجد تحديات مالية وفنية في تطبيق الأتمتة في دوائر الموارد البشرية.

2.3.2. الدراسات الأجنبية:

دراسة Stone & others (2006) بعنوان: Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource System.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على قبول وكفاءة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، ومدى تأثيرها على وظائف الموارد البشرية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت

الدراسة إلى أن أنظمة الموارد البشرية قد تكون فعالة للمنظمة والأفراد وفي نفس الوقت قد تكون السبب في تعطيل بعض وظائف المنظمات و الأفراد كالإنسانية، والخصوصية.

دراسة (2007) Ruel & others بعنوان: The Contribution of e-HRM Effectiveness: Results from a Quantitive Study in Dutch Ministry.

هدفت هذه الدراسة لقياس مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في كفاءة إدارة الموارد البشرية، من خلال دراسة أجريت على وزارة الداخلية في هولندا وهل كانت مفيدة للوزارة أم لا، واستخدم الباحث المنهج المسحي الشامل.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الموارد البشرية مرتبط بكفاءة إدارة الموارد البشرية، ومن خلال تحليل الانحدار وجد أن جودة تطبيقات الموارد البشرية الإلكترونية من حيث المحتوى والمضمون هي العامل التفسيري الأكثر أهمية.

دراسة (2007) Olivas-Lujan & others بعنوان: e-HRM in Mexico: Adapting Innovations for Global Competitiveness.

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في المكسيك إلى تناول دور إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لتحقيق الميزة التنافسية عالمياً للشركات المكسيكية ضمن قطاع الخدمات الصناعية، واستخدم الباحث المنهج المسحي، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الشركات حققت ميزة تنافسية عالمية من خلال تطبيقها للتوظيف والتدريب والاستقطاب الإلكتروني، وأوضحت أن من أهم أسباب تحقيق الميزة التنافسية هو تبني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية و دمج المفهوم المحلي لتكنولوجيا المعلومات، كما وأن سياسات العمل الديناميكية في المكسيك ساهمت في تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وذلك بسبب تبنيها سياسة الباب المفتوح، وهذا أجبر الكثير من الشركات على التحول إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتحقيق الميزة التنافسية.

2.3.3. تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) توصلت هذه الدراسات إلى مجموعة من النتائج التي مكنت الباحثة من إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال تحليل الدراسات السابقة، فنجد أنه:

من حيث الموضوع:

أظهرت معظم الدراسات السابقة أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كجزء هام من استراتيجيات المنظمات، وأداة تحقق المنفعة والميزة التنافسية وتحسن أداء الموظفين والمنظمات، ووضحت هذه الدراسات بعض وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ودور كل منها في تميز المنظمة ونجاحها، كدراسة الزعبي (2019)، ودراسة الظفيري (2016)، ودراسة صالح (2017)، ودراسة الطرشاتي (2014)، ودراسة Lujan (2007)، ودراسة Stone (2006).

استعرضت أحد هذه الدراسات وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تساهم في تنمية وظائف إدارة الموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية لخدمة الانسان وذلك من أجل تأمين تخزين المعلومات وتوصيلها بعد معالجتها كدراسة محمد (2019)، وأظهرت بعض هذه الدراسات أهمية موضوع الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية، وعلاقتها بالتميز المؤسسي، ومدى مساهمتها في كفاءة إدارة الموارد البشرية، كدراسة Ruel (2007)، ودراسة أبو عبد (2011).

أما الدراسة الحالية فقد ركزت على واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية

من حيث المنهجية:

استخدمت معظم هذه الدراسات المنهج الوصفي التحليلي كدراسة محمد (2019)، ودراسة الزعبي (2019)، ودراسة الظفيري (2016)، ودراسة صالح (2017)، ودراسة الطرشاتي (2014)، ودراسة أبو عبد (2011)، وبعضها الآخر استخدم المنهج المسحي كدراسة Lujan (2007)، ودراسة Ruel (2007).

أما الدراسة الحالية فقد استخدمت المنهج الوصفي.

من حيث بيئة الدراسة:

- تمت بعض الدراسات السابقة في بعض الدول الأوروبية
- تمت بعضها الاخر في دول عربية.

أما الدراسة الحالية فقد تم تطبيق الدراسة الحالية في دولة فلسطين (الضفة الغربية منها فقط).

من حيث المؤسسات والفئة المستهدفة:

اختلفت طبيعة المؤسسات التي طبقت فيها الدراسات السابقة فمهما:

- ما طبق على المؤسسات الحكومية.
- ومنها ما طبق على المؤسسات الأهلية.
- ومنها ما طبق على المؤسسات الخاصة.
- ومنها ما طبق على الشركات الاقتصادية.

أما الدراسة الحالية فقد طبقت على جميع الوزارات الفلسطينية.

من حيث الأدوات:

تنوعت الأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة لجمع البيانات اللازمة مثل:

- الاستبانة.
- المقابلات.
- الزيارات الميدانية.
- الاستبانة والمقابلات معاً.

أما الدراسة الحالية فقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة.

من حيث النتائج:

تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث توصلت هذه الدراسات إلى عدة نتائج منها:

- استخدام نظم معلومات الموارد البشرية يؤثر إيجاباً على أداء إدارة الموارد البشرية في فنادق الدرجة الأولى، وأن هناك اتجاه نحو استخدام هذه النظم، كما أظهرت النتائج فعالية إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين، وسهولة تنفيذ الإجراءات في وظيفة الموارد البشرية، وتحفيز موظفين الموارد البشرية نتيجة استخدام هذه النظم، دراسة الزعبي (2019).

- رغبة الإدارة العليا في تطوير التدريب من خلال الممازجة بينه وبين التدريب الإلكتروني، كما كشفت النتائج تفهماً وإدراكاً واضحاً لأهمية التدريب الإلكتروني في زيادة المعرفة، ورفع مستوى المهارات والقدرات لدى المتدربين، دراسة صالح (2017).
- أن هناك أهمية كبيرة للتدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية خاصة في ظل تطور وسائل الاتصالات الحديثة، وأن التدريب الإلكتروني يركز على مجموعة من المبادئ أهمها: مبدأ مواكبة التطور، مبدأ الاستمرارية، مبدأ الشمول، مبدأ مراعاة التوقيت، مبدأ المشاركة، مبدأ التكرار، دراسة الطرشاتي (2014).
- إن الدرجة الكلية لاستخدام عناصر الأتمتة في مجال عمل البحوث كانت كبيرة، ولكن توجد تحديات مالية وفنية في تطبيق الأتمتة في دوائر الموارد البشرية، أبو عبد (2011).
- إن أنظمة الموارد البشرية قد تكون فعالة للمنظمة والأفراد وفي نفس الوقت قد تكون السبب في تعطيل بعض وظائف المنظمات و الأفراد كالإنسانية، والخصوصية، دراسة (2006) stone.
- أن تطبيق إدارة الموارد البشرية مرتبط بكفاءة إدارة الموارد البشرية، ومن خلال تحليل الانحدار وجد أن جودة تطبيقات الموارد البشرية الإلكترونية من حيث المحتوى والمضمون هي العامل التفسيري الأكثر أهمية، دراسة (2007) Ruel.
- أن الشركات حققت ميزة تنافسية عالمية من خلال تطبيقها للتوظيف والتدريب والاستقطاب الإلكتروني، وأن من أهم أسباب تحقيق الميزة التنافسية هو تبني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلكترونية و دمج المفهوم المحلي لتكنولوجيا المعلومات، دراسة (2007) Lujan.

بينما تتطلع هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية ومدى تطبيقها، حيث كانت أهم نتائجها هي أنه يوجد علاقة طردية بين وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف الإلكتروني والتدريب الإلكتروني والتخطيط والتقييم الإلكتروني للأداء)، من جهة، وبين تحسين الأداء على مستوى الموظف وعلى مستوى الوزارة، من جهة أخرى

2.3.4. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة بالنسبة للباحثة:

- إثراء الجانب النظري من الدراسة.
- الاستعانة بالدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة الحالية وبناء فقراتها.

- الاطلاع على تجارب الاخرين عربياً وعالمياً.
- تحديد متغيرات الدراسة.
- اختيار منهج البحث المناسب لطبيعة هذا النوع من الدراسات.
- الحصول على بعض المراجع للوصول إلى جذور المفاهيم العلمية والمعلومات الأكثر حداثة.

2.3.5. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها بحثت عن واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، وتناولت عدد من وظائفها الهامة كالتخطيط للإحتياجات البشرية إلكترونياً، والتدريب الإلكتروني والتوظيف الإلكتروني والتقييم الإلكتروني، وتحسين الأداء على مستوى المنظمة وعلى مستوى الموظف، وامتازت أنها الدراسة التطبيقية الوحيدة التي طبقت على جميع الوزارات الفلسطينية التي اقتصت بدراسة واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً حيث يفتقر القطاع الحكومي الفلسطيني لمثل هذه الدراسات العلمية لتشخيص الحالة الفلسطينية من وجهة نظر موظفي القطاع العام الفلسطيني، حيث استعانت الباحثة بالمعلومات التي حصلت عليها من قبل موظفي الفئة الإدارية في جميع الوزارات الخدمانية.

الإطار المنهجي للدراسة

3.1 مقدمة

يستعرض هذا الفصل وصفاً مفصلاً للخطوات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومنها منهجية الدراسة، والأدوات التي تم اختيارها من قبل الباحثة لإجراء دراستها، وكذلك سنورد في هذا الفصل مجتمع الدراسة الذي أجرت عليه الدراسة، وعينتها وخصائصها، والطريقة المتبعة للتأكد من صدق أداة الدراسة، بالإضافة لكيفية التحقق من ثبات الأداة، وطريقة المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.

3.2 منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف الظاهرة في الوقت الحالي وتفسيرها والتنبؤ بها كما هي في الواقع من خلال جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات والوصول إلى النتائج التي يمكن تعميمها، وهو المنهج المناسب والأفضل لتحقيق أهداف الدراسة حسب رأي الباحثة.

وقد قامت الباحثة بالحصول على البيانات اللازمة من العاملين في المقر الرئيسي للوزارات الفلسطينية، ومن خلال المراجع التي تناولت موضوع الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من وكلاء الوزارات ومساعدى الوكلاء بالإضافة للمدراء العاملين في الشؤون الإدارية والمالية، ومدراء الموارد البشرية، وموظفي الموارد البشرية في المقر الرئيس لجميع الوزارات الفلسطينية البالغ عددهم (385) للعام 2020، وتم استخدام موقع اختيار العينات الإحصائية (Survey system) لتحديد حجم العينة المطلوبة من مجتمع الدراسة، وبلغ حجم هذه العينة (193). وتم استخدام أسلوب العينة المتاحة (المتوفرة) في اختيار المبحوثين من مجتمع الدراسة، وتم توزيع

الـ(193) استبانة بصورة الكترونية بمساعدة موظفين من الوزارات، بحيث تم توزيع عدد من الاستبانات على كل وزارة (تراوح بين 7-12 استبانة) لتوزيعها على الأشخاص المتاحين خلال فترة التوزيع مع مراعاة التنوع قدر الإمكان في الأشخاص المستهدفين، وقد تم استخدام هذا الأسلوب بسبب جائحة كورونا التي أعاقت وصول الباحثة الى مقرات الوزارات وتوزيع العينة بصورة عشوائية طبقية. وبلغ عدد الاستبانات المستردة 190 استبانة قابلة للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد بلغت 98.4.

3.4 مصادر المعلومات

تنوعت مصادر هذه الدراسة حيث اعتمدت الباحثة على المصادر الأولية من خلال توزيع استبانة على عينة من مجتمع الدراسة، ومصادر أخرى ثانوية كالكتب والمراجع والمجلات والدوريات ومواقع الإنترنت.

3.5 أداة الدراسة

قامت الباحثة بالحصول على المعلومات المطلوبة من خلال تصميم استبانة بالاعتماد على المراجع ذات العلاقة، وقد تكونت الاستبانة من عدة محاور وهي:

- دعم الوزارات الفلسطينية لعملية التحوّل نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- تخطيط الاحتياجات البشرية في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- التدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- تقييم الأداء في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- تحسين الأداء في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية على مستوى الموظف.
- تحسين الأداء في إطار تطبيق نظام واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية على مستوى الوزارة.

3.6 المعالجة الإحصائية

قامت الباحثة بجمع البيانات وإدخالها للحاسوب حسب طريقة الترميز الإحصائية المعتمدة في برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Science، ثم استخرجت قيمة الثبات باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alph)، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (One Way ANOVA)، واختبار معامل الارتباط (Person Correlation).

3.7 قيمة الثبات

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معامل الثبات Cronbach's Alpha حيث تمتع الاستبيان بدرجة عالية جداً من الثبات.

3.8 إجراءات الدراسة

وزعت الباحثة الأداة على أفراد عينة الدراسة، واستقبلت الاستبانة منهم إلكترونياً بعد إجابتهم عنها بالطريقة المطلوبة، تبين أن عدد الاستبانة المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي كان عددها (190) استبانة.

3.9 صدق أداة الدراسة

3.9.1 الصدق المنطقي:

قامت الباحثة باستخدام الصدق المنطقي للأداة وذلك بعرضها على (9) محكمين من ذوي الاختصاص، والمرفقة أسمائهم وصفاتهم في الملحق رقم (2)، وذلك للتأكد من مناسبة الاستبانة لما أعدت لأجله، وسلامة صياغة الفقرات، وانتماء كل منها للمحور الذي تقيسه، وتم الأخذ بالتوجيهات المقدمة من قبلهم ثم اخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

3.9.2 صدق البناء:

قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة استطلاعية وذلك لقياس صدق الأداة إحصائياً، وكان عدد هذه العينة (193) فرداً من مجتمع الدراسة، وقد تم استعادة (190) استبانة قابلة للتحليل بنسبة

استرجاع بلغت (98.4%)، وقامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون Person Correlation لفقرات الاستبانة، وتؤكد من وجود دلالة إحصائية في جميع الفقرات وهذا يدل على أن هناك تناسقاً داخلياً بين فقرات الاستبانة والجداول الأتية تبين ذلك:

جدول 3.1: معامل الارتباط بيرسون Person Correlation لفقرات الدراسة للبعد الأول.

أولاً: دعم الوزارات الفلسطينية لعملية التحوّل نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية			
#	الفقرات	قيمة R	الدلالة الإحصائية Sig.
1	اتخذت الوزارة قرارات تدعم عملية التحوّل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.	.647**	.000
2	توفر الوزارة الدعم المالي المطلوب للتحوّل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.	.620**	.000
3	يجري اعتماد المراسلات الإلكترونية رسمياً في الوزارة	.579**	.000
4	تجري الوزارة التعديلات الهيكلية الإدارية المناسبة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.	.630**	.000
5	توفر الوزارة شبكة داخلية قادرة على تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.	.684**	.000
6	توفر الوزارة الدعم الفني التكنولوجي اللازم لطاقم الشؤون الإدارية.	.699**	.000
7	جودة الانترنت في الوزارة قادرة على دعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.	.653**	.000
8	توفر الوزارة الدعم اللازم لتطوير البرامج الإلكترونية.	.636**	.000
9	توفر الوزارة الدعم اللازم لصيانة الأجهزة.	.623**	.000
10	يتوفر في الوزارة متخصصون في تقنية المعلومات	.673**	.000
11	توفر الوزارة الكوادر البشرية الكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	.622**	.000

أشارت نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون Person Correlation في الجدول رقم 3.1 أن فقرات الدراسة المتخصصة في البعد الأول (دعم الوزارات الفلسطينية لعملية التحوّل نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) كانت جميعها دالة إحصائياً، وتميزت بقرب الدلالة من المستوى الأعلى وهو ($\alpha \leq 0.00$)، حيث كانت جميعاً دالة عند مستوى الدلالة 0.000، وتراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون من 0.579** كأدنى قيمة إلى 0.699** كأعلى قيمة.

جدول 3.2: معامل الارتباط بيرسون Person Correlation لفقرات الدراسة للبعد الثاني.

ثانياً: تخطيط الاحتياجات البشرية في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية			
#	الفقرات	قيمة R	الدلالة الإحصائية Sig.
1	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد عدد الموظفين اللازمين للوزارة للفترة التخطيطية القادمة.	.710**	.000
2	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد لتحديد الاحتياجات النوعية اللازمة من الموارد البشرية.	.763**	.000
3	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد المصادر المتاحة للحصول على أفضل الكفاءات للعمل في الوزارة.	.668**	.000
4	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتوزيع الموظفين على الوظائف حسب الاحتياجات المتجددة.	.745**	.000
5	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد متوسط الساعات الإضافية لموظفيها.	.624**	.000

أشارت نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون Person Correlation في الجدول رقم 3.2 أن فقرات الدراسة المتخصصة في البعد الثاني (تخطيط الاحتياجات البشرية في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) كانت جميعها دالة إحصائياً، وتميزت بقرب الدلالة من المستوى الأعلى وهو ($\alpha \leq 0.00$)، حيث كانت جميعاً دالة عند مستوى الدلالة 0.000، وتراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون من 0.624^{**} كأدنى قيمة إلى 0.763^{**} كأعلى قيمة.

جدول 3.3: معامل الارتباط بيرسون Person Correlation لفقرات الدراسة للبعد الثالث.

ثالثاً: التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية			
#	الفقرات	قيمة R	الدلالة الإحصائية Sig.
1	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الوزارة من خلال الموقع الإلكتروني لديوان الموظفين العام.	.676**	.000
2	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الوزارة من خلال موقعها الإلكتروني بعد الاعلان عنها من ديوان الموظفين العام.	.657**	.000
3	يتم تقديم طلبات التوظيف للعمل في الوزارة من خلال نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عبر ديوان الموظفين العام.	.667**	.000
4	تستخدم الاختبارات الإلكترونية المحوسبة في عملية التوظيف.	.652**	.000
5	تستخدم المقابلات الإلكترونية (عن بعد) في عملية التوظيف	.652**	.000
6	يتم التوظيف الداخلي بالوزارة من خلال نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالتنسيق مع ديوان الموظفين العام.	.746**	.000
7	تستخدم الوزارة نظام العقود في التوظيف من خلال نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالتنسيق مع ديوان الموظفين العام.	.759**	.000

أشارت نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون Person Correlation في الجدول رقم 3.3 أن فقرات الدراسة المتخصصة في البعد الثالث (التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) كانت جميعها دالة إحصائياً، وتميزت بقرب الدلالة من المستوى الأعلى وهو ($\alpha \leq 0.00$)، حيث كانت جميعاً دالة عند مستوى الدلالة 0.000، وتراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون من 0.652^{**} كأدنى قيمة إلى 0.759^{**} كأعلى قيمة.

جدول 3.4: معامل الارتباط بيرسون Person Correlation لفقرات الدراسة للبعد الرابع.

رابعاً: التدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية			
#	الفقرات	قيمة R	الدلالة الإحصائية Sig.
1	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد الاحتياجات التدريبية لدى الموظفين.	.769**	.000
2	يحصل الموظفون على دورات تدريبية عن بعد (باستخدام وسائل الاتصال الإلكترونية المناسبة).	.771**	.000
3	يتم استخدام التدريب عن بعد لتعزيز مهارات العلاقات العامة لدى الموظفين.	.701**	.000
4	يتم استخدام التدريب عن بعد لبناء مهارات التفاوض لدى موظفي الوزارة.	.718**	.000
5	يتم استخدام التدريب عن بعد لتحديث مهارات استخدام الحاسوب لدى موظفي الوزارة.	.760**	.000
6	يتم استخدام التدريب عن بعد لتعزيز مهارات التعامل مع المواطنين.	.748**	.000
7	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لربط برامج التدريب بطبيعة الوصف الوظيفي	.794**	.000
8	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لربط برامج التدريب بالمسار الوظيفي للموظف	.756**	.000
9	تخصص الوزارة موازنة سنوية لبرامج التدريب عن بعد (باستخدام وسائل اتصال الكترونية جيدة).	.719**	.000
10	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية للاستفادة من نتائج تقييم الأداء السنوي في تصميم برامج التدريب.	.785**	.000
11	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لقياس الآثار المتحققة من برامج التدريب	.771**	.000
12	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لقياس رضا الموظفين عن البرامج التدريبية.	.751**	.000

أشارت نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون Person Correlation في الجدول رقم 3.4 أن فقرات الدراسة المتخصصة في البعد الرابع (التدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) كانت جميعها دالة إحصائياً، وتميزت بقرب الدلالة من المستوى الأعلى وهو ($\alpha \leq 0.00$)، حيث كانت جميعاً دالة عند مستوى الدلالة 0.000، وتراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون من 0.718** كأدنى قيمة إلى 0.794** كأعلى قيمة.

جدول 3.5: معامل الارتباط بيرسون Person Correlation لفقرات الدراسة للبعد الخامس.

خامسا: تقييم الأداء في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية			
#	الفقرات	قيمة R	الدلالة الإحصائية Sig.
1	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد معايير واقعية للأداء مرتبطة بالأهداف.	.777**	.000
2	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لوضع معايير واضحة للأداء لكل وظيفة.	.763**	.000
3	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد مستويات الأداء المتوقعة من كل موظف.	.761**	.000
4	يتم تقييم أداء الموظفين باستخدام نماذج الكترونية للتقييم.	.742**	.000
5	يتم احتساب نتيجة تقييم الأداء الكتروني لكل موظف.	.713**	.000
6	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتزويد كل موظف بالتغذية الراجعة الكترونياً.	.776**	.000
7	يحصل الموظف على النماذج الخاصة بالشؤون الادارية والمالية الكترونياً من خلال نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	.756**	.000
8	نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يساعد الوزارة في تقييم مستوى الالتزام بالأنظمة والتعليمات.	.737**	.000
9	نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يساعد الوزارة في استخدام نتائج تقييم الأداء السنوي كأساس للمكافآت السنوية للموظفين.	.760**	.000
10	نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يساعد الوزارة في استخدام نتائج تقييم الأداء السنوي كأساس لترقيات الموظفين.	.760**	.000
11	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لمقارنة نتائج التقييمات السابقة لكل موظف مع التقييم الحالي.	.693**	.000
12	يتيح نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لكل موظف لأن يملأ نموذج التقييم الذاتي لأدائه.	.710**	.000
13	يتيح نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لمناقشة الموظفين في نتائج تقييم ادائهم.	.743**	.000
14	يمنح نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حق الاعتراض على نتيجة تقييم ادائه.	.759**	.000
15	يسهم نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز المنافسة الإيجابية بين الموظفين.	.784**	.000
16	يمنح كل موظف الفرصة لتقييم نفسه ذاتياً من خلال نموذج إلكتروني عبر البوابة الإلكترونية للوزارة.	.705**	.000
17	تتجح آلية مراقبة مواعيد حضور الموظفين إلكترونياً من خلال نظام البصمة الإلكترونية.	.725**	.000
18	تتجح آلية مراقبة مواعيد مغادرة الموظفين إلكترونياً من خلال نظام البصمة الإلكترونية.	.725**	.000
19	تتجح آلية مراقبة إجازات الموظفين إلكترونياً من خلال نظام البوابة الإلكترونية.	.721**	.000
20	تتجح آلية مراقبة مغادرات الموظفين إلكترونياً من خلال نظام البوابة الإلكترونية.	.652**	.000

أشارت نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون Person Correlation في الجدول رقم 3.5 أن فقرات الدراسة المتخصصة في البعد الخامس (تقييم الأداء في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) كانت جميعها دالة إحصائياً، وتميزت بقرب الدلالة من المستوى الأعلى وهو ($\alpha \leq 0.00$)، حيث كانت جميعاً دالة عند مستوى الدلالة 0.000، وتراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون من 0.652^{**} كأدنى قيمة إلى 0.787^{**} كأعلى قيمة.

جدول 3.6: معامل الارتباط بيرسون Person Correlation لفقرات الدراسة للبعد السادس.

سادساً: تحسين الأداء في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية على مستوى الموظف			
#	الفقرات	قيمة R	الدلالة الإحصائية Sig.
1	زيادة دافعية الموظف نحو العمل.	.791**	.000
2	تحقيق قيمة مضافة في أداء كل موظف.	.795**	.000
3	سرعة إنجاز العمل.	.785**	.000
4	رفع إنتاجية الموظف.	.790**	.000
5	تحسين أداء الموظف	.798**	.000
6	تحسين تنظيم أعباء العمل اليومي للموظف	.729**	.000
7	زيادة الوعي بأمن المعلومات لدى الموظف.	.658**	.000
8	زيادة ثقة الموظفين في التعاملات الإلكترونية.	.648**	.000
9	معرفة الموظف بالمهام / المسؤوليات المطلوبة منه بوضوح.	.752**	.000
10	تلقي الموظف للتعليمات بدقة.	.737**	.000
11	تقليل معدلات الأخطاء لدى الموظف.	.700**	.000
12	إمكانية أداء العمل من أي مكان في العالم عند اللزوم (عن بعد).	.624**	.000
13	زيادة المرونة لدى الموظف في العمل.	.743**	.000
14	سرعة تكيف الموظف مع الظروف المتغيرة في بيئة عمل الوزارة.	.644**	.000
15	تعزيز قدرة الموظف على ابتكار أساليب جديدة في تنفيذ العمل.	.722**	.000
16	إبداع الموظف في العمل.	.702**	.000

أشارت نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون Person Correlation في الجدول رقم 3.6 أن فقرات الدراسة المتخصصة في البعد السادس (تحسين الأداء في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية على مستوى الموظف) كانت جميعها دالة إحصائياً، وتميزت بقرب الدلالة من المستوى الأعلى وهو ($\alpha \leq 0.00$)، حيث كانت جميعاً دالة عند مستوى الدلالة 0.000، وتراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون من 0.624** كأدنى قيمة إلى 0.798** كأعلى قيمة.

جدول 3.7: معامل الارتباط بيرسون Person Correlation لفقرات الدراسة للبعد السابع.

سابعاً: تحسين الأداء في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية على مستوى الوزارة			
#	الفقرات	قيمة R	الدلالة الإحصائية Sig.
1	توفير الوقت في تنفيذ مهام الشؤون الإدارية في الوزارة.	.762**	.000
2	تقليل حجم الجهود اللازمة لتنفيذ مهام الشؤون الإدارية في الوزارة.	.773**	.000
3	تقليل عدد المراجعين للوزارة.	.721**	.000
4	تحقيق التميز في تقديم الخدمات لكل الأطراف التي لها علاقة مع الوزارة (مثل المواطنين والموردين...).	.674**	.000
5	تمكين الوزارة من الحصول على الموظفين المناسبين.	.729**	.000
6	تحقيق السرعة في توفير الموظفين اللازمين للوزارة.	.604**	.000
7	تخفيض النفقات.	.661**	.000
8	تمكين طواقم الشؤون الإدارية والمالية من تقديم الخدمات عن بعد للموظفين عندما يلزم الأمر.	.729**	.000
9	تحقيق الكفاءة في تنفيذ الوظائف المختلفة للشؤون الإدارية والمالية في الوزارة.	.669**	.000
10	تحقيق التحسين المستمر في خدمات الشؤون الإدارية والمالية المقدمة للموظفين.	.636**	.000
11	تحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين.	.589**	.000
12	تحقيق السرعة في إيصال التعليمات للموظفين.	.644**	.000
13	تمكين الوزارة من استعادة البيانات/ المعلومات في حالة تعطل الحواسيب.	.656**	.000
14	تحسين الاتصالات بين الموظفين.	.740**	.000
15	تحقيق الشفافية في تقديم خدمات الشؤون الإدارية والمالية بالوزارة.	.627**	.000
16	معالجة شكاوى الموظفين بسهولة.	.558**	.000
17	تسهيل تبني المعايير العالمية الخاصة بجودة خدمات الشؤون الإدارية والمالية.	.667**	.000
18	تنفيذ سياسات قادرة على الاحتفاظ بأفضل الموظفين (عدم تركهم للعمل في الوزارة للانتقال الى مؤسسات أخرى).	.659**	.000

أشارت نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون Person Correlation في الجدول رقم 3.7 أن فقرات الدراسة المتخصصة في البعد السابع (تحسين الأداء في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية على مستوى الوزارة) كانت جميعها دالة إحصائياً، وتميزت بقرب الدلالة من المستوى الأعلى وهو ($\alpha \leq 0.00$)، حيث كانت جميعاً دالة عند مستوى الدلالة 0.000، وتراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون من 0.558^{**} كأدنى قيمة إلى 0.773^{**} كأعلى قيمة.

تعليق عام للإختبار

أشارت نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون Person Correlation أن جميع فقرات الدراسة بلا استثناء كانت دالة إحصائياً مما يشير إلى الإتساق الداخلي وأنها تشترك معاً في قياس " واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية " حسب المقياس الذي بنيت الأداة على أساسه.

3.10 الخصائص الديمغرافية

اختارت الباحثة عينة طبقية عشوائية وهي طبقية من ناحية العمل الحكومي والوزارات، وقد بلغ عددها (193) موظف وموظفة من هذه الوزارات، وقد تم استرجاع جميع الاستبيانات مكتملة قابلة للتحليل الإحصائي، وعليه فقد بلغت نسبة الاسترجاع لأداة الدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي (98.4%).

جدول 3.8: الأعداد والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية - متغير الفئة العمرية.

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغير	
0	11.6	22	أقل من 30 عام	الفئة العمرية
	43.2	82	من 30 الى اقل من 40	
	28.4	54	من 40 الى اقل من 50	
	16.8	32	من 50 فأكثر	

بلغ عدد المبحوثين من الفئة العمرية (أقل من 30 عام) 22 مبحوث ونسبتهم 11.6%، في حين كان عدد المبحوثين من الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40) 82 مبحوث ونسبتهم 43.2%، أما المبحوثين من الفئة (من 40 إلى أقل من 50) 54 مبحوث ونسبتهم 28.4%، في حين أن الفئة العمرية (من 50 فأكثر) كانوا 32 مبحوث ونسبتهم 16.8%.

جدول 3.9: الأعداد والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية - متغير المؤهل العلمي.

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغير	
0	3.2	6	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
	72.6	138	بكالوريوس	
	24.2	46	دراسات عليا	

بلغ عدد المبحوثين من حملة المؤهل العلمي (دبلوم فأقل) 6 ونسبتهم 3.2%، في حين أن حملة (البكالوريوس) بلغ عددهم 138 ونسبتهم 72.6%، أما (الدراسات العليا) فقد كان عددهم 46 مبحوث ونسبتهم 24.2%.

جدول 3.10: الأعداد والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية - متغير المسمى الوظيفي.

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغير	
0	7.9	15	وكيل أو وكيل مساعد	المسمى الوظيفي
	41.1	78	مدير عام أو مدير شؤون إدارية ومالية	
	51.1	97	موظف شؤون إدارية ومالية	

بلغ عدد المبحوثين من حملة المسمى الوظيفي (وكيل أو وكيل مساعد) 15 ونسبتهم 7.9%، في حين أن حملة المسمى الوظيفي (مدير عام أو مدير) بلغ عددهم 78 ونسبتهم 41.1%، أما حملة المسمى الوظيفي (موظف شؤون إدارية ومالية) فقد كان عددهم 97 مبحوث ونسبتهم 51.1%.

جدول 3.11: الأعداد والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية - متغير عدد سنوات الخدمة.

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغير	
0	13.2	25	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
	17.9	34	من 5 إلى أقل من 10	
	19.5	37	من 10 إلى أقل من 15	
	49.5	94	15 فأكثر	

بلغ عدد المبحوثين الذين لديهم سنوات خدمة (أقل من 5 سنوات) 25 مبحوث ونسبتهم 13.2% في حين أن الفئة (من 5 إلى أقل من 10) 34 ونسبتهم 17.9%، في حين أن الفئة (من 10 إلى أقل من 15) كانوا 37 مبحوث ونسبتهم 19.5%، أما الفئة الأخيرة ممن لديهم (15 سنة فأكثر) كانوا 94 شخص ونسبتهم 49.5%.

جدول 3.12: الأعداد والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية - متغير المشاركة في الدورات التدريبية.

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغير	
0	36.3	69	لم أشارك في أي دورة	المشاركة في الدورات التدريبية
	26.8	51	شاركت في دورة واحدة	
	36.8	70	شاركت في أكثر من دورة	

بلغ عدد المبحوثين الذين لم يشاركوا بأي دورة تدريبية 69 مبحوث ونسبتهم 36.3% في حين أن الذين شاركوا بدورة واحدة 51 مبحوث ونسبتهم 26.8%، أما من شاركوا بأكثر من دورة فكان عددهم 70 ونسبتهم 36.8%.

نتائج الدراسة ومناقشتها

4.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الاستبانة حول واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وأهدافها واختبار فرضياتها باستخدام التقنيات الاحصائية المناسبة، وسيتم مناقشة هذه النتائج وتحليلها ومقارنتها بالدراسات السابقة إن وجد.

4.2.1 مناقشة نتائج الفرضيات:

نتائج الفرضية الأولى

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، من جهة، وتحسين الأداء على مستوى الموظف، من جهة أخرى، ويتفرع عنها عدة فرضيات، في قادم السطور.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تخطيط الاحتياجات البشرية في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من جهة، وتحسين الأداء على مستوى الموظف، من جهة أخرى.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدمت الباحثة اختبار معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين واقع تخطيط الاحتياجات البشرية في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الموظف، ويظهر الجدول رقم 4.1 أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.628 ومستوى المعنوية (0.000) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة،

أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع تخطيط الاحتياجات البشرية في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الموظف.

جدول 4.1: معامل ارتباط بيرسون بين واقع تخطيط الاحتياجات البشرية في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الموظف.

Pearson Correlation		وتحسين الأداء على مستوى الموظف
معامل ارتباط بيرسون		.628**
مستوى المعنوية		.000
عدد أفراد العينة		190
درجات الحرية		189
متوسط المربعات		0.578
مجموع المربعات		109.284
قيمة ف		5.758

** دالة عند المستوى 0.000

أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، مما يعني وجود علاقة إيجابية بين واقع تخطيط الاحتياجات البشرية في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من جهة، وتحسين الأداء على مستوى الموظف، من جهة أخرى.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الموظف.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدمت الباحثة اختبار معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين واقع التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الموظف، ويظهر الجدول رقم 4.2 أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.684 ومستوى المعنوية (0.000) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الموظف.

جدول 4.2: معامل ارتباط بيرسون بين واقع التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الموظف.

وتحسين الأداء على مستوى الموظف	Pearson Correlation	
.684**	معامل ارتباط بيرسون	واقع التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
.000	مستوى المعنوية	
190	عدد أفراد العينة	
189	درجات الحرية	
0.543	متوسط المربعات	
102.660	مجموع المربعات	
6.723	قيمة ف	

** دالة عند المستوى 0.000

أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، مما يعني وجود علاقة إيجابية بين واقع التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من جهة، وتحسين الأداء على مستوى الموظف، من جهة أخرى.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتحسين الأداء على مستوى الموظف.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدمت الباحثة اختبار معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين واقع التدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الموظف، ويظهر الجدول رقم 4.3 أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.624 ومستوى المعنوية (0.000) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع التدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الموظف.

جدول 4.3: معامل ارتباط بيرسون بين واقع التدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الموظف.

وتحسين الأداء على مستوى الموظف	Pearson Correlation	
.624**	معامل ارتباط بيرسون	واقع التدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
.000	مستوى المعنوية	
190	عدد أفراد العينة	
189	درجات الحرية	
0.730	متوسط المربعات	
138.086	مجموع المربعات	
4.849	قيمة ف	

** دالة عند المستوى 0.000

أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، مما يعني وجود علاقة إيجابية بين واقع التدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من جهة، وتحسين الأداء على مستوى الموظف، من جهة أخرى.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تقييم ورقابة أداء موظفي الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الموظف.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدمت الباحثة اختبار معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين واقع تقييم ورقابة أداء موظفي الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الموظف، ويظهر الجدول رقم 4.4 أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.650 ومستوى المعنوية (0.000) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع تقييم ورقابة أداء موظفي الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الموظف.

جدول 4.4: معامل ارتباط بيرسون بين واقع تقييم ورقابة أداء موظفي الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الموظف

وتحسين الأداء على مستوى الموظف	Pearson Correlation	
.650**	معامل ارتباط بيرسون	واقع تقييم ورقابة أداء موظفي الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
.000	مستوى المعنوية	
190	عدد أفراد العينة	
189	درجات الحرية	
0.645	متوسط المربعات	
121.981	مجموع المربعات	
4.429	قيمة ف	

** دالة عند المستوى 0.000

أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، مما يعني وجود علاقة إيجابية بين واقع تقييم ورقابة أداء موظفي الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من جهة، وتحسين الأداء على مستوى الموظف، من جهة أخرى.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، من جهة، وتحسين الأداء على مستوى الوزارة، من جهة أخرى، ويتفرع عنها عدة فرضيات، في قادم السطور.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تخطيط الاحتياجات البشرية في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتحسين الأداء على مستوى الوزارة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدمت الباحثة اختبار معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين واقع تخطيط الاحتياجات البشرية في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الوزارة، ويظهر الجدول رقم 4.5 أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.527 ومستوى المعنوية (0.000) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع تخطيط الاحتياجات البشرية في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الوزارة.

جدول 4.5: معامل ارتباط بيرسون بين واقع تخطيط الاحتياجات البشرية في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتحسين الأداء على مستوى الوزارة.

Pearson Correlation		وتحسين الأداء على مستوى الوزارة
معامل ارتباط بيرسون		.527**
مستوى المعنوية		.000
عدد أفراد العينة		190
درجات الحرية		189
متوسط المربعات		0.578
مجموع المربعات		109.284
قيمة ف		4.021

** دالة عند المستوى 0.000

أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، مما يعني وجود علاقة إيجابية بين واقع تخطيط الاحتياجات البشرية في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من جهة، وتحسين الأداء على مستوى الوزارة، من جهة أخرى.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من جهة، وتحسين الأداء على مستوى الوزارة، من جهة أخرى.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدمت الباحثة اختبار معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين واقع التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الوزارة، ويظهر الجدول رقم 4.6 أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.657 ومستوى المعنوية (0.000) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية

ذات دلالة إحصائية بين واقع التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الوزارة.

جدول 4.6: معامل ارتباط بيرسون بين واقع التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الوزارة.

وتحسين الأداء على مستوى الوزارة	Pearson Correlation	
.657**	معامل ارتباط بيرسون	واقع التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
.000	مستوى المعنوية	
190	عدد أفراد العينة	
189	درجات الحرية	
0.543	متوسط المربعات	
102.660	مجموع المربعات	
7.266	قيمة ف	

** دالة عند المستوى 0.000

أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، مما يعني وجود علاقة إيجابية بين واقع التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من جهة، وتحسين الأداء على مستوى الوزارة، من جهة أخرى.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من جهة، وتحسين الأداء على مستوى الوزارة، من جهة أخرى.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدمت الباحثة اختبار معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين واقع التدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الوزارة، ويظهر الجدول رقم 4.7 أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.538 ومستوى المعنوية (0.000) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع التدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الوزارة.

جدول 4.7: معامل ارتباط بيرسون بين واقع التدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الوزارة.

وتحسين الأداء على مستوى الوزارة	Pearson Correlation	
.538**	معامل ارتباط بيرسون	واقع التدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
.000	مستوى المعنوية	
190	عدد أفراد العينة	
189	درجات الحرية	
0.730	متوسط المربعات	
138.086	مجموع المربعات	
3.526	قيمة ف	

** دالة عند المستوى 0.000

أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، مما يعني وجود علاقة إيجابية بين واقع التدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من جهة، وتحسين الأداء على مستوى الوزارة، من جهة أخرى.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تقييم ورقابة أداء موظفي الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من جهة، وتحسين الأداء على مستوى الوزارة، من جهة أخرى.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدمت الباحثة اختبار معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين واقع تقييم ورقابة أداء موظفي الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الوزارة، ويظهر الجدول رقم 4.8 أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.579 ومستوى المعنوية (0.000) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع تقييم ورقابة أداء موظفي الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الوزارة.

جدول 4.8: معامل ارتباط بيرسون بين واقع تقييم ورقابة أداء موظفي الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الوزارة.

وتحسين الأداء على مستوى الوزارة		Pearson Correlation
.579**	معامل ارتباط بيرسون	واقع تقييم ورقابة أداء موظفي الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
.000	مستوى المعنوية	
190	عدد أفراد العينة	
189	درجات الحرية	
0.645	متوسط المربعات	
121.981	مجموع المربعات	
3.728	قيمة ف	

** دالة عند المستوى 0.000

أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، مما يعني وجود علاقة إيجابية بين واقع تقييم ورقابة أداء موظفي الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من جهة، وتحسين الأداء على مستوى الوزارة، من جهة أخرى.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغيرات الوزارة والفئة العمرية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة والمسمى الوظيفي والمشاركة في الدورات التدريبية.

ويتفرع عنها عدة فرضيات، في قادم السطور.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير الوزارة.

للإجابة عن التساؤل السابق قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير الوزارة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم 4.9.

جدول 4.9: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير الوزارة.

المقارنات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	19	8.127	.428	1.034	.434
داخل المجموعات	79	32.687	.414		
المجموع	98	40.813			

تشير النتائج الموضحة في الجدول 4.9 إلى عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير الوزارة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير الفئة العمرية.

للإجابة عن التساؤل السابق قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير الفئة العمرية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم 4.10.

جدول 4.10: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير الفئة العمرية.

المقارنات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	3	1.869	.623	1.474	.223
داخل المجموعات	186	78.616	.423		
المجموع	189	80.485			

تشير النتائج الموضحة في الجدول 4.10 إلى عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير الفئة العمرية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للإجابة عن التساؤل السابق قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو موضح في الجدول 4.11.

جدول 4.11: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المقارنات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2	.573	.286	.670	.513
داخل المجموعات	187	79.912	.427		
المجموع	189	80.485			

تشير النتائج الموضحة في الجدول 4.11 إلى عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

للإجابة عن التساؤل السابق قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وذلك كما هو موضح في الجدول 4.12.

جدول 4.12: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

المقارنات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	3	1.258	.419	.985	.401
داخل المجموعات	186	79.226	.426		
المجموع	189	80.485			

تشير النتائج الموضحة في الجدول 4.12 إلى عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للإجابة عن التساؤل السابق قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو موضح في الجدول 4.13.

جدول 4.13: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المقارنات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2	.741	.371	.869	.421
داخل المجموعات	187	79.743	.426		
المجموع	189	80.485			

تشير النتائج الموضحة في الجدول 4.13 إلى عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير المشاركة في الدورات التدريبية.

للإجابة عن التساؤل السابق قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير المشاركة في الدورات التدريبية، وذلك كما هو موضح في الجدول 4.14.

جدول 4.14: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير المشاركة في الدورات التدريبية.

المقارنات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2	1.195	.598	1.409	.247
داخل المجموعات	187	79.290	.424		
المجموع	189	80.485			

تشير النتائج الموضحة في الجدول 4.14 إلى عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير المشاركة في الدورات التدريبية.

4.2.2. مناقشة نتائج الأسئلة:

السؤال الرئيس الأول: ما واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية؟ ويتفرع عنه أربع أسئلة فرعية، في قادم السطور.

السؤال الفرعي الأول: ما واقع تخطيط الاحتياجات البشرية في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؟

يتضح من إجابات المبحوثين حسب الجدول رقم 4.16 المتعلقة بواقع تخطيط الاحتياجات البشرية في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين قد بلغت حوالي (3.86) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري العام حوالي (0.760).

ويتضح من إجابات المبحوثين في الجدول المذكور أن حوالي 65.8% من المبحوثين قد أكدوا على أن الوزارة تستخدم نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد عدد الموظفين اللازمين للوزارة للفترة التخطيطية القادمة، وأشار حوالي 30.5% إلى أن هذه الخطوة من الوزارة تحظى بمستوى متوسط من الاهتمام، في حين يرى حوالي 3.7% من المبحوثين أن الوزارة لم تستخدم نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد عدد الموظفين اللازمين للوزارة للفترة التخطيطية القادمة.

جدول 4.15: واقع تخطيط الاحتياجات البشرية في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى المعنوية	قيمة اختبار T	مقياس الإجابة										الفقرات	ت
				لا أتفق بشدة 1		لا أتفق 2		نوعا ما 3		أتفق 4		أتفق بشدة 5			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
.896	3.96	.000	61.034	0	0	3.7	7	30.5	58	31.1	59	34.7	66	1	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد عدد الموظفين اللازمين للوزارة للفترة التخطيطية القادمة.
.867	3.94	.000	62.609	0	0	2.6	5	32.6	62	32.6	62	32.1	61	2	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد الاحتياجات النوعية اللازمة من الموارد البشرية.
.879	3.93	.000	61.636	0	0	4.2	8	29.5	56	35.3	67	31.1	59	3	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد المصادر المتاحة للحصول على أفضل الكفاءات للعمل في الوزارة.
.891	3.72	.000	57.533	0	0	8.9	17	30.5	58	40.0	76	20.5	39	4	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتوزيع الموظفين على الوظائف حسب الاحتياجات المتجددة.
.872	3.76	.000	59.549	.5	1	7.4	14	26.8	51	45.3	86	20.0	38	5	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد متوسط ساعات العمل الإضافية لموظفيها.
				0.1		5.4		29.9		36.9		27.7		متوسط النسب المئوية	
			70.085											قيمة اختبار t	
		.000											مستوى المعنوية		
		3.86											الوسط الحسابي العام		
.760													الانحراف المعياري العام		

كما أن حوالي 64.3% من المبحوثين قد أكدوا على قيام الوزارة باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد الإحتياجات النوعية اللازمة من الموارد البشرية، في حين أن 32.6% يرون أن جهودها متوسطة بهذا المجال، في حين أن 2.6% يرون أنها لم تفعل المطلوب في هذا المجال، أما بخصوص استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد المصادر المتاحة للحصول على أفضل الكفاءات للعمل في الوزارة فيرى 66.4% من المبحوثين أنها فعلياً موجودة، في حين 29.5% يرون أن اعتمادها ليس دائم بل متوسط، في حين أن 4.2% يرون أنها غير موجودة، ولكن بخصوص استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتوزيع الموظفين على الوظائف حسب الإحتياجات المتجددة فيرى أيضاً 60.5% أنها تحدث بالفعل، في حين أن 30.5% يرون أنها متوسطة الحصول، و 8.9% يرونها غير موجودة، في حين أن 65.3% من المبحوثين يرون أن الوزارة تستخدم نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد متوسط ساعات العمل الإضافية لموظفيها، بينما 26.8% منهم يرونها متوسطة الحدوث، و 8.9% يرون أنها لا تستخدم هذا النظام. وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (3.72 - 3.96) وجميعها قيم مرتفعة، وهذا يعني أن جميع الفقرات المتعلقة بواقع تخطيط الإحتياجات البشرية في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تحظى بمستوى مرتفع من الموافقة من المبحوثين. وقد كانت جميع قيم (t) المحسوبة موجبة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع الفقرات وهذا يدل على وجود فروق لصالح المبحوثين أصحاب المتوسط الحسابي الأعلى في الإجابات والذين يؤمنون بوجود تخطيط للإحتياجات البشرية في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

وقد لاحظت الباحثة أن أكثر الفقرات حصلت على موافقة المبحوثين كانت الفقرة رقم 1 والتي تنص على (يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد عدد الموظفين اللازمين للوزارة للفترة التخطيطية القادمة) بمتوسط حسابي بلغ 3.96، تلاها الفقرة رقم 2 والتي تنص على (يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد الإحتياجات النوعية اللازمة من الموارد البشرية) بمتوسط حسابي بلغ 3.94، تلاها الفقرة رقم 3 والتي تنص على (يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد المصادر المتاحة للحصول على أفضل الكفاءات للعمل في الوزارة) بمتوسط حسابي بلغ 3.93، في حين جاء بالمركز الأخير الفقرة رقم 4 والتي تنص على (يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتوزيع الموظفين على الوظائف حسب الإحتياجات المتجددة) بمتوسط حسابي بلغ 3.72، وتوصلت الباحثة إلى نتيجة وهي أن جميع الوزارات تسعى بشكل كبير إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لمواردها البشرية حيث قامت إلكترونياً بتحديد عدد الموظفين اللازمين للوزارة، والإحتياجات النوعية اللازمة من الموارد البشرية، بالإضافة للمصادر المتاحة للوصول إلى أفضل الكفاءات في الوزارة.

السؤال الفرعي الثاني: ما واقع التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؟

يتضح من إجابات المبحوثين حسب الجدول رقم 4.17 المتعلقة بواقع التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين قد بلغت حوالي (3.86) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري العام حوالي (0.737).

ويتضح من إجابات المبحوثين في الجدول المذكور أن حوالي 76.8% من المبحوثين قد أكدوا على أن الوزارة تقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال الموقع الإلكتروني لديوان الموظفين العام، وأشار حوالي 18.3% إلى أن هذه الخطوة من الوزارة تحظى بمستوى متوسط من الاهتمام، في حين يرى حوالي 4.7% من المبحوثين أن الوزارة لم تستخدم نظام الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الوزارة من خلال الموقع الإلكتروني لديوان الموظفين العام.

جدول 4.16: واقع التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى المعنوية	قيمة اختبار t	مقياس الإجابة										الفقرات	ت
				لا أتفق بشدة 1		لا أتفق 2		نوعاً ما 3		أتفق 4		أتفق بشدة 5			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
.868	4.11	.000	65.212	0	0	4.7	9	18.4	35	37.9	72	38.9	74	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الوزارة من خلال الموقع الإلكتروني لديوان الموظفين العام.	1
.869	3.98	.000	63.147	0	0	6.8	13	17.9	34	45.3	86	30.0	57	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الوزارة من خلال موقعها	2

														الإلكتروني بعد الإعلان عنها من ديوان الموظفين العام.	
.824	3.95	.000	66.057	0	0	5.3	10	20.5	39	47.9	91	26.3	50	يتم تقديم طلبات التوظيف للمعمل في الوزارة من خلال نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عبر ديوان الموظفين العام.	3
.902	3.83	.000	58.601	1.1	2	7.9	15	20.0	38	48.4	92	22.6	43	تستخدم الإختبارات الإلكترونية المحوسبة في عملية التوظيف.	4
1.135	3.60	.000	43.709	3.2	6	16.8	32	22.6	43	31.6	60	25.8	49	تستخدم المقابلات الإلكترونية (عن بعد) في عملية التوظيف	5
.893	3.79	.000	58.521	.5	1	7.9	15	25.3	48	44.2	84	22.1	42	يتم التوظيف الداخلي بالوزارة من خلال نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالتنسيق مع ديوان الموظفين العام.	6
.916	3.77	.000	56.842	.5	1	9.5	18	23.7	45	44.2	84	22.1	42	تستخدم الوزارة نظام	7

														العقود في التوظيف من خلال نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالتنسيق مع ديوان الموظفين العام.
				0.8		8.4		21.2		42.8		26.8		متوسط النسب المئوية
			72.294											قيمة اختبار t
			.000											مستوى المعنوية
		3.86												الوسط الحسابي العام
														الانحراف المعياري العام
														.737

كما أن 75.3% من المبحوثين قد أكدوا على قيام الوزارة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة في الوزارة من خلال موقعها الإلكتروني بعد الاعلان عنها من ديوان الموظفين العام، في حين رأى 17.9% أنه هذا يتم أحياناً وليس دائماً، في حين أن 6.8% لم يتفقوا على هذا البند، أما بخصوص تقديم طلبات التوظيف للعمل في الوزارة من خلال نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عبر ديوان الموظفين العام فقد عبر 74.2% من المبحوثين عن إيمانهم بحدوث هذا الخطوة، في حين أن 20.5% قالوا أنها لا تحصل دائماً، و 5.3% قالوا أنها لا تحصل أبداً، أما بخصوص استخدام الإختبارات الإلكترونية المحوسبة في عملية التوظيف فقد اتفق 71% من المبحوثين على هذه النقطة، في حين أن 20% يعتقدون بحدوثها أحياناً، بينما 9% لم يتفقوا عليها، أما بخصوص المقابلات الإلكترونية (عن بعد) في عملية التوظيف فقد عبّر 57.4% عن حدوثها فعلياً، بينما 20% يؤمنون أنها تحصل أحياناً، بينما 20% لا يعتقدون بحصولها، أما بخصوص التوظيف الداخلي بالوزارة من خلال نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالتنسيق مع ديوان الموظفين العام فرأى 66.3% حصولها دائماً، بينما 25.3% يرونها تحصل أحياناً، و 8.4% لا يرونها حاصلة من الأساس، في حين أن نقطة استخدام الوزارة لنظام العقود في التوظيف من خلال نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالتنسيق مع ديوان الموظفين العام فقد أيد وجودها 66.3%، بينما 23.7% أكدوا على أن حصولها ليس دائماً، بينما 10% يرون أنها لا تحصل.

وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (3.60 - 4.11) وجميعها قيم مرتفعة باستثناء الفقرة رقم 5 والتي تنص على (تستخدم المقابلات الإلكترونية (عن بعد) في عملية التوظيف)، وهذا يعني أن جميع الفقرات المتعلقة بواقع التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تحظى بمستوى مرتفع من الموافقة من قبل المبحوثين باستثناء الفقرة 5 المذكورة سابقاً.

وقد كانت جميع قيم (t) المحسوبة موجبة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع الفقرات وهذا يدل على وجود فروق لصالح المبحوثين أصحاب المتوسط الحسابي الأعلى في الإجابات والذين يؤمنون بوجود واقع التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

وقد لاحظت الباحثة أن أكثر الفقرات حصلت على موافقة المبحوثين كانت الفقرة رقم 1 والتي تنص على (يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الوزارة من خلال الموقع الإلكتروني لديوان الموظفين العام) بمتوسط حسابي بلغ 4.11، تلاها الفقرة رقم 2 والتي تنص على (يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الوزارة من خلال موقعها الإلكتروني بعد الاعلان عنها من ديوان الموظفين العام) بمتوسط حسابي بلغ 3.98، تلاها الفقرة رقم 3 والتي تنص على (يتم تقديم طلبات التوظيف للعمل في الوزارة من خلال نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عبر ديوان الموظفين العام) بمتوسط حسابي بلغ 3.95، في حين جاء بالمركز الأخير الفقرة رقم 5 والتي تنص على (تستخدم المقابلات الإلكترونية (عن بعد) في عملية التوظيف) بمتوسط حسابي بلغ 3.60، وتوصلت الباحثة إلى أن جميع الوزارات تقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة في الوزارة من خلال الموقع الإلكتروني لديوان الموظفين العام وتقديم طلبات التوظيف للعمل في الوزارة من خلال نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عبر ديوان الموظفين العام، وبعضها يعتمد على المقابلات الإلكترونية في عملية التوظيف وهذا يعكس صورة إيجابية عن الوزارات الفلسطينية ويؤكد سعيها الدؤوب على تطبيق الإدارة الإلكترونية لمواردها البشرية واعتمادها كسياسة منظمة في جميع وظائفها الإدارية.

السؤال الفرعي الثالث: ما واقع التدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية

للموارد البشرية؟

يتضح من إجابات المبحوثين حسب الجدول رقم 4.18 المتعلقة بواقع التدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين قد بلغت حوالي (3.65) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري العام حوالي (0.854).

حيث أقرّ 64.7% بأنه يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد الإحتياجات التدريبية لدى الموظفين، في حين أن 27.9% منهم يعتقدون أنها تحصل أحياناً، أما المتبقون وهم بنسبة 7.3% لا يعتقدون بحدوثها.

جدول 4.17: واقع التدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى المعنوية	قيمة اختبار T	مقياس الإجابة										الفقرات	ت
				لا أتفق بشدة 1		لا أتفق 2		نوعاً ما 3		أتفق 4		أتفق بشدة 5			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
.978	3.92	.000	55.308	.5	1	6.8	13	27.9	53	28.9	55	35.8	68	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد الإحتياجات التدريبية لدى الموظفين.	1
1.016	3.73	.000	50.598	.5	1	11.1	21	32.1	61	27.4	52	28.9	55	يحصل الموظفون على دورات تدريبية عن بعد (باستخدام وسائل الاتصال الإلكترونية المناسبة).	2
.959	3.66	.000	52.683	.5	1	12.6	24	26.8	51	39.5	75	20.5	39	يتم استخدام التدريب عن بعد لتعزيز مهارات العلاقات العامة لدى الموظفين.	3
.988	3.56	.000	49.769	.5	1	16.3	31	27.4	52	37.4	71	18.4	35	يتم استخدام التدريب عن بعد لبناء مهارات التفاوض لدى موظفي الوزارة.	4
1.054	3.63	.000	47.465	1.1	2	14.2	27	31.6	60	26.8	51	26.3	50	يتم استخدام التدريب عن بعد لتحديث مهارات استخدام الحاسوب لدى موظفي الوزارة.	5

.991	3.58	.000	49.878	1.1	2	14.2	27	28.9	55	36.3	69	19.5	37	يتم استخدام التدريب عن بعد لتعزيز مهارات التعامل مع المواطنين.	6
1.042	3.70	.000	48.981	.5	1	14.2	27	27.4	52	30.0	57	27.9	53	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لربط برامج التدريب بطبيعة الوصف الوظيفي للموظفين.	7
1.001	3.64	.000	50.115	1.1	2	13.2	25	28.4	54	35.3	67	22.1	42	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لربط برامج التدريب بالمسار الوظيفي لكل موظف.	8
.950	3.55	.000	51.579	1.1	2	13.2	25	31.1	59	38.4	73	16.3	31	تخصص الوزارة موازنة سنوية لبرامج التدريب عن بعد (باستخدام وسائل الاتصال الإلكترونية المناسبة).	9
.943	3.57	.000	52.276	.5	1	13.7	26	30.0	57	38.9	74	16.8	32	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية للاستفادة من نتائج تقييم الأداء السنوي في تصميم برامج التدريب.	10
1.0	3.66	.000	49.527	0	0	14.2	27	31.6	60	27.9	53	26.3	50	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	11

														لقياس الأثار المتحققة من برامج التدريب.	
.990	3.53	.000	49.244	.5	1	17.4	33	27.4	52	37.4	71	17.4	33	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لقياس رضا الموظفين عن البرامج التدريبية.	12
				0.7		13.4		29.2		33.7		23		متوسط النسب المئوية	
			58.861												قيمة اختبار t
		.000												مستوى المعنوية	
	3.65												الوسط الحسابي العام		
.854															الانحراف المعياري العام

أما بخصوص حصول الموظفين على دورات تدريبية عن بعد باستخدام وسائل الاتصال الإلكترونية المناسبة فقد أكد 56.3% على حصولها، في حين أن 32.1% رأوا حصولها بشكل متوسط، وعارض 11.6 أن تكون قد حصلت، في حين أن 60% من المبحوثين أقرروا بأنه يتم استخدام التدريب عن بعد لتعزيز مهارات العلاقات العامة لدى الموظفين في حين أن 26.8% رأوا أنها تحصل بشكل متوسط أحياناً و 13.1% رأوا بعدم حصولها، أما بخصوص استخدام التدريب عن بعد لبناء مهارات التفاوض لدى موظفي الوزارة فقد أكد 55.8% على حصولها في حين أن 27.4% رأوها متوسطة الحدوث، و 16.8% رأوها منعدمة، أما بخصوص نقطة استخدام التدريب عن بعد لتحديث مهارات استخدام الحاسوب لدى موظفي الوزارة، فقد أيد حصولها 53.1% في حين أن 31.6% يرونها متوسطة الحدوث وليس دائمة، في حين أن 15.3% لا يوافقون على هذه الفقرة والتي تنص على استخدام التدريب عن بعد لتحديث مهارات استخدام الحاسوب لدى موظفي الوزارة، أما بخصوص استخدام التدريب عن بعد لتعزيز مهارات التعامل مع المواطنين فقد أكد 55.8% من المبحوثين أنه يتم فعلياً، في حين شكك 28.9% في حدوثها الدائم واعتبروها متوسطة الحدوث، أما المتبقون وهم 15.3% فقد لم يوافقوا حصولها تماماً، في حين أن 57.9% أكدوا حصول استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لربط برامج التدريب بطبيعة الوصف الوظيفي للموظفين، و 27.4% يرون أنها متوسطة الحصول، في حين رفض هذه الفكرة 14.7% من المبحوثين وينفون حدوثها، في حين أن 57.4% أكد على استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لربط برامج التدريب بالمسار الوظيفي لكل موظف، مع شكوك 28.4% باستخدام هذا النظام، ورفض 14.3% لحدوث هكذا نظام،

أما بخصوص تخصص الوزارة موازنة سنوية لبرامج التدريب عن بعد فيرى 54.7% أنه يتم تخصيص مبلغ، في حين أن 31.1% يرون أنه يتم أحياناً تخصيص مبالغ وليس دائماً، في حين أن 14.3% يعتقدون أنه لا يتم تخصيص أي مبالغ من الوزارة لبرامج التدريب عن بعد، أما بخصوص استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية للاستفادة من نتائج تقييم الأداء السنوي في تصميم برامج التدريب فقد أكد 55.7% من المبحوثين على استخدام هذا النظام، في حين أن 30% رأوا أن هذا النظام يتم استخدامه غالباً وليس دائماً، مع 14.2% يعتقدون بعدم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية للاستفادة من نتائج تقييم الأداء السنوي في تصميم برامج التدريب، أما بخصوص استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لقياس الأثار المتحققة من برامج التدريب فقد أكد 54.2% على أنه يتم استخدام هذا النظام، في مقابل 31.6% يعتقدون أنه لا يتم استخدامه دائماً، و 14.2% يرفضون تماماً فكرة حصوله، أما بخصوص استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لقياس رضا الموظفين عن البرامج التدريبية فقد أكد 54.8% على أنه يتم استخدام هذا النظام، في حين يرى 27.4% أنه متوسط الحدوث، في مقابل 17.9% لا يعتقدون بوجود هذا النظام.

وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (3.53 - 3.92) مما يعني وجود قيم متوسطة وهي التابعة للفقرات (4-6-9-10-12) والبقية جميعها قيم مرتفعة، وهذا يعني وجود اختلاف في مستوى الاهتمام بين المبحوثين بخصوص واقع التدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

وقد لاحظت الباحثة أن جميع قيم (t) المحسوبة موجبة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع الفقرات وهذا يدل على وجود فروق لصالح المبحوثين أصحاب المتوسط الحسابي الأعلى في الإجابات والذين يؤمنون بوجود واقع للتدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

لاحظت الباحثة أن أكثر الفقرات حصلت على موافقة المبحوثين كانت الفقرة رقم 1 والتي تنص على (يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد الاحتياجات التدريبية لدى الموظفين) بمتوسط حسابي بلغ 3.92، تلاها الفقرة رقم 2 والتي تنص على (يحصل الموظفون على دورات تدريبية عن بعد (باستخدام وسائل الاتصال الإلكترونية المناسبة)) بمتوسط حسابي بلغ 3.73، تلاها الفقرة رقم 7 والتي تنص على (يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لربط برامج التدريب بطبيعة الوصف الوظيفي للموظفين) بمتوسط حسابي بلغ 3.70، في حين جاء بالمركز الأخير الفقرة رقم 12 والتي تنص على (يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لقياس رضا الموظفين عن البرامج التدريبية) بمتوسط حسابي بلغ 3.53، وقد توصلت الباحثة إلى أن نتيجة جميع الوزارات تسعى لاعتماد نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد الاحتياجات التدريبية لدى الموظفين، وحصولهم على دورات تدريبية إلكترونياً وهذا يؤكد على أنها تحرص على تطبيق الإدارة الإلكترونية في سياساتها المتبعة وذلك لرفع مستوى أداء موظفيها الذي

بدوره يرفع من مستوى الوزارة ككل ويزيد من قدرتها على المنافسة وتحقيق التميز لمواكبة العالم و الوصول لما وصلوا إليه.

السؤال الفرعي الرابع: ما واقع تقييم ورقابة أداء موظفي الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؟

يتضح من إجابات المبحوثين حسب الجدول رقم 4.19 المتعلقة بواقع تقييم ورقابة أداء موظفي الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين قد بلغت حوالي (3.57) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري العام حوالي (0.803).

بخصوص موضوع استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد معايير واقعية للأداء مرتبطة بالأهداف، فقد أكدها 49%، في حين أن 37.4% شككوا بوجودها معتقدين أنها متوسطة الحدوث، في مقابل 13.7% لا يعتقدون بوجودها.

جدول 4.18: واقع تقييم ورقابة أداء موظفي الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى المعنوية	قيمة اختبار T	مقياس الإجابة										الفقرات	ت
				لا أتفق بشدة 1		لا أتفق 2		نوعا ما 3		أتفق 4		أتفق بشدة 5			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1.033	3.59	.000	47.953	1.1	2	12.6	24	37.4	71	23.7	45	25.3	48	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد معايير واقعية للأداء مرتبطة بالأهداف.	1
.929	3.54	.000	52.548	.5	1	13.2	25	33.7	64	36.8	70	15.8	30	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لوضع معايير واضحة للأداء لكل وظيفة.	2
.907	3.51	.000	53.351	0	0	13.2	25	37.9	72	33.7	64	15.3	29	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد مستويات الأداء المتوقعة من كل موظف.	3
.968	3.54	.000	50.429	.5	1	15.3	29	31.1	59	35.8	68	17.4	33	يتم تقييم أداء الموظفين باستخدام نماذج الكترونية للتقييم.	4
.956	3.45	.000	49.733	.5	1	17.9	34	31.1	59	36.8	70	13.7	26	يتم احتساب نتيجة	5

														تقييم الأداء الالكتروني لكل موظف.	
1.027	3.49	.000	46.887	.5	1	19.5	37	28.9	55	32.1	61	18.9	36	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتزويد كل موظف بالتغذية الراجعة إلكترونياً.	6
.888	3.52	.000	54.676	.5	1	11.1	21	37.9	72	36.3	69	14.2	27	يحصل الموظف على النماذج الخاصة بالشؤون الإدارية والمالية إلكترونياً من خلال نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	7
.954	3.57	.000	51.665	0	0	15.3	29	29.5	56	37.4	71	17.9	34	نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يساعد الوزارة في تقييم مستوى الالتزام بالأنظمة والتعليمات.	8
.923	3.53	.000	52.782	0	0	14.7	28	32.1	61	37.9	72	15.3	29	نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يساعد الوزارة في استخدام نتائج تقييم الأداء السنوي كأساس للمكافآت السنوية للموظفين.	9
.992	3.58	.000	49.781	.5	1	13.2	25	35.8	68	28.4	54	22.1	42	نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يساعد الوزارة في استخدام نتائج تقييم الأداء السنوي كأساس لترقيات الموظفين.	10
1.027	3.60	.000	48.382	1.1	2	15.3	29	27.9	53	33.7	64	22.1	42	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لمقارنة نتائج التقييمات السابقة لكل موظف مع التقييم الحالي.	11
1.008	3.57	.000	48.905	1.1	2	15.3	29	28.4	54	35.3	67	20.0	38	يتيح نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لكل موظف لأن يملأ نموذج التقييم الذاتي لأدائه.	12
.935	3.53	.000	52.139	.5	1	14.2	27	31.6	60	38.4	73	15.3	29	يتيح نظام الإدارة	13

														الإلكترونية للموارد البشرية لمناقشة الموظفين في نتائج تقييم ادائهم.	
1.009	3.57	.000	48.814	.5	1	14.7	28	33.7	64	28.9	55	22.1	42	يمنح نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حق الاعتراض على نتيجة تقييم ادائه.	14
1.006	3.51	.000	48.075	0	0	18.4	35	31.6	60	30.5	58	19.5	37	يسهم نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز المنافسة الايجابية بين الموظفين.	15
1.045	3.43	.000	45.240	0	0	23.7	45	27.9	53	30.0	57	18.4	35	يمنح كل موظف الفرصة لتقييم نفسه ذاتياً من خلال نموذج إلكتروني عبر البوابة الإلكترونية للوزارة.	16
.946	3.70	.000	53.932	0	0	12.1	23	27.4	52	38.4	73	22.1	42	تتجح آلية مراقبة مواعيد حضور الموظفين إلكترونياً من خلال نظام البصمة الإلكترونية.	17
.949	3.72	.000	54.047	0	0	11.6	22	27.9	53	37.4	71	23.2	44	تتجح آلية مراقبة مواعيد مغادرة الموظفين إلكترونياً من خلال نظام البصمة الإلكترونية.	18
.973	3.71	.000	52.544	0	0	13.2	25	26.3	50	36.8	70	23.7	45	تتجح آلية مراقبة إجازات الموظفين إلكترونياً من خلال نظام البوابة الإلكترونية.	19
.880	3.68	.000	57.728	0	0	8.4	16	33.7	64	38.4	73	19.5	37	تتجح آلية مراقبة مغادرات الموظفين إلكترونياً من خلال نظام البوابة الإلكترونية.	20
				0.4		14.6		31.6		34.3		19.1		متوسط النسب المئوية	
			61.276												قيمة اختبار t
		.000												مستوى المعنوية	
		3.57												الوسط الحسابي العام	
		.803												الانحراف المعياري العام	

وبخصوص استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لوضع معايير واضحة للأداء لكل وظيفة، فإن 52.6% يؤكدون وجودها في مقابل 33.7% يعتقدون بوجودها أحياناً، و نسبة 13.7% لا

يؤمنون بوجودها، وبخصوص استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد مستويات الأداء المتوقعة من كل موظف، فإن 49% منهم يرون أنه النظام هنا مطبق، في حين أن 37.9% يعتقدون أنه متوسط التطبيق، في مقابل 13.2% ينفون أي تطبيق له، وبخصوص تقييم أداء الموظفين باستخدام نماذج إلكترونية للتقييم فإن 53.2% يؤمنون بوجودها بشكل دائم، في حين أن 31.1% يؤمنون بوجودها بشكل متوسط وليس دائم، والبقية البالغة 15.8% تنكرها تماماً، وبخصوص احتساب نتيجة تقييم الأداء الإلكتروني لكل موظف، فإن 50.5% يرونها أكيدة، في حين يشكك بها 31.1% وينفيها تماماً 16.4%، وبخصوص استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتزويد كل موظف بالتغذية الراجعة إلكترونياً فإن 51% يأكدون وجودها، في حين 28.9% يعتقدون أنها توجد ولكن ليس بشكل منتظم، أما الـ 20% ينفونها تماماً، أما بخصوص حصول الموظف على النماذج الخاصة بالشؤون الإدارية والمالية إلكترونياً من خلال نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، فإن 50.5% يؤكدون وجودها، في حين أن 37.9% يشككون بحصولها دائماً، أما النسبة المتبقية وهي الـ 11.6% فإنها تنفي وجودها تماماً، أما بخصوص أن نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يساعد الوزارة في تقييم مستوى الالتزام بالأنظمة والتعليمات فإن 55.3% يؤكدون وجود هكذا مساعدة، في حين أن 29.5% يعتقدون بوجودها بشكل متوسط، في حين أن 15.3% يؤمنون بعدم وجود هكذا مساعدة، أما بخصوص نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومساعدته للوزارة في استخدام نتائج تقييم الأداء السنوي كأساس للمكافآت السنوية للموظفين فإن 53.2% يؤكدون وجود هذه المساعدة، أما بخصوص من يرون وجودها متوسط فقد بلغوا 32.1%، في حين أن 14.7% يرونها غائبة تماماً، وبخصوص مساعدة نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لمقارنة نتائج التقييمات السابقة لكل موظف مع التقييم الحالي فإن 55.8% يرونها أكيدة، في مقابل 27.9% يعتقدون أنها متوسطة الوجود، في حين أن 35.8% يعتقدون أنها متوسطة الحصول، و13.7% يرونها لا تحصل مطلقاً، وبخصوص استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لمقارنة نتائج التقييمات السابقة لكل موظف مع التقييم الحالي فإن 55.8% يرونها أكيدة، في مقابل 27.9% يعتقدون أنها متوسطة الوجود، في حين أن 16.4% يؤكدون عدم وجودها، وبخصوص إتاحة نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لكل موظف لأن يملأ نموذج التقييم الذاتي لأدائه فإن 55.3% يؤكدون وجودها، في حين أن 28.4% يرونها متوسطة الحدوث، في مقابل 16.4% ينفون وجودها تماماً، أما بخصوص إتاحة نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مناقشة الموظفين في نتائج تقييم أدائهم فإن 53.7% يؤكدون حصولها في مقابل 31.6% يرونها متوسطة الحدوث، مع نفي 14.7% لها، وبخصوص منح نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حق الاعتراض على نتيجة تقييم الأداء فإن 51% يؤكدون حصول هذا الحق، في حين أن 33.7% يشككون بوجود هذا الحق دائماً، مع نفي 15.2% لأية إمكانية لوجوده، وبخصوص إسهام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز المنافسة الإيجابية بين

الموظفين فإن 50% يرونها تساهم بشكل فعال، في حين أن 31.6% يرونها متوسطة المساهمة، والبقية البالغة نسبتهم 18.4% لا يرونها فعالة، أما بخصوص منح كل موظف الفرصة لتقييم نفسه ذاتياً من خلال نموذج إلكتروني عبر البوابة الإلكترونية للوزارة فإن 48.4% يرونها موجودة ومطبقة، في حين أن 27.9% يرونها متوسطة الحدوث، مع نفي 23.7% لحدوثها، أما بخصوص نجاح آلية مراقبة مواعيد حضور الموظفين الكترونياً من خلال نظام البصمة الإلكترونية، فإن 60.5% يرونها ناجحة، في حين أن 27.4% يؤمنون بنجاحها نوعاً ما، و 12.1% ينفون نجاحها، وبخصوص الفقرة التي تنص على أن نجاح آلية مراقبة مواعيد مغادرة الموظفين إلكترونياً من خلال نظام البصمة الإلكترونية فإن 60.6% يرونها ناجحة، و 27.9% يرونها ناجحة نوعاً ما، في مقابل 11.6% لا يرونها ناجحة مطلقاً، أما بخصوص نجاح آلية مراقبة إجازات الموظفين إلكترونياً من خلال نظام البوابة الإلكترونية فإن 60.5% يرونها ناجحة تماماً، في مقابل 26.3% يرونها متوسطة النجاح، في مقابل 13.2% يرونها غير ناجحة، أما بخصوص النقطة الأخيرة والمتعلقة بنجاح آلية مراقبة مغادرات الموظفين إلكترونياً من خلال نظام البوابة الإلكترونية، فإن 57.9% يرونها ناجحة، في مقابل 33.7% يرونها متوسطة النجاح، في حين أن 8.4% لا يرونها ناجحة.

وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (3.43 - 3.72) مما يعني وجود قيم متوسطة عديدة وهي التابعة للفقرات (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16) والبقية قيم مرتفعة والمتمثلة في الفقرات ذات الرقم (18-19-20)، وهذا يعني وجود اختلاف في مستوى إيمان المبحوثين بواقع تقييم ورقابة أداء موظفي الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

وقد كانت جميع قيم (t) المحسوبة موجبة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع الفقرات وهذا يدل على وجود فروق لصالح المبحوثين أصحاب المتوسط الحسابي الأعلى في الإجابات والذين يؤمنون بوساطة جودة واقع تقييم ورقابة أداء موظفي الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

لاحظت الباحثة أن أكثر الفقرات حصلت على موافقة المبحوثين كانت الفقرة رقم 18 والتي تنص على (تتجح آلية مراقبة مواعيد مغادرة الموظفين الكترونياً من خلال نظام البصمة الإلكترونية) بمتوسط حسابي بلغ 3.72، تلاها الفقرة رقم 19 والتي تنص على (تتجح آلية مراقبة إجازات الموظفين إلكترونياً من خلال نظام البوابة الإلكترونية) بمتوسط حسابي بلغ 3.71، تلاها الفقرة رقم 17 والتي تنص على (تتجح آلية مراقبة مواعيد حضور الموظفين إلكترونياً من خلال نظام البصمة الإلكترونية) بمتوسط حسابي بلغ 3.70، في حين جاء بالمركز الأخير الفقرة رقم 16 والتي تنص على (يمنح كل موظف الفرصة لتقييم نفسه ذاتياً من خلال نموذج إلكتروني عبر البوابة الإلكترونية للوزارة) بمتوسط حسابي بلغ 3.43.

السؤال الرئيس الثاني: ما واقع دعم الوزارات الفلسطينية لعملية التحوّل نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؟

يتضح من إجابات المبحوثين حسب الجدول رقم 4.15 المتعلقة بواقع دعم الوزارات الفلسطينية لعملية التحوّل نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين قد بلغت حوالي (3.86) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري العام حوالي (0.648).

ويتضح من إجابات المبحوثين في الجدول المذكور أن حوالي 74.2% من المبحوثين قد أكدوا على أن الوزارة اتخذت قرارات تدعم عملية التحوّل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وأشار حوالي 23.2% إلى أن قرارات الوزارة تحظى بمستوى متوسط من الاهتمام، في حين يرى حوالي 2.6% من المبحوثين أن الوزارة لم تتخذ قرارات تدعم عملية التحوّل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

جدول 4.19: واقع دعم الوزارات الفلسطينية لعملية التحوّل نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى المعنوية	قيمة اختبار T	مقياس الإجابة										الفقرات	ت
				لا أتفق بشدة 1		لا أتفق 2		نوعاً ما 3		أتفق 4		أتفق بشدة 5			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
.757	3.95	.000	71.884	0	0	2.6	5	23.2	44	50.5	96	23.7	45	اتخذت الوزارة قرارات تدعم عملية التحوّل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.	1
.860	3.76	.000	60.394	0	0	7.9	15	27.4	52	44.7	85	20.0	38	توفر الوزارة الدعم المالي المطلوب للتحوّل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.	2
.780	3.99	.000	70.592	0	0	4.2	8	17.9	34	52.1	99	25.8	49	يجري اعتماد المراسلات الإلكترونية رسمياً في الوزارة.	3
.840	3.78	.000	62.132	0	0	6.3	12	28.9	55	44.2	84	20.5	39	تجري الوزارة التعديلات الهيكلية الإدارية المناسبة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.	4
.884	3.97	.000	61.997	0	0	5.3	10	24.2	46	37.9	72	32.6	62	توفر الوزارة شبكة داخلية قادرة على تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.	5
.919	3.97	.000	59.625	0	0	6.3	12	24.2	46	34.7	66	34.7	66	توفر الوزارة الدعم الفني التكنولوجي اللازم لمطام الشؤون الإدارية.	6
.843	3.81	.000	62.337	0	0	7.9	15	22.6	43	49.5	94	20.0	38	جودة الانترنت في الوزارة قادرة على دعم تطبيقات الإدارة	7

													الإلكترونية للموارد البشرية.		
.845	3.81	.000	62.107	0	0	6.3	12	27.9	53	44.2	84	21.6	41	8	توفر الوزارة الدعم اللازم لتطوير البرامج الإلكترونية.
.745	3.85	.000	71.290	0	0	3.7	7	24.7	47	53.7	102	17.9	34	9	توفر الوزارة الدعم اللازم لصيانة الأجهزة.
.831	3.81	.000	63.285	0	0	6.3	12	26.3	50	46.8	89	20.5	39	10	يتوفر في الوزارة متخصصون في تقنية المعلومات
.873	3.76	.000	59.356	0	0	8.9	17	25.8	49	45.3	86	20.0	38	11	توفر الوزارة الكوادر البشرية الكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
				0		5.9		24.8		45.8		23.4			متوسط النسب المئوية
			82.166												قيمة اختبار t
		.000													مستوى المعنوية
	3.86														الوسط الحسابي العام
.648															الانحراف المعياري العام

كما أن حوالي 64.7% من الباحثين قد أكدوا على قيام الوزارة بتوفير الدعم المالي المطلوب للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، في حين أن 27.4% يرون أن جهودها متوسطة بهذا المجال، في حين أن 7.9% يرون أنها لم تفعل المطلوب في هذا المجال، أما بخصوص اعتماد المراسلات الإلكترونية رسمياً في الوزارة فيرى 77.9% من الباحثين أنها فعلياً موجودة، في حين 17.9% يرون أن اعتمادها ليس دائم بل متوسط، في حين أن 4.2% يرون أنها غير موجودة، ولكن بخصوص إجراء الوزارة التعديلات الهيكلية الإدارية المناسبة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيرى أيضاً 64.7% أنها تحدث بالفعل، في حين أن 28.9% يرون أنها متوسطة الحصول، و 6.3% يرونها غير موجودة، في حين أن 70.5% من الباحثين يرون أن الوزارة توفر شبكة داخلية قادرة على تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بينما 24.2% منهم يرونها متوسطة الحدوث، و 5.3% يرون أنها لا توفر تلك الشبكة.

أما بخصوص توفير الوزارة للدعم الفني التكنولوجي اللازم لطاقتهم الشؤون الإدارية، فإن 69.4% يرونها أكيدة الحصول، في حين أن 24.2% يرونها متوسطة الحصول، و 6.3% لا يؤمنون بوجودها، أما بخصوص قدرة جودة الانترنت في الوزارة على دعم تطبيقات الإدارة فإن 69.5% يرونها ممتازة، في حين أن 22.6% يرونها متوسطة، و 7.9% يرونها سيئة، أما بخصوص توفير الوزارة الدعم اللازم لتطوير البرامج الإلكترونية فإن 65.8% يرون أنها تقوم بذلك فعلياً، في حين أن 27.9% يرون أنها لا توفره دائماً، في حين أن 6.3% لا يرون بوجود هذا الدعم، أما بخصوص توفير الوزارة الدعم اللازم لصيانة الأجهزة فإن 71.6% يرون أن الوزارة فعلياً توفر هذا الدعم، و

24.7% يرون أنها لا توفره دائماً، أما 3.7% يرون أنها لا توفره أساساً، أما بخصوص توفير الوزارة متخصصون في تقنية المعلومات، فإن 67.3% يرون أنها توفرهم دائماً، في حين أن 26.3% يؤمنون أنها لا توفر هؤلاء المختصون دائماً، ويرى 6.3% أنها لا توفرهم نهائياً، في حين أن 65.3% من المبحوثين يؤمنون أن الوزارة توفر الكوادر البشرية الكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، و 25.8% يرون هذه الكوادر متوسطة الكفاية، و 8.9% يرون أنهم غير كافين ويريدون المزيد. وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (3.76 - 3.99) وجميعها قيم مرتفعة، وهذا يعني أن جميع الفقرات المتعلقة بواقع دعم الوزارات الفلسطينية لعملية التحوّل نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تحظى بمستوى مرتفع من الموافقة من المبحوثين. وقد كانت جميع قيم (t) المحسوبة موجبة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع الفقرات وهذا يدل على وجود فروق لصالح المبحوثين أصحاب المتوسط الحسابي الأعلى في الإجابات والذين يؤمنون بوجود دعم من قبل الوزارات الفلسطينية لعملية التحوّل نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

لاحظت الباحثة أن أكثر الفقرات حصلت على موافقة المبحوثين كانت الفقرة رقم 3 والتي تنص على (يجري اعتماد المراسلات الإلكترونية رسمياً في الوزارة) بمتوسط حسابي بلغ 3.99، تلاها الفقرة رقم 6 والتي تنص على (توفر الوزارة الدعم الفني التكنولوجي اللازم لطاقت الشؤون الادارية) بمتوسط حسابي بلغ 3.97، تلاها الفقرة رقم 5 والتي تنص على (توفر الوزارة شبكة داخلية قادرة على تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) بمتوسط حسابي بلغ 3.97، في حين جاء بالمركز الأخير الفقرة رقم 11 والتي تنص على (توفر الوزارة الكوادر البشرية الكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية) بمتوسط حسابي بلغ 3.86، وتوصلت الباحثة إلى نتيجة وهي أن جميع الوزارات تسعى بشكل كبير إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لمواردها البشرية واعتمادها كسياسة منظمة في جميع وظائفها الإدارية بدءاً من المراسلات الإلكترونية وصولاً لتوفير شبكة داخلية ودعم فني تكنولوجي وكادر بشري كافي لتطبيق الإدارة الإلكترونية وقادر على تطبيق هذه السياسة في الوزارات.

السؤال الرئيس الثالث: ما واقع تحسين الأداء على مستوى الموظف في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية؟

يتضح من إجابات المبحوثين حسب الجدول رقم 4.20 المتعلقة بواقع تحسين الأداء على مستوى الموظف في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين قد بلغت حوالي (3.86) وبدرجة تقدير مرتفعة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري العام حوالي (0.770).

يرى 66.9% من المبحوثين أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يزيد من دافعية الموظف نحو العمل، في حين رأى 25.8% أن تأثير تطبيق هذا النظام متوسط، في حين رأى 7.3% أنه لا يفيد.

جدول 4.20: واقع تحسين الأداء على مستوى الموظف في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى المعنوية	قيمة اختبار t	مقياس الإيجابية										الفقرات	ت
				لا أتفق بشدة 1		لا أتفق 2		نوعاً ما 3		أتفق 4		أتفق بشدة 5			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
.943	3.90	.000	57.046	.5	1	6.8	13	25.8	49	35.3	67	31.6	60	1	زيادة دافعية الموظف نحو العمل.
.973	3.85	.000	54.618	.5	1	8.9	17	25.3	48	34.7	66	30.5	58	2	تحقيق قيمة مضافة في أداء كل موظف.
.938	3.95	.000	58.035	0	0	7.4	14	24.2	46	34.2	65	34.2	65	3	سرعة إنجاز العمل.
.926	3.90	.000	58.091	0	0	6.3	12	28.9	55	32.6	62	32.1	61	4	رفع إنتاجية الموظف.
.999	3.87	.000	53.400	0	0	9.5	18	28.4	54	27.4	52	34.7	66	5	تحسين أداء الموظف
.920	3.87	.000	58.072	0	0	7.4	14	26.8	51	36.3	69	29.5	56	6	تحسين تنظيم أعباء العمل اليومي للموظف
.836	3.87	.000	63.926	0	0	5.3	10	25.8	49	44.7	85	24.2	46	7	زيادة الوعي بأمن المعلومات لدى الموظف.
.888	3.68	.000	57.185	0	0	7.9	15	36.3	69	35.3	67	20.5	39	8	زيادة ثقة الموظفين في التعاملات الإلكترونية.
.914	3.87	.000	58.438	0	0	7.4	14	26.3	50	37.4	71	28.9	55	9	معرفة الموظف بالمهام / المسؤوليات المطلوبة منه بوضوح.
.954	3.90	.000	56.380	0	0	9.5	18	22.1	42	36.8	70	31.6	60	10	تلقي الموظف للتعليمات بدقة.
.908	3.82	.000	57.989	0	0	8.4	16	26.3	50	40.0	76	25.3	48	11	تقليل معدلات الأخطاء لدى الموظف.

12	إمكانية أداء العمل من أي مكان في العالم عند اللزوم (عن بعد).	47	24.7	90	47.4	40	21.1	13	6.8	0	0	63.118	.000	3.90	.851
13	زيادة المرونة لدى الموظف في العمل.	63	33.2	63	33.2	39	20.5	25	13.2	0	0	51.968	.000	3.86	1.024
14	سرعة تكيف الموظف مع الظروف المتغيرة في بيئة عمل الوزارة.	39	20.5	92	48.4	49	25.8	10	5.3	0	0	65.578	.000	3.84	.807
15	تعزيز قدرة الموظف على ابتكار أساليب جديدة في تنفيذ العمل.	43	22.6	81	42.6	56	29.5	10	5.3	0	0	62.809	.000	3.82	.839
16	إبداع الموظف في العمل.	57	30.0	70	36.8	45	23.7	18	9.5	0	0	56.140	.000	3.87	.951
	متوسط النسب المئوية		28.4		37.7		26		7.8	0.1					
	قيمة اختبار t											69.135			
	مستوى المعنوية												.000		
	الوسط الحسابي العام													3.86	
	الانحراف المعياري العام														.770

كما رأى 70.2% من المبحوثين أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية تحقق قيمة مضافة في أداء كل موظف، في حين رأى 25.3% بأن تأثيرها متوسط، في مقابل 9.4% رأى تأثيره معدوم، كما اعتقد 68.4% من المبحوثين أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يزيد من سرعة إنجاز العمل، في مقابل 24.2% يرون تأثيرها متوسط، في حين 7.4% من المبحوثين لا يرون أن لها تأثير، كما أكد 64.7% من المبحوثين أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يرفع إنتاجية الموظف، في حين أن 28.9% منهم يرون تأثيرها على هذا الجانب متوسط، بينما أكد 6.3% على عدم فائدتها، في حين أكد 62.1% على أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يحسن أداء الموظف، إلا أن 28.4% اعتقدوا أنه تأثيره متوسط، بينما 9.5% ينكرون أنها قد تؤثر، كما أكد 65.8% بالمئة من المبحوثين على أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يحسن من أعباء العمل اليومي للموظف، في حين أن 26.8% اعتقدوا أن تأثيره متوسط، في حين نفى 7.4% من المبحوثين أي تأثير له، كما أوضح 68.9% من المبحوثين أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يزيد من وعي الموظف بأمن المعلومات، في حين أوضح 25.8% أن

تأثيره هنا متوسط، في حين اعتقد 5.3% منهم بعدم أهميته، كما أوضح 55.8% من المبحوثين أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يزيد من ثقة الموظفين في التعاملات الإلكترونية، في حين أن 36.3% منهم اعتقد أن تأثيره متوسط على هذا المجال، بينما لم يوافق هذا التأثير 7.9% منهم، كما أكد 66.3% من المبحوثين على أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تزيد من معرفة الموظف للمهام المطلوبة منه بوضوح، في حين رأى 26.3% منهم أنه يؤثر نوعاً، بينما 7.4% رأوا أنه لا يؤثر مطلقاً، بينما اختار 68.4% أن يؤكدوا على أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يمكن الموظف من تلقي التعليمات بدقة، بينما رأى 22.1% أنها متوسطة التأثير على تلقي التعليمات، في حين أن 9.5% رأوا أنها لا تؤثر، كما أكد 65.3% أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يقلل من معدل الأخطاء لدى الموظف، بينما 26.3% يرى أنها متوسطة التأثير على هذا المجال، في حين أن 8.4% منهم يرى أنها لا تؤثر مطلقاً، كما أكد 72.1% من المبحوثين أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يزيد من إمكانية العمل عن بعد، في حين رأى 21.1% من المبحوثين أنها ممكنة نوعاً ما، ونفى 6.8% منهم إمكانية حدوثها، أما بخصوص زيادة مرونة الموظف في العمل بفعل تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فقد رأى 66.4% من المبحوثين أنها موجودة فعلياً، بينما 20.5% منهم رأى أن تأثيرها متوسط نوعاً ما، في حين اعتقد 13.2% منهم أنها غير صحيحة، وبخصوص تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على سرعة تكيف الموظف مع الظروف المتغيرة في الوزارة، فقد رأى 68.9% من المبحوثين أنها تزيد من سرعة التكيف، في حين رأى 25.8% منهم أنها متوسطة التأثير، بينما 5.3% منهم رأى أنها لا تؤثر، وبخصوص قدرة تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تعزيز قدرة الموظف على ابتكار أساليب جديدة في العمل، فقد رأى 65.2% منهم أنها تقوم بهذا الدور، في حين اعتقد 29.5% أن تأثيرها متوسط، بينما لم يوافق 5.3% أن لها تأثير، وبخصوص تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على إبداع الموظف في العمل، فقد رأى 66.8% منهم أنها تؤثر إيجاباً، في حين رأى 23.7% أن تأثيرها متوسط، في حين لم يوافق هذا التأثير 9.5% من المبحوثين.

وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (3.68 - 3.95) مما يعني أن جميع القيم مرتفعة، وهذا يعني إتفاق على أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يساهم في تحسين الأداء على مستوى الموظف.

وقد كانت جميع قيم (t) المحسوبة موجبة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع الفقرات وهذا يدل على وجود فروق لصالح المبحوثين أصحاب المتوسط الحسابي الأعلى في الإجابات والذين يؤمنون بأن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يساهم في تحسين الأداء على مستوى الموظف.

لاحظت الباحثة أن أكثر الفقرات حصلت على موافقة المبحوثين كانت الفقرة رقم 3 والتي تنص على (سرعة إنجاز العمل) بمتوسط حسابي بلغ 3.95، تلاها الفقرة رقم 1 والتي تنص على (زيادة دافعية الموظف نحو العمل) بمتوسط حسابي بلغ 3.90، تلاها الفقرة رقم 10 والتي تنص على (تلقي الموظف للتعليمات بدقة) بمتوسط حسابي بلغ 3.90، في حين جاء بالمركز الأخير الفقرة رقم 8 والتي تنص على (زيادة ثقة الموظفين في التعاملات الإلكترونية) بمتوسط حسابي بلغ 3.68، وتوصلت الباحثة إلى نتيجة وهي أن جميع الوزارات تسعى بشكل كبير إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لمواردها البشرية مما يؤدي إلى زيادة سرعة إنجازها للعمل، ودقة المعلومات التي يتلقاها الموظف، بالإضافة لرفع دافعية الموظف نحو أداء عمله بكفاءة وفعالية وهذا بدوره يزيد من كفاءة عمل الوزارة وتطورها.

السؤال الرئيس الرابع: ما واقع تحسين الأداء على مستوى الوزارة في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية؟

يتضح من إجابات المبحوثين حسب الجدول رقم 4.21 المتعلقة بواقع تحسين الأداء على مستوى الوزارة في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين قد بلغت حوالي (3.90) وبدرجة تقدير مرتفعة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري العام حوالي (0.722).

يرى 75.2% من المبحوثين أن تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية على واقع تحسين الأداء على مستوى الوزارة يزيد من توفير الوقت في تنفيذ مهام الشؤون الإدارية في الوزارة، في حين رأى 20% أن تأثير تطبيق هذا النظام متوسط، في حين رأى 4.7% أنه لا يفيد.

جدول 4.21: واقع تحسين الأداء على مستوى الوزارة في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية:

ت	الفقرات	مقياس الإجابة													
		أنتفق بشدة 5		أنتفق 4		نوعا ما 3		لا أنتفق 2		لا أنتفق بشدة 1		قيمة اختبار t	مستوى المعنوية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
1	توفير الوقت في تنفيذ مهام الشؤون الإدارية في الوزارة.	81	42.6	62	32.6	38	20.0	9	4.7	0	0	63.565	.000	4.13	.895
2	تقليل حجم الجهود اللازمة لتنفيذ مهام الشؤون الإدارية في الوزارة.	72	37.9	61	32.1	45	23.7	12	6.3	0	0	59.251	.000	4.01	.934
3	تقليل عدد	69	36.3	59	31.1	48	25.3	13	6.8	1	.5	56.270	.000	3.95	.969

														المراجعين للوزارة.	
.881	4.00	.000	62.602	0	0	5.3	10	22.6	43	38.4	73	33.7	64	تحقيق التميز في تقديم الخدمات لكل الأطراف التي لها علاقة مع الوزارة (مثل المواطنين والموردين...).	4
.831	3.83	.000	63.533	0	0	6.8	13	23.7	45	48.9	93	20.5	39	تمكين الوزارة من الحصول على الموظفين المناسبين.	5
.906	3.81	.000	57.966	.5	1	5.8	11	31.6	60	36.3	69	25.8	49	تحقيق السرعة في توفير الموظفين اللازمين للوزارة.	6
.873	3.87	.000	61.209	0	0	6.3	12	25.8	49	41.6	79	26.3	50	تخفيض النفقات.	7
.940	3.93	.000	57.688	0	0	8.4	16	22.1	42	36.8	70	32.6	62	تمكين طاقم الشؤون الإدارية والمالية من تقديم الخدمات عن بعد للموظفين عندما يلزم الأمر.	8
.821	3.91	.000	65.633	0	0	5.3	10	22.6	43	47.9	91	24.2	46	تحقيق الكفاءة في تنفيذ الوظائف المختلفة للشؤون الإدارية والمالية في الوزارة.	9
.876	3.81	.000	59.930	0	0	5.3	10	33.7	64	35.8	68	25.3	48	تحقيق التحسين المستمر في خدمات الشؤون الإدارية والمالية المقدمة للموظفين.	10
.908	3.66	.000	55.638	0	0	8.9	17	36.3	69	33.7	64	21.1	40	تحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين.	11
.876	3.85	.000	60.678	0	0	8.4	16	21.1	40	46.8	89	23.7	45	تحقيق السرعة في إيصال التعليمات للموظفين.	12
.861	3.93	.000	62.942	0	0	6.8	13	20.0	38	46.3	88	26.8	51	تمكين الوزارة من استعادة البيانات/	13

														المعلومات في حالة تعطل الحواسيب.	
.896	4.01	.000	61.648	0	0	7.4	14	17.4	33	42.1	80	33.2	63	تحسين الاتصالات بين الموظفين.	14
.833	3.85	.000	63.834	0	0	5.8	11	25.3	48	46.3	88	22.6	43	تحقيق الشفافية في تقديم خدمات الشؤون الإدارية والمالية بالوزارة.	15
.864	3.84	.000	61.258	0	0	5.3	10	30.5	58	38.9	74	25.3	48	معالجة شكاوى الموظفين بسهولة.	16
.846	3.88	.000	63.244	0	0	6.8	13	21.6	41	47.9	91	23.7	45	تسهيل تبني المعايير العالمية الخاصة بجودة خدمات الشؤون الإدارية والمالية.	17
.851	3.85	.000	62.422	.5	1	5.8	11	23.7	45	47.4	90	22.6	43	تنفيذ سياسات قادرة على الاحتفاظ بأفضل الموظفين (عدم تركهم للعمل في الوزارة للانتقال إلى مؤسسات أخرى).	18
				0.1		6.5		24.8		40.6		28		متوسط النسب المئوية	
			74.374												قيمة اختبار t
		.000													مستوى المعنوية
	3.90													الوسط الحسابي العام	
.722															الانحراف المعياري العام

كما رأى 70% من المبحوثين أن تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية على واقع تحسين الأداء على مستوى الوزارة تقلل حجم الجهود اللازمة لتنفيذ مهام الشؤون الإدارية في الوزارة، في حين رأى 23.7% بأن تأثيرها متوسط، في مقابل 6.3% رأى تأثيره معدوم، كما اعتقد 67.4% من المبحوثين أن تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية على واقع تحسين الأداء على مستوى الوزارة يقلل من عدد المراجعين للوزارة، في مقابل 25.3% يرون تأثيرها متوسط، في حين 1.5% من المبحوثين لا يرون أن لها تأثير، كما أكد 72.1% من المبحوثين تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية

على واقع تحسين الأداء على مستوى الوزارة يحقق التميز في تقديم الخدمات لكل الأطراف التي لها علاقة مع الوزارة، في حين أن 22.6% منهم يرون تأثيرها على هذا الجانب متوسط، بينما أكد 5.3% على عدم فائدتها، في حين أكد 69.4% على أن تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية على واقع تحسين الأداء على مستوى الوزارة يمكن الوزارة من الحصول على الموظفين المناسبين، إلا أن 23.7% اعتقدوا أنه تأثيره متوسط، بينما 6.8% ينكرون أنها قد تؤثر، كما أكد 62.1% بالمئة من المبحوثين على أن تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية على واقع تحسين الأداء على مستوى الوزارة يحقق السرعة في توفير الموظفين اللازمين للوزارة، في حين أن 31.5% اعتقدوا أن تأثيره متوسط، في حين نفى 1.5% من المبحوثين أي تأثير له، كما أوضح 67.9% من المبحوثين أن تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية على واقع تحسين الأداء على مستوى الوزارة يخفض النفقات، في حين أوضح 25.8% أن تأثيره هنا متوسط، في حين اعتقد 6.3% منهم بعدم أهميته، كما أوضح 69.4% من المبحوثين أن تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية على واقع تحسين الأداء على مستوى الوزارة يمكن طواقم الشؤون الإدارية والمالية من تقديم الخدمات عن بعد للموظفين عندما يلزم الأمر، في حين أن 22.1% منهم اعتقد أن تأثيره متوسط على هذا المجال، بينما لم يوافق هذا التأثير 8.4% منهم، كما أكد 72.1% من المبحوثين على أن تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية على واقع تحسين الأداء على مستوى الوزارة يحقق الكفاءة في تنفيذ الوظائف المختلفة للشؤون الإدارية والمالية في الوزارة، في حين رأى 22.6% منهم أنه يؤثر نوعاً، بينما 5.3% رأوا أنه لا يؤثر مطلقاً، بينما اختار 61.1% أن يؤكدوا على أن تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية على واقع تحسين الأداء على مستوى الوزارة يحقق التحسين المستمر في خدمات الشؤون الإدارية والمالية المقدمة للموظفين، بينما رأى 33.7% أنها متوسطة التأثير على تلقي التعليمات، في حين أن 5.3% رأوا أنها لا تؤثر، كما أكد 54.8% أن تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية على واقع تحسين الأداء على مستوى الوزارة يحقق العدالة في التعامل مع الموظفين، بينما 36.3% يرى أنها متوسطة التأثير على هذا المجال، في حين أن 8.9% منهم يرى أنها لا تؤثر مطلقاً، كما أكد 70.5% من المبحوثين أن تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية على واقع تحسين الأداء على مستوى الوزارة يحقق السرعة في إيصال التعليمات للموظفين، في حين رأى 21.1% من المبحوثين أنها ممكنة نوعاً ما، ونفى 8.4% منهم إمكانية حدوثها، أما بخصوص تمكين الوزارة من استعادة البيانات/ المعلومات في حالة تعطل الحواسيب بفعل تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية على واقع تحسين الأداء على مستوى الوزارة فقد رأى 73.1% من المبحوثين أنها موجودة فعلياً، بينما 20%

منهم رأى أن تأثيرها متوسط نوعاً ما، في حين اعتقد 6.8% منهم أنها غير صحيحة، وبخصوص تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية على واقع تحسين الأداء على مستوى الوزارة على تحسين الاتصالات بين الموظفين، فقد رأى 75.3% من المبحوثين أنها تزيد من سرعة التكيف، في حين رأى 17.4% منهم أنها متوسطة التأثير، بينما 7.4% منهم رأى أنها لا تؤثر، وبخصوص قدرة تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية على واقع تحسين الأداء على مستوى الوزارة على تحقيق الشفافية في تقديم خدمات الشؤون الإدارية والمالية بالوزارة، فقد رأى 68.9% منهم أنها تقوم بهذا الدور، في حين اعتقد 25.3% أن تأثيرها متوسط، بينما لم يوافق 5.8% أن لها تأثير، وبخصوص تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية على واقع تحسين الأداء على مستوى الوزارة على معالجة شكاوى الموظفين بسهولة، فقد رأى 64.2% منهم أنها تؤثر إيجاباً، في حين رأى 30.5% أن تأثيرها متوسط، في حين لم يوافق هذا التأثير 5.3% من المبحوثين، وبخصوص تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية على واقع تحسين الأداء على مستوى الوزارة على تسهيل تبني المعايير العالمية الخاصة بجودة خدمات الشؤون الإدارية والمالية، فقد رأى 71.6% منهم أنها تؤثر إيجاباً، في حين رأى 21.6% أن تأثيرها متوسط، في حين لم يوافق هذا التأثير 6.8% من المبحوثين، وبخصوص تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية على واقع تحسين الأداء على مستوى الوزارة على تنفيذ سياسات قادرة على الاحتفاظ بأفضل الموظفين، فقد رأى 70% منهم أنها تؤثر إيجاباً، في حين رأى 23.7% أن تأثيرها متوسط، في حين لم يوافق هذا التأثير 5.8% من المبحوثين.

وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (3.66 – 4.13) مما يعني أن جميع القيم مرتفعة، وهذا يعني إتفاق على تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية على واقع تحسين الأداء على مستوى الوزارة.

وقد كانت جميع قيم (t) المحسوبة موجبة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع الفقرات وهذا يدل على وجود فروق لصالح المبحوثين أصحاب المتوسط الحسابي الأعلى في الإجابات والذين يؤمنون بأن هناك تأثير إيجابي لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية على واقع تحسين الأداء على مستوى الوزارة

لاحظت الباحثة أن أكثر الفقرات حصلت على موافقة المبحوثين كانت الفقرة رقم 1 والتي تنص على (توفير الوقت في تنفيذ مهام الشؤون الإدارية في الوزارة) بمتوسط حسابي بلغ 4.13، تلاها الفقرة رقم 2 والتي تنص على (تقليل حجم الجهود اللازمة لتنفيذ مهام الشؤون الإدارية في الوزارة) بمتوسط حسابي بلغ 4.01، تلاها الفقرة رقم 14 والتي تنص على (تحسين الاتصالات بين الموظفين) بمتوسط حسابي بلغ 4.01، في

حين جاء بالمركز الأخير الفقرة رقم 11 والتي تنص على (تحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين) بمتوسط حسابي بلغ 3.66، وتوصلت الباحثة إلى نتيجة وهي أن اعتماد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات أدى إلى توفير الوقت في تنفيذ مهام الشؤون الإدارية، و تقليل حجم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه المهام، بالإضافة لتحسين الاتصالات بين موظفيها وهذا يزيد من اهتمام الوزارات بالإدارة الإلكترونية والسعي لتطبيقها لما في ذلك من تحسين لمستوى أداء الوزارة من خلال الاحتفاظ بأفضل الموظفين والحصول على المعلومات بدقة وسرعة عالية.

الاستنتاجات والتوصيات

5.1 مقدمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، ويعرض الفصل الحالي استنتاجات الدراسة والتوصيات التي خرجت بها الباحثة استناداً على النتائج التي وصلت لها.

5.2 استنتاجات الدراسة

بعد الاطلاع على نتائج تساؤلات وفرضيات الدراسة ومناقشتها وتحليل بياناتها، توصلت الباحثة إلى الاستنتاجات التالية:

1- وجود دعم فني ومالي من الوزارات الفلسطينية لعملية التحول نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بمستوى مرتفع مع انخفاض في مستوى دعمها البشري مقارنةً مع دعمها الفني والمالي.

2- جميع الوزارات تسعى لتطبيق الإدارة الإلكترونية لمواردها البشرية حيث تقوم بتحديد احتياجاتها البشرية إلكترونياً، ولكن هناك انخفاض بسيط في نسبة اعتماد الوزارات على الإدارة الإلكترونية في توزيع الموظفين على الوظائف حسب الاحتياجات المتجددة.

3- اعتماد الوزارات للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أدى إلى توفير الوقت في تنفيذ مهام شؤونها الإدارية، وتقليل حجم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه المهام، بالإضافة لتحسين الاتصالات بين موظفيها وهذا بدوره يرفع مستوى أداء الوزارة من خلال الاحتفاظ بأفضل الموظفين والحصول على المعلومات بدقة وسرعة عالية.

4- اهتمام الوزارات الفلسطينية بتوظيف الموارد البشرية اعتماداً على نظام الإدارة الإلكترونية بمستوى مرتفع باستثناء استخدام المقابلات الإلكترونية في عملية التوظيف مما يؤدي إلى تحسين الأداء على مستوى الموظف والوزارة.

- 5- اعتماد نظام التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في بعض الوزارات الفلسطينية بشكل متفاوت وهذا بدوره يرفع من مستوى أداء الوزارة التي تعتمد هذه الوظيفة في إدارتها لمواردها.
- 6- تطبيق نظام الرقابة والتقييم الإلكتروني للموارد البشرية في بعض الوزارات الفلسطينية وبدرجات متفاوتة وهذا بدوره يحسن من مستوى أداء الوزارة التي تعتمد هذا النوع من التقييم.
- 7- أن جميع الوزارات تسعى بشكل متفاوت لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهذا يزيد سرعة انجاز العمل، ودقة المعلومات التي يتلقاها الموظف، بالإضافة لرفع دافعية الموظف نحو أداء عمله بكفاءة وفعالية وهذا بدوره يساهم في تحسين الأداء على مستوى الوزارة.

5.3 ملخص نتائج الدراسة

5.3.1 ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

- جميع الفقرات المتعلقة بواقع دعم الوزارات الفلسطينية لعملية التحوّل نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تحظى بمستوى مرتفع من الموافقة من المبحوثين، كما ظهرت فروق لصالح المبحوثين أصحاب المتوسط الحسابي الأعلى في الإجابات والذين يؤمنون بوجود دعم من قبل الوزارات الفلسطينية لعملية التحوّل نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- جميع الفقرات المتعلقة بواقع تخطيط الاحتياجات البشرية في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تحظى بمستوى مرتفع من الموافقة من المبحوثين، كما ظهرت فروق لصالح المبحوثين أصحاب المتوسط الحسابي الأعلى في الإجابات والذين يؤمنون بوجود تخطيط للاحتياجات البشرية في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- جميع الفقرات المتعلقة بواقع التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تحظى بمستوى مرتفع من الموافقة من المبحوثين باستثناء الفقرة 5 والتي تنص على (تستخدم الإختبارات الإلكترونية المحوسبة في عملية التوظيف)، كما ظهرت فروق لصالح المبحوثين أصحاب المتوسط الحسابي الأعلى في الإجابات والذين يؤمنون بوجود واقع التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- يوجد اختلاف في مستوى الاهتمام بين المبحوثين بخصوص واقع التدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث كان هناك قيم متوسطة وهي التابعة للفقرات (4-6-9-10-12) والبقية جميعها قيم مرتفعة، حيث وجدت فروق لصالح المبحوثين أصحاب

المتوسط الحسابي الأعلى في الإجابات والذين يؤمنون بوجود واقع للتدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

- يوجد اختلاف في مستوى إيمان المبحوثين بواقع تقييم ورقابة أداء موظفي الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وقد كان هناك قيم متوسطة عديدة، حيث كانت القيم المرفقة فقط (18-19-20)، حيث كان مستوى متوسط من إيمان المبحوثين بوساطة جودة واقع تقييم ورقابة أداء موظفي الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

- هناك إتفاق على أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يساهم في تحسين الأداء على مستوى الموظف، كما وجدت فروق لصالح المبحوثين أصحاب المتوسط الحسابي الأعلى في الإجابات والذين يؤمنون بأن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يساهم في تحسين الأداء على مستوى الموظف.

- يوجد إتفاق على تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية على واقع تحسين الأداء على مستوى الوزارة، وكان هناك فروق لصالح المبحوثين أصحاب المتوسط الحسابي الأعلى في الإجابات والذين يؤمنون بأن هناك تأثير إيجابي لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية على واقع تحسين الأداء على مستوى الوزارة.

5.3.2 ملخص النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع تخطيط الاحتياجات البشرية في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الموظف.

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الموظف.

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع التدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الموظف.

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع تقييم ورقابة أداء موظفي الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الموظف.

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع تخطيط الاحتياجات البشرية في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الوزارة.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الوزارة.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع التدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الوزارة.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع تقييم ورقابة أداء موظفي الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الوزارة.

5.4 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم الخروج ببعض التوصيات التالية:

- زيادة اهتمام الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الوزارات الفلسطينية، وذلك من خلال دعمها تقنياً ومالياً وبشرياً.
- عقد ندوات وورشات عمل ومؤتمرات من قبل ذوي الاختصاص لنشر ثقافة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والثقة بالجدوى التي يمكن الحصول عليها عند اعتماد هذا النوع من الإدارة.
- تعزيز دور الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية وتشجيعهم على بذل أقصى طاقاتهم في خدمتها، وذلك من خلال اعتماد مجموعة من البرامج التحفيزية التي يقرها مجلس الوزراء من أجل رفع الروح المعنوية لدى مواردها البشرية وتعزيز ولائها لها.
- حرص الوزارات على غرس نظام تواصل اجتماعي داخلي بين أفراد الوزارة وخارجها لتمكين تبادل المعارف ومشاركتها.
- حرص الإدارة العليا على استمرارية وصول الإنترنت إلى جميع أفراد الوزارة، لتمكينهم من زيادة معارفهم وتطويرها.
- توفير مجلس الوزراء مكاتب إلكترونية عالية الكفاءة لضمان تزويد أفراد الوزارة بكل ما يلزمهم من معارف لتحسين أداءهم.

- زيادة تنسيق الوزارات مع ديوان الموظفين لتطوير سياسات توظيف مواردها البشرية إلكترونياً من أجل تحسين عملية التوظيف وفق أساس تنافسي لتوفير أعلى نسبة من التوافق بين كفاءات الموظفين والمناصب التي سيشغلونها في الوزارات.
- اعتماد الوزارات أحدث أنظمة الإدارة الإلكترونية المعتمدة من خلال الاهتمام بكل ما هو جديد من أجل رفع مستوى أداءها.
- تعزيز الجهات المختصة فاعلية قاعدة المعلومات من خلال الاستمرار في تحديثها وتطويرها لتقديم الخدمات الإلكترونية بكفاءة عالية بما يحسن من مستويات أداء الوزارات.
- استمرار الإدارة العليا في تحسين عملية تشكيل قيادة وأعضاء إدارة الموارد البشرية من أفراد تتوفر فيهم قدرات تقنية أعلى فضلاً عن الإدارية المناسبة لمتطلبات النظم التقنية لإدارة الموارد البشرية من أجل زيادة تحسين أداء الوزارات الفلسطينية، وذلك من خلال عقد اجتماعات وتركيز أكبر على تدريب مواردها البشرية.

المراجع

أولاً- المصادر:

القرآن الكريم.

ثانياً- المراجع العربية:

الكتب:

- عبد الباري وآخرون. (2008): اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى.
- رحبت مصطفى عليان. (2007): أسس الإدارة المعاصرة في التخطيط.
- رشدي، عمار. (2018): واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى .
- رقام، ليندة. (2015): دروس في أسس إدارة الموارد البشرية، الجزائر، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- جامعة فرحات عباس، ص6-5.
- الزنبيقي حنان سليمان. (2011): التدريب الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- السيد ورضا. (2012): عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.
- الطراونة وحسين وعبد الهادي و توفيق. (2011): الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مبروك وطارق. (2014): إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على الأداء المنظمي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني الخاص، مستشفى مسلم التخصصي أنموذجاً، رام الله، جامعة القدس المفتوحة.
- محمد الصيرفي. (2007): إدارة المصارف، الاسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، ص568.

- المغربي وعبد الحميد. (2014): نظم المعلومات الموارد الإدارية، المنصورة، مصر، المكتبة العصرية.
- نجم ونجم عبود. (2004): الإدارة الإلكترونية، ط1، الرياض، السعودية، دار المريخ للنشر.
- هوبكنز وبرايان وجيمس ماركيام. (2006): الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، (ترجمة خالد العامري)، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الوادي، ب. م.، & الوادي، م. ح. (2011): المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ياسين وسعد غالب. (2007): الإدارة الإلكترونية وافاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض.

رسائل الماجستير والدكتوراه:

- البرغوثي، محاسن. (2010): دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدققين الإداريين وموظفي الشؤون الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والريادة، جامعة القدس المفتوحة، القدس، فلسطين.
- بلحمري وسمية. (2014): الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الجامعات المحلية، دراسة حالة بلدية وولاية الشلف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المالية العاملة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان.
- الحكومات الفلسطينية. (2014): مؤرشف من الأصل في 8 نوفمبر.
- الدايني، رشاد. (2010): أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين - حالة دراسية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الرواحنة، عبد الله عودة. (2013): أثر جودة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين، دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الاردنية (اورنج)، مذكرة مكملة للحصول على درجة الماجستير، تخصص الأعمال الإلكترونية، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط.

- عبد الله وأسماء. (2019): دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين التنمية الإدارية بمؤسسات الخدمة العمومية - دراسة مقارنة بين الجزائر وفرنسا. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، أطروحة دكتوراه.
- العريشي، محمد بن سعيد. (2015): إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة - بنين. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أم القرى، الرياض، السعودية.
- العلول، سمر. (2011): دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- نور الدين وبرمان والأمين ومرزق محمد. (2017): دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة زيان عاشور، الجزائر.

المجلات والدوريات:

- الأغا، وآخرون. (2012): العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، 14، -73 102.
- شواي، أحلام محمد. (2016): الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، مج 24، ع4.
- طلال بن طليحان الحربي. (2012): أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين، بالتطبيق على شركات الاتصالات في المملكة السعودية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، ص 554.
- عبد الناصر، موسى وقريشي، محمد. (2011): مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة - الجزائر، مجلة الباحث، (9)، 87-100.
- الموسى، عبد الله والحربي، محمد. (2010): الحاجات التدريبية لمعلمي الرياضيات بالمرحلة الثانوية لاستخدام التعليم الإلكتروني في التدريس، مجلة جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 116-148.

المواقع الإلكترونية:

- الأهداف العامة لوزارة الزراعة الفلسطينية. (2019): الموقع الرسمي للوزارة، 19 فبراير، موقع واي باك مشين.
- أهداف الوزارة - وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية. (2019): نسخة محفوظة 1 سبتمبر 2019 على موقع واي باك مشين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2017): من الموقع الإلكتروني: <http://www.pcbs.gov.ps> .
- الحكومات الفلسطينية. (2014): مؤرشف من الأصل في 8 نوفمبر.
- دائرة شؤون القدس. (2019): مؤرشف من الأصل في 8 ديسمبر 2018
- رسالة الوزارة. (2017): نسخة محفوظة 27 أبريل على موقع واي باك مشين.
- الطباع، هبة. (2018): ما هي الموارد البشرية <https://mawdoo3.com>
- عبد الرحيم ثناء. (2017): تخطيط الموارد البشرية، الجزائر، شبكة جامعة بابل، موقع الكلية، نظام التعليم الإلكتروني.
- عبد الله، أسماء. (2019): دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين التنمية الإدارية بمؤسسات الخدمة العمومية، دراسة مقارنة بين الجزائر وفرنسا، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، أطروحة دكتوراه. <http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/handle/123456789/3574>
- علي، عماري. (2018): مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات الاقتصادية الصناعي <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/35095>
- مجلس الوزراء الفلسطيني. (2018): الموقع الرسمي للوزارة
- منظمة التحرير الفلسطينية - دائرة شؤون القدس. (2019): www.plo.ps. مؤرشف من الأصل في 19 سبتمبر 2018.
- الموقع الرسمي - مجلس الوزراء الفلسطيني. (2019): مؤرشف من الأصل في 17 سبتمبر 2018.

- وزارة الأشغال العامة والإسكان. (2016): نسخة محفوظة 6 أبريل على موقع واي باك مشين.
- وزارة الشؤون الاجتماعية. (2013): مؤرشف من الأصل في 22 مايو.
- وزارة العمل. (2014): على موقع واي باك مشين.
http://www.arabtvnet.net/index.php?page_id=88

ثالثاً - المراجع الأجنبية:

- Dianna L.Stone, Eugene F.Stone Romero, Kimberly lukaszewski, **Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource Systems**, Human Resource Management Review, Vo1(16), Issue(2), pp 229-244, www.scinedirect.com, 2006.
- Huub Ruel, Tanya Bondarouk, Many Van Der Velde, **The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness: Reults frm Quantitative Study in a Ditch Minitry**, employee relation, Vo1.(29), Issue(3), pp 280-291, 2007.
- Miguel R.Olivas-Lujan, Jacobo Ramirez, Laura Zapat-Cantu, **e-HRM in Mexico: Adapting Innovations for Global Competitiveness**, International Journal of Manpower, Vo1.(28), issue(5), pp 418-434, Emerald Group Publishing Limited, 2007.
- Makransky & Glas (2011) pp608-630: **The Impact Of The Online And Office Features On The User Acceptance Of Internet Shopping Malls.Electronic Commerce**, research and application,Vol 03,N04,pp 405-420.
- Mcdaniel et al P730-740, (2001): **eHR and performance management : A consideration of positive potential and the dark side**.in H.G.Gueutal,&D.L Stone(eds), jossey bass, San francisco,pp138-165.
- Hall, prentice. (2010):**management information system**, elsevier journal, organizations and society.

- Laudon, Kenneth c & Laudon, Jane P. (2010): **management information systems, the digital firm: security & control**, 9th edition PEARSON, prentice Hall, www.prenhall.com/laudon.
- Luis R. Gomez–Mejia, and al. (2001): **Managing Human Resources**, 3rd ed, pearson Education, p16.
- Parry, E., Tyson, S., Selbie, D., & Leighton, R. (2007): **HR and Technology: Impact and Advantage**. UK: Chartered Institute of Personnel & Development .
- Peter son, Peter Trkman. (2004): influence of internet and information technology on work and human resource management, www.informatingscience.org .
- Reynolds, Dickter. (2010): **Information system for managers**, WEST PUBLISHING COMPANY.
- Chapman & Rowe (2002): **Human Behavior & organization** , Canada, p15
- Stone, et al. (2003): **The Functional and dysfunctional consequences of human resource information technology for organizations and their employees**. IN D .stone (ed). advances in human performance and cognitive engineering research, pp 50–70.
- LAGREE & MAGNE, P77–79, (2001): **The Infuence Of Individual Characteristics And The work Environment On Varying Lelels Of Traning Outcomes**, human resources development quarterly, Vol12, N01, pp5–23.

الملاحق

ملحق 1: أسماء أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)

الجامعة	الاسم	الرقم
الجامعة المستنصرية/ العراق	الأستاذ الدكتور ظافر شبر	1
الجامعة الأردنية/ الأردن	الأستاذ الدكتور فايز حداد	2
جامعة البليدة/ الجزائر	الأستاذ الدكتور فريد كورتيل	3
مركز رماح / الأردن	الأستاذ الدكتور خالد الخطيب	4
جامعة البيان/ العراق	الدكتور إياد التميمي	5
جامعة الموصل/ العراق	الدكتورة آلاء العاني	6
الجامعة المستنصرية/ العراق	الدكتور لؤي لطيف	7
كلية فلسطين التقنية/ فلسطين	الدكتورة آمال الحيلة	8
جامعة العربي بن مهيدي/ الجزائر	الدكتورة زهية لموشي	9

ملحق 2: كتاب تسهيل مهمه من الجامعة



بسم الله الرحمن الرحيم
معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development



حضرة الأخ الأستاذ موسى أبو زيد حفظه الله

رئيس ديوان الموظفين العام

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة تهاني غنام لإتمام متطلبات رسالة الماجستير

تهنئكم ادارة معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس كل التحية والاحترام وتتمنى لكم مزيداً من العطاء في خدمة ابناء شعبنا من الطلبة، وخدمة الوطن في ظل ما تمر به فلسطين من جائحة فايروس كورونا، ونتمنى عليكم تسهيل مهمة الطالبة تهاني أحمد غنام ورقم جامعي 21620051 في الحصول على البيانات المطلوبة لإستكمال إعداد رسالة الماجستير للدراسة التي تحمل عنوان (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية).

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الدكتور أحمد حرز الله

مدير معهد التنمية المستدامة

2020/7/2

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

القدس- ابوديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب: 51000 او 20002
البريد الإلكتروني: srd@alquds.edu

ملحق 3: استبانة الدراسة

استبانة حول واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية

أخي الكريم،،، أختي الكريمة،،،
تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة تهاني غنام (من كلية الدراسات العليا في جامعة القدس) بإجراء دراسة حول واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية. ونظراً لأهمية رأيك في هذا المجال، يرجى التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذه الاستبانة بدقة وعناية وموضوعية، بحيث تعبر اجاباتك عن واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارة التي تعمل فيها، علماً أن اجاباتك وإجابات جميع المبحوثين لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع الاحترام والتقدير

الباحثة

تهاني غنام

باشراف

الدكتور يوسف ابوفارة

القسم الأول: بيانات شخصية:
يرجى إجابة كل فقرة من الفقرات الآتية بما يتناسب معك:

1- الوزارة:

- وزارة التربية والتعليم
- وزارة الاقتصاد الوطني
- وزارة الزراعة
- وزارة الصحة
- وزارة الاعلام
- وزارة السياحة والاقتصاد
- وزارة الاشغال العامة والاسكان
- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
- وزارة الثقافة
- وزارة الحكم المحلي
- وزارة الداخلية
- وزارة الخارجية والمغتربين
- وزارة التنمية الاجتماعية
- وزارة العدل
- وزارة المالية
- وزارة الاوقاف والشؤون الدينية
- وزارة النقل والمواصلات
- وزارة شؤون القدس
- وزارة شؤون المرأة
- وزارة العمل
- وزارة التعلم العالي والبحث العلمي

2- الفئة العمرية:

- أقل من 30 عام
- من 30 إلى أقل من 40 عام
- من 40 إلى أقل من 50 عام
- من 50 فأكثر

3- المؤهل العلمي:

- دبلوم فأقل
- بكالوريوس
- دراسات عليا
- غير ذلك

4- المسمى الوظيفي:

- وكيل أو وكيل مساعد
- مدير عام أو مدير شؤون إدارية أو المالية أو موارد بشرية
- موظف شؤون ادارية ومالية

5- عدد سنوات الخدمة:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة
- 15 سنة فأكثر

6- المشاركة في الدورات التدريبية:

- لم أشرك في أي دورة في مجال الإدارة الإلكترونية
- شاركت في دورة واحدة
- شاركت في أكثر من دورة واحدة

القسم الثاني: واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية:

أولاً: دعم الوزارات الفلسطينية لعملية التحول نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	اتخذت الوزارة قرارات تدعم عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.					
2	توفر الوزارة الدعم المالي المطلوب للتحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.					
3	يجري اعتماد المراسلات الإلكترونية رسمياً في الوزارة.					
4	تجري الوزارة التعديلات الهيكلية الإدارية المناسبة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.					
5	توفر الوزارة شبكة داخلية قادرة على تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.					
6	توفر الوزارة الدعم الفني التكنولوجي اللازم لطاقت الشؤون الادارية.					
7	جودة الانترنت في الوزارة قادرة على دعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.					
8	توفر الوزارة الدعم اللازم لتطوير البرامج الالكترونية.					

					توفر الوزارة الدعم اللازم لصيانة الأجهزة.	9
					يتوفر في الوزارة متخصصون في تقنية المعلومات	10
					توفر الوزارة الكوادر البشرية الكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	11

ثانياً: تخطيط الاحتياجات البشرية في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد عدد الموظفين اللازمين للوزارة للفترة التخطيطية القادمة.					
2	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد الاحتياجات النوعية اللازمة من الموارد البشرية.					
3	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد المصادر المتاحة للحصول على أفضل الكفاءات للعمل في الوزارة.					
4	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتوزيع الموظفين على الوظائف حسب الاحتياجات المتجددة.					
5	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد متوسط ساعات العمل الإضافية لموظفيها.					

ثالثاً: التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الوزارة من خلال الموقع الإلكتروني لديوان الموظفين العام.					
2	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الوزارة من خلال موقعها الإلكتروني بعد الاعلان عنها من ديوان الموظفين العام.					
3	يتم تقديم طلبات التوظيف للعمل في الوزارة من خلال نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عبر ديوان الموظفين العام.					
4	تستخدم الاختبارات الإلكترونية المحوسبة في عملية التوظيف.					
5	تستخدم المقابلات الإلكترونية (عن بعد) في عملية التوظيف					
6	يتم التوظيف الداخلي بالوزارة من خلال نظام الإدارة					

					الإلكترونية للموارد البشرية بالتنسيق مع ديوان الموظفين العام.	
					تستخدم الوزارة نظام العقود في التوظيف من خلال نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالتنسيق مع ديوان الموظفين العام.	7

رابعاً: التدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	نوعاً ما	لا أتفق بشدة	لا أتفق بشدة
1	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد الاحتياجات التدريبية لدى الموظفين.					
2	يحصل الموظفون على دورات تدريبية عن بعد (باستخدام وسائل الاتصال الإلكترونية المناسبة).					
3	يتم استخدام التدريب عن بعد لتعزيز مهارات العلاقات العامة لدى الموظفين.					
4	يتم استخدام التدريب عن بعد لبناء مهارات التفاوض لدى موظفي الوزارة.					
5	يتم استخدام التدريب عن بعد لتحديث مهارات استخدام الحاسوب لدى موظفي الوزارة.					
6	يتم استخدام التدريب عن بعد لتعزيز مهارات التعامل مع المواطنين.					
7	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لربط برامج التدريب بطبيعة الوصف الوظيفي للموظفين.					
8	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لربط برامج التدريب بالمسار الوظيفي لكل موظف.					
9	تخصص الوزارة موازنة سنوية لبرامج التدريب عن بعد (باستخدام وسائل الاتصال الإلكترونية المناسبة).					
10	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية للاستفادة من نتائج تقييم الأداء السنوي في تصميم برامج التدريب.					
11	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لقياس الآثار المتحققة من برامج التدريب.					
12	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لقياس رضا الموظفين عن البرامج التدريبية.					

خامساً: تقييم الأداء في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد معايير واقعية للأداء مرتبطة بالأهداف.					
2	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لوضع معايير واضحة للأداء لكل وظيفة.					
3	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد مستويات الأداء المتوقعة من كل موظف.					
4	يتم تقييم أداء الموظفين باستخدام نماذج إلكترونية للتقييم.					
5	يتم احتساب نتيجة تقييم الأداء إلكترونياً لكل موظف.					
6	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتزويد كل موظف بالتغذية الراجعة إلكترونياً.					
7	يحصل الموظف على النماذج الخاصة بالشؤون الإدارية والمالية إلكترونياً من خلال نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية					
8	نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يساعد الوزارة في تقييم مستوى الالتزام بالأنظمة والتعليمات.					
9	نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يساعد الوزارة في استخدام نتائج تقييم الأداء السنوي كأساس للمكافآت السنوية للموظفين.					
10	نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يساعد الوزارة في استخدام نتائج تقييم الأداء السنوي كأساس لترقيات الموظفين.					
11	يتم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لمقارنة نتائج التقييمات السابقة لكل موظف مع التقييم الحالي.					
12	يتيح نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لكل موظف لأن يملأ نموذج التقييم الذاتي لأدائه.					
13	يتيح نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لمناقشة الموظفين في نتائج تقييم أدائهم.					
14	يمنح نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حق الاعتراض على نتيجة تقييم أدائه.					
15	يسهم نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز المنافسة الإيجابية بين الموظفين.					
16	يمنح كل موظف الفرصة لتقييم نفسه ذاتياً من خلال نموذج الكتروني عبر البوابة الإلكترونية للوزارة.					
17	تتجح آلية مراقبة مواعيد حضور الموظفين الكترونياً من خلال نظام البصمة الإلكترونية.					
18	تتجح آلية مراقبة مواعيد مغادرة الموظفين الكترونياً					

					من خلال نظام البصمة الإلكترونية.	
					تنجح آلية مراقبة اجازات الموظفين الكترونيا من خلال نظام البوابة الإلكترونية.	19
					تنجح آلية مراقبة مغادرات الموظفين الكترونيا من خلال نظام البوابة الإلكترونية.	20

سادساً: تحسين الأداء في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية على مستوى الموظف:

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	زيادة دافعية الموظف نحو العمل.					
2	تحقيق قيمة مضافة في أداء كل موظف.					
3	سرعة إنجاز العمل.					
4	رفع إنتاجية الموظف.					
5	تحسين إداء الموظف.					
6	تحسين تنظيم أعباء العمل اليومي للموظف.					
7	زيادة الوعي بأمن المعلومات لدى الموظف.					
8	زيادة ثقة الموظف في التعاملات الإلكترونية.					
9	معرفة الموظف بالمهام / المسؤوليات المطلوبة منه بوضوح.					
10	تلقي الموظف للتعليمات بدقة.					
11	تقليل معدلات الأخطاء لدى الموظف.					
12	إمكانية أداء العمل من أي مكان في العالم عند اللزوم (عن بعد).					
13	زيادة المرونة لدى الموظف في العمل.					
14	سرعة تكيف الموظف مع الظروف المتغيرة في بيئة عمل الوزارة.					
15	تعزيز قدرة الموظف على ابتكار أساليب جديدة في تنفيذ العمل.					
16	إبداع الموظف في العمل.					

سابعاً: تحسين الأداء في إطار تطبيق نظام واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية على مستوى الوزارة:

أعتقد أن استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات يساعد في تحقيق ما يأتي على مستوى الأداء العام للوزارة:

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	توفير الوقت في تنفيذ مهام الشؤون الإدارية في الوزارة.					
2	تقليل حجم الجهود اللازمة لتنفيذ مهام الشؤون الإدارية في الوزارة.					
3	تقليل عدد المراجعين للوزارة.					
4	تحقيق التميز في تقديم الخدمات لكل الأطراف التي					

					لها علاقة مع الوزارة (مثل المواطنين والموردين...).
					5 تمكين الوزارة من الحصول على الموظفين المناسبين.
					6 تحقيق السرعة في توفير الموظفين اللازمين للوزارة.
					7 تخفيض النفقات.
					8 تمكين طواقم الشؤون الإدارية والمالية من تقديم الخدمات عن بعد للموظفين عندما يلزم الأمر.
					9 تحقيق الكفاءة في تنفيذ الوظائف المختلفة للشؤون الإدارية والمالية في الوزارة.
					10 تحقيق التحسين المستمر في خدمات الشؤون الإدارية والمالية المقدمة للموظفين.
					11 تحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين.
					12 تحقيق السرعة في إيصال التعليمات للموظفين.
					13 تمكين الوزارة من استعادة البيانات/ المعلومات في حالة تعطل الحواسيب.
					14 تحسين الاتصالات بين الموظفين.
					15 تحقيق الشفافية في تقديم خدمات الشؤون الإدارية والمالية بالوزارة.
					16 معالجة شكاوى الموظفين بسهولة.
					17 تسهيل تبني المعايير العالمية الخاصة بجودة خدمات الشؤون الإدارية والمالية.
					18 تنفيذ سياسات قادرة على الاحتفاظ بأفضل الموظفين (عدم تركهم للعمل في الوزارة للانتقال الى مؤسسات أخرى).

شاكرين حسن التعاون في الإجابة على هذه الاستبانة

فهرس الملاحق

- ملحق 1: أسماء أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة.....99
- ملحق 2: كتاب تسهيل مهمه من الجامعة.....100
- ملحق 3: استبانة الدراسة.....101

فهرس الجداول

- جدول 1.1: نموذج الدراسة.....9
- جدول 2.1: أنواع التدريب الإلكتروني.....24
- جدول 3.1: معامل الارتباط بيرسون Person Correlation لفقرات الدراسة للبعد الأول.....39
- جدول 3.2: معامل الارتباط بيرسون Person Correlation لفقرات الدراسة للبعد الثاني.....40
- جدول 3.3: معامل الارتباط بيرسون Person Correlation لفقرات الدراسة للبعد الثالث.....40
- جدول 3.4: معامل الارتباط بيرسون Person Correlation لفقرات الدراسة للبعد الرابع.....41
- جدول 3.5: معامل الارتباط بيرسون Person Correlation لفقرات الدراسة للبعد الخامس.....42
- جدول 3.6: معامل الارتباط بيرسون Person Correlation لفقرات الدراسة للبعد السادس.....43
- جدول 3.7: معامل الارتباط بيرسون Person Correlation لفقرات الدراسة للبعد السابع.....44
- جدول 3.8: الأعداد والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية - متغير الفئة العمرية.....45
- جدول 3.9: الأعداد والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية - متغير المؤهل العلمي.....45
- جدول 3.10: الأعداد والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية - متغير المسمى الوظيفي.....46
- جدول 3.11: الأعداد والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية - متغير عدد سنوات الخدمة.....46
- جدول 3.12: الأعداد والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية - متغير المشاركة في الدورات التدريبية.....46
- جدول 4.1: معامل ارتباط بيرسون بين واقع تخطيط الاحتياجات البشرية في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الموظف.....49
- جدول 4.2: معامل ارتباط بيرسون بين واقع التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الموظف.....50
- جدول 4.3: معامل ارتباط بيرسون بين واقع التدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الموظف.....50
- جدول 4.4: معامل ارتباط بيرسون بين واقع تقييم ورقابة أداء موظفي الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الموظف.....51
- جدول 4.5: معامل ارتباط بيرسون بين واقع تخطيط الاحتياجات البشرية في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتحسين الأداء على مستوى الوزارة.....52
- جدول 4.6: معامل ارتباط بيرسون بين واقع التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الوزارة.....53
- جدول 4.7: معامل ارتباط بيرسون بين واقع التدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الوزارة.....54

- جدول 4.8: معامل ارتباط بيرسون بين واقع تقييم ورقابة أداء موظفي الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الوزارة.....55
- جدول 4.9: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير الوزارة.....56
- جدول 4.10: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير الفئة العمرية.....57
- جدول 4.11: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....58
- جدول 4.12: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير عدد سنوات الخدم.....58
- جدول 4.13: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....59
- جدول 4.14: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير المشاركة في الدورات التدريبية.....59
- جدول 4.15: واقع تخطيط الاحتياجات البشرية في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....60
- جدول 4.16: واقع التوظيف في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....62
- جدول 4.17: واقع التدريب في الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....66
- جدول 4.18: واقع تقييم ورقابة أداء موظفي الوزارات الفلسطينية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....70
- جدول 4.19: واقع دعم الوزارات الفلسطينية لعملية التحول نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....75
- جدول 4.20: واقع تحسين الأداء على مستوى الموظف في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.....78
- جدول 4.21: واقع تحسين الأداء على مستوى الوزارة في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.....81

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	الشكر والتقدير
ج.....	مصطلحات الدراسة
ه.....	ملخص الدراسة
و.....	Abstract

الفصل الأول

1.....	المقدمة	1.1
2.....	مشكلة الدراسة	1.2
3.....	مبررات الدراسة	1.3
3.....	أهمية الدراسة	1.4
4.....	أهداف الدراسة	1.5
5.....	أسئلة الدراسة	1.6
6.....	فرضيات الدراسة	1.7
8.....	حدود الدراسة	1.8
8.....	متغيرات ونموذج الدراسة	1.9
10.....	هيكلية الدراسة	1.10

الفصل الثاني

المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

11.....	2.1.1. مقدمة
11.....	2.1.2. مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
12.....	2.1.3. أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

- 2.1.4. أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....13
- 2.1.5. مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....13
- 2.1.6. مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....14
- المبحث الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
- 2.2.1. مقدمة.....14
- 2.2.2. تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية إلكترونياً.....15
- 2.2.2.1. مفهوم التخطيط الإلكتروني.....15
- 2.2.2.2. أنواع التخطيط الإلكتروني.....15
- 2.2.3. التوظيف الإلكتروني.....16
- 2.2.3.1. مفهوم التوظيف الإلكتروني.....17
- 2.2.3.2. أدوات التوظيف الإلكتروني.....17
- 2.2.4. الاختيار الإلكتروني.....18
- 2.2.4.1. مفهوم الاختيار الإلكتروني.....18
- 2.2.4.2. خطوات أو مراحل الاختيار الإلكتروني.....18
- 2.2.4.3. مميزات الاختيار الإلكتروني.....21
- 2.2.5. التدريب الإلكتروني.....22
- 2.2.5.1. مفهوم التدريب الإلكتروني.....22
- 2.2.5.2. أهداف التدريب الإلكتروني.....23
- 2.2.5.3. أنواع التدريب الإلكتروني.....23

- 25.....التقييم والرقابة الإلكترونية. 2.2.6
- 26..... مفهوم التقييم والرقابة الإلكترونية. 2.2.6.1
- 27..... أبعاد التقييم والرقابة الإلكترونية. 2.2.6.2
- 27..... مميزات التقييم والرقابة الإلكترونية. 2.2.6.3
- 27..... معوقات وعيوب التقييم والرقابة الإلكترونية. 2.2.6.4
- 27..... فوائد التقييم والرقابة الإدارية الإلكترونية. 2.2.6.5

المبحث الثالث: دراسات سابقة

- 29..... دراسات عربية. 2.3.1
- 31..... دراسات أجنبية. 2.3.2
- 32..... تعقيب على الدراسات السابقة. 2.3.3
- 35..... أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة بالنسبة للباحثة. 2.3.4
- 36..... ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة. 2.3.5

الفصل الثالث

- 37..... مقدمة. 3.1
- 37..... منهج الدراسة. 3.2
- 37..... مجتمع الدراسة. 3.3
- 38..... مصادر الدراسة. 3.4
- 38..... أداة الدراسة. 3.5

38.....	3.6 المعالجة الإحصائية.....
39.....	3.7 قيمة الثبات.....
39.....	3.8 إجراءات الدراسة.....
39.....	3.9 صدق أداة الدراسة.....
39.....	3.9.1. الصدق المنطقي.....
39.....	3.9.2. صدق البناء.....
45.....	3.10 الخصائص الديمغرافية.....

الفصل الرابع

48.....	4.1 مقدمة.....
48.....	4.2.1. مناقشة نتائج الفرضيات.....
60.....	4.2.2. مناقشة نتائج الأسئلة.....

الفصل الخامس

88.....	5.1 مقدمة.....
88.....	5.2 استنتاجات الدراسة.....
89.....	5.3 ملخص نتائج الدراسة.....
89.....	5.3.1. ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.....
90.....	5.3.2. ملخص النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.....

91.....	5.3 توصيات الدراسة.....
93.....	المراجع.....
99.....	الملاحق.....
109.....	فهرس الملاحق.....
110.....	فهرس الجداول.....
112.....	فهرس المحتويات.....