



الجامعة الإسلامية
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM)

إعداد الباحثة
رهام أكرم عمار

إشراف
الدكتور/ رشدي عبد اللطيف وادي

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال
1433هـ - 2012م



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ رهام أكرم جمال عمار لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال، وموضوعها:

مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن نظام إدارة

الموارد البشرية إلكترونياً E- HRM

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم السبت 07 شوال 1433 هـ، الموافق 2012/08/25م الساعة الحادية عشرة صباحاً بمبنى اللحيان، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:



مشرفاً ورئيساً

د. رشدي عبد اللطيف وادي

مناقشاً داخلياً

د. سامي علي أبو الروس

مناقشاً خارجياً

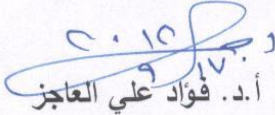
د. خليل أحمد النمروطي

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ويزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

عميد الدراسات العليا


أ.د. فؤاد علي العاجز

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

صدق الله العظيم

(سورة المجادلة: 11)

إهداء

إلى كل من له فضل علي في هذه الحياة

إلى كل من علمني حرفاً منذ ولدت إلى يومنا هذا

إلى كل من ساعدني في إتمام هذه الدراسة

إلى كل من دعا لي دعوة خالصة في ظهر الغيب

إلى والدي ووالدتي . . إخواني وأخواتي . . نروحي وأبنائي

إلى كل من أحبهم ويحبوني

إلى كل هؤلاء . . .

أهدي ثمرة جهدي المتواضع .

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد،،،

أشكر الله العلي القدير على توفيقه لي بإتمام هذه الدراسة، فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء، وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " فإنني أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من دعمني وساعدني في إتمام هذه الدراسة وأخص بالذكر:

- مشرفي الفاضل/ الدكتور رشدي عبد اللطيف وادي الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي وتقديم النصح والإرشاد، وأفادني كثيراً بملاحظاته القيمة، فجزاه الله عني خير الجزاء.
 - السادة المحكمين الذين ما بخلوا علي بوقتهم وأفادوني بتوجيهاتهم وآرائهم في تحكيم استبانة الدراسة.
 - السادة أعضاء لجنة المناقشة الدكتور/ سامي أبو الروس، والدكتور/ خليل النمروطي لقبولهما مناقشة هذه الرسالة.
 - السيد/ محمد أبو هاشم "مدير منطقة غرب غزة التعليمية بالأنروا" الذي ما ادخر جهداً في مساعدتي في توزيع وجمع الاستبانات.
 - صديقتي العزيزة التي ساندتني دائماً " نداء النجار".
 - أختي الغالية "إيمان" التي ساعدتني في توفير مراجع الدراسة.
- ولا أنسى أن أتقدم بعميق شكري وتقديري لزوجي الغالي الذي صبر على انشغالي ودعمني وساندني طيلة مدة الدراسة، فجزاه الله عني خير الجزاء.

الباحثة
رهام أكرم عمار

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	آية قرآنية	II
	الإهداء	III
	شكر وتقدير	IV
	قائمة المحتويات	V
	قائمة الجداول	X
	قائمة المصطلحات والاختصارات الأجنبية	XII
	ملخص الدراسة باللغة العربية	XIII
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	XV
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
1.1	مقدمة	2
1.2	مشكلة الدراسة	3
1.3	متغيرات الدراسة	4
1.4	فرضيات الدراسة	5
1.5	أهداف الدراسة	5
1.6	أهمية الدراسة	5
1.7	الدراسات السابقة	6
1.8	التعليق على الدراسات السابقة	25
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة		
المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM)		
2.1.1	مقدمة	29
2.1.2	إدارة الموارد البشرية (HRM)	29
2.1.2.1	مفهوم إدارة الموارد البشرية	29
2.1.2.2	أهمية إدارة الموارد البشرية	30
2.1.2.3	أهداف إدارة الموارد البشرية	31
2.1.2.4	الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية	31
2.1.3	الإدارة الإلكترونية	33
2.1.3.1	مفهوم الإدارة الإلكترونية	33

33	أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية	2.1.3.2
34	إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM)	2.1.4
34	مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	2.1.4.1
36	أهداف نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	2.1.4.2
37	أهمية وفوائد نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	2.1.4.3
38	مستويات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	2.1.4.4
40	مجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	2.1.4.5
41	عناصر إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	2.1.4.6
41	متطلبات تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	2.1.4.7
44	عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	2.1.4.8
44	نتائج تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	2.1.4.9
45	أثر تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً على دور قسم	2.1.4.10
46	تحديات تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	2.1.4.11
المبحث الثاني: تبسيط الإجراءات		
49	مقدمة	2.2.1
49	مفهوم إجراءات العمل	2.2.2
50	أهداف الإجراءات وفوائدها	2.2.3
50	تبسيط الإجراءات	2.2.4
51	أعراض تعقيد الإجراءات (مؤشرات الحاجة إلى تبسيط الإجراءات)	2.2.5
51	أهمية تبسيط الإجراءات	2.2.6
52	أهداف وفوائد تبسيط الإجراءات	2.2.7
52	مراحل تبسيط الإجراءات	2.2.8
54	إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وتبسيط إجراءات العمل	2.2.9
المبحث الثالث: ضغوط العمل (عبء العمل)		
56	مقدمة	2.3.1
57	مفهوم ضغوط العمل	2.3.2
57	مصادر ضغوط العمل (مسيبات ضغوط العمل)	2.3.3
58	عبء العمل	2.3.3.1
60	مؤشرات التوتر وضغوط العمل/ آثار ضغوط العمل	2.3.4
61	عبء العمل ونظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	2.3.5

المبحث الرابع: فعالية الاتصال		
64	مقدمة	2.4.1
64	مفهوم الاتصال	2.4.2
65	أهمية الاتصال	2.4.3
66	أهداف الاتصال	2.4.4
67	وسائل الاتصال	2.4.5
67	أنواع الاتصال	2.4.6
68	الفعالية والكفاءة في عملية الاتصال	2.4.7
69	خصائص الاتصال الفعال	2.4.8
70	نتائج الاتصال الفعال	2.4.9
70	معوقات الاتصالات	2.4.10
71	نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وفعالية الاتصال	2.4.11
المبحث الخامس: الشفافية		
74	مقدمة	2.5.1
74	مفهوم الشفافية	2.5.2
75	أهمية الشفافية	2.5.3
76	أهداف الشفافية	2.5.4
77	أسس ومبادئ الشفافية الإدارية	2.5.5
78	متطلبات تطبيق الشفافية	2.5.6
79	أنواع الشفافية	2.5.7
81	المشكلات التي تواجه الشفافية	2.5.8
81	نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً والشفافية	2.5.9
المبحث السادس: الرضا عن العمل		
85	مقدمة	2.6.1
85	مفهوم الرضا عن العمل	2.6.2
85	مسببات الرضا عن العمل	2.6.3
87	نواتج الرضا عن العمل	2.6.4
87	إدارة الموارد البشرية إلكترونياً والرضا عن العمل	2.6.5

المبحث السابع: تطبيقات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) المستخدمة في الأنروا		
90	لمحة عامة	2.7.1
91	تاريخ الأنروا وتأسيسها	2.7.2
91	برامج الأنروا	2.7.3
94	البنية التحتية للإدارة الإلكترونية في الأنروا	2.7.4
96	أسباب تطبيق نظام (E-HRM) في الأنروا	2.7.5
96	تطبيقات نظام (E-HRM) المستخدمة في الأنروا	2.7.6
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات		
100	مقدمة	3.1
100	منهجية الدراسة	3.2
101	مجتمع الدراسة	3.3
101	عينة الدراسة	3.4
102	أداة الدراسة	3.5
104	صدق الاستبانة	3.6
110	ثبات الاستبانة	3.7
112	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	3.8
الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات		
المبحث الأول: تحليل البيانات		
115	مقدمة	4.1.1
115	اختبار التوزيع الطبيعي	4.1.2
115	تحليل خصائص العينة	4.1.3
120	تحليل فقرات الدراسة	4.1.4
المبحث الثاني: اختبار الفرضيات		
134	مقدمة	4.2.1
135	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	4.2.2
135	اختبار الفرضية الأولى	4.2.2.1

136	اختبار الفرضية الثانية	4.2.2.2
137	اختبار الفرضية الثالثة	4.2.2.3
138	اختبار الفرضية الرابعة	4.2.2.4
140	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	4.2.3
152	تحليل السؤال المفتوح	4.2.4
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات		
155	مقدمة	5.1
155	نتائج الدراسة	5.2
157	توصيات الدراسة	5.3
159	الدراسات المقترحة	5.4
المراجع		
160	المراجع العربية	
168	المراجع الأجنبية	
الملاحق		
172	موافقة دائرة الموارد البشرية بالأنثروا على إجراء الدراسة	
173	موافقة دائرة الموارد البشرية بالأنثروا على إجراء الدراسة	
174	قائمة بأسماء المحكمين	
175	الاستبانة	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
90	إحصائية بعدد الموظفين في الأنروا في قطاع غزة	2.1
95	مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالأنروا في قطاع غزة	2.2
101	تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاث طبقات حسب الدرجة الوظيفية	3.1
102	حجم العينة المطلوب نظرياً وتوزيعها حسب الدرجة الوظيفية	3.2
102	حجم عينة الدراسة (الاستبانة المستردة) وتوزيعها حسب الدرجة الوظيفية	3.3
103	درجات مقياس ليكرت الخماسي	3.4
105	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (تبسيط إجراءات العمل) والدرجة الكلية لفقراته	3.5
106	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (عبء العمل) والدرجة الكلية لفقراته	3.6
107	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (فعالية الاتصالات) والدرجة الكلية لفقراته	3.7
108	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (الشفافية) والدرجة الكلية لفقراته	3.8
109	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (مدى رضا الموظفين عن نظام E-HRM) والدرجة الكلية لفقراته	3.9
110	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	3.10
111	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	3.11
115	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	4.1
116	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	4.2
116	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	4.3
117	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	4.4
117	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	4.5

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
118	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية	4.6
119	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الأثروا	4.7
119	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الدرجة الوظيفية الحالية	4.8
120	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدائرة أو المكان	4.9
121	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تبسيط إجراءات العمل"	4.10
123	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "عبء العمل"	4.11
124	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "فعالية الاتصالات"	4.12
126	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الشفافية"	4.13
128	تحليل جميع فقرات المجالات الأربعة معاً	4.14
129	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM)"	4.15
135	معامل الارتباط بين تبسيط إجراءات العمل وبين مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM)	4.16
136	معامل الارتباط بين عبء العمل وبين مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM)	4.17
137	معامل الارتباط بين فعالية الاتصالات وبين مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM)	4.18
138	معامل الارتباط بين الشفافية وبين مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM)	4.19
139	معامل الارتباط بين تطبيق نظام (E-HRM) وبين مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM)	4.20

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
140	نتائج اختبار T – الجنس	4.21
141	نتائج اختبار تحليل التباين – العمر	4.22
142	نتائج اختبار تحليل التباين – المؤهل العلمي	4.23
143	نتائج اختبار تحليل التباين – المسمى الوظيفي	4.24
145	نتائج اختبار تحليل التباين – الدرجة الوظيفية	4.25
147	نتائج اختبار تحليل التباين – سنوات الخبرة في الأنروا	4.26
148	نتائج اختبار تحليل التباين – عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	4.27
149	نتائج اختبار تحليل التباين – الدائرة أو المكان	4.28
150	نتائج اختبار T – الدائرة أو المكان	4.29

قائمة المصطلحات والاختصارات الأجنبية

المصطلح أو الاختصار	التوضيح
UNRWA	الأنروا: وكالة غوث وتشغيل اللاجئين
HR	الموارد البشرية
HRM	إدارة الموارد البشرية
E-HRM	إدارة الموارد البشرية إلكترونياً
HRMIS	أنظمة معلومات الموارد البشرية
ICT	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
Wi-Fi	تقنية تشبيك لاسلكية للشبكات المحلية ذات المدى القصير
Wi-MAX	تقنية تشبيك لاسلكية للشبكات الإقليمية ذات المدى الواسع
ISO	قسم نظم المعلومات
SMS	خدمة الرسائل القصيرة في الأجهزة الخلوية

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث في قطاع غزة عن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM)، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة البالغة 302 مفردة، وهي تمثل حوالي 46% من مجتمع الدراسة الذي يتكون من 663 موظف وهم الموظفين الإداريين في دائرة التعليم والمؤسسات التابعة لها بالإضافة إلى جميع موظفي دائرة الموارد البشرية في الأنروا.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يسهم تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في تبسيط إجراءات العمل وتخفيف عبء العمل وتفعيل الاتصالات وتحقيق الشفافية.
 - بشكل عام يوجد رضا من الموظفين عن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً بنسبة 72.88%.
 - هناك ارتباط موجب (علاقة طردية) بين تحقيق نظام (E-HRM) للمزايا التي تتمثل في تبسيط إجراءات العمل وتخفيف عبء العمل وفعالية الاتصالات والشفافية وبين رضا الموظفين عنه.
 - وكذلك يوجد ارتباط موجب (علاقة طردية) بين كيفية استخدام النظام ومدى سهولة تطبيقاته وملاءمتها للعمل ومدى توفير الإمكانيات التقنية وبين رضا الموظفين عنه.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM) تعزى إلى العمر أو الجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو دائرة العمل.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM) تعزى إلى المسمى الوظيفي والدرجة الوظيفية ومكان العمل.
- وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:
- ضرورة تطوير نظام (E-HRM) ليشمل جميع وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية، مع تصميم واجهة واحدة تضم جميع تطبيقات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتسهيل الوصول إليها، وكذلك الاهتمام بتطوير التقارير في جميع التطبيقات الإلكترونية لنظام (E-HRM) بحيث يتم إخراجها بصورة سهلة وواضحة وملائمة لمتطلبات العمل.

- ضرورة العمل على زيادة كفاءة الشبكة الداخلية للنظام وزيادة سرعة شبكة الانترنت، وتحسين وتطوير خدمات الدعم الفني للمستخدمين، وتسهيل التواصل معهم لضمان الاستجابة السريعة، وزيادة الاهتمام بصيانة البنية التحتية من أجهزة وبرامج وشبكات باستمرار لضمان صلاحيتها لتطبيقات نظام (E-HRM)، وتكثيف الدورات التدريبية لجميع الموظفين في مجال التطبيقات الإلكترونية الخاصة بنظام (E-HRM)، والاهتمام بعمل اجتماعات دورية مع مستخدمي هذه البرامج بهدف الحصول على تغذية راجعة عن مشاكل تطبيق البرامج للعمل على حلها أولاً بأول.
- ضرورة وجود وحدة معلومات مركزية في دائرة الموارد البشرية تتبثق منها المعلومات لجميع الدوائر الأخرى، وذلك بهدف توحيد البيانات وتكاملها بين جميع دوائر المؤسسة.

Abstract

This study aimed to determine the satisfaction level of employees towards the implementation of E-HRM in UNRWA.

The researcher adopted the descriptive analytical approach, by which data was collected and interpreted, a questionnaire was used to explore the opinion of the study sample which were 302 employees, it represented 46% of the study population which consists of 663 employees who are the administrative staff in Education department and all the staff members in HR department.

The study revealed that:

- E-HRM implementation participated in Simplifying work procedures, decreasing workload, increasing effective communication and achieving transparency.
- Employees are Satisfied with E-HRM implementation in UNRWA, and the satisfaction level is estimated by 72.88%.
- There is a significant correlation between the level of employees satisfaction towards E-HRM and the benefits of E-HRM system, such as Simplifying work procedures, decreasing workload, increasing effective communication and achieving transparency.
- There is a significant correlation between the level of employees satisfaction towards E-HRM and the implementation of E-HRM system due to the easiness of dealing with the system and its various applications, compatibility of the used electronic applications with work requirements, and providing the technical requirements of the system.
- There are significant differences in respondents' responses on the level of satisfaction towards E-HRM system at UNRWA due to Position title, position Grade and the place in which employee works.
- There are no significant differences in respondents' responses on the level of satisfaction towards E-HRM system at UNRWA due to gender, age, academic qualification, Years of experience at the position, and Department in which employee works.

The study summarizes the most important recommendations such as:

- Developing E-HRM to include all HR functions and activities, designing one portal to include all E-HRM applications to facilitate the access to all applications, and Developing the reports of E-HRM applications to be easy, clear and compatible to the requirements of the work.
- Increasing the efficiency of the intranet, increasing the speed of the internet, improving the technical support for E-HRM users, facilitate the communication between the users and the technical support staff to guarantee a quick response, regular maintenance of the infrastructure of E-HRM such as computers, software and networks, increasing the training courses for all employees on the use of various E-HRM applications and conducting regular meetings with E-HRM users to get a continuous feedback about the problems of implementing E-HRM in order to solve it as soon as possible.
- Establishing a central information unit in HR department, to be the reference of information for all the other departments in UNRWA, in order to achieve information unification and integration between all departments.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

1.2 مشكلة الدراسة

1.3 متغيرات الدراسة

1.4 فرضيات الدراسة

1.5 أهداف الدراسة

1.6 أهمية الدراسة

1.7 الدراسات السابقة

1.8 التعليق على الدراسات السابقة

1.1 مقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية حالياً من أهم الإدارات الموجودة في المؤسسات حيث تتعامل إدارة الموارد البشرية تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً ورقابة مع الفرد في المؤسسة أي مع المحرك للنشاطات الأخرى في المؤسسة (أبو سلمية، 2007، ص11).

لذلك يرى ممثلو الاتجاه الحديث في مجال إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية العاملة في المؤسسة لأجل المساهمة في تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد والمجتمع (النداوي، 2009، ص35)، حيث تنطوي وظيفة إدارة الموارد البشرية على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المؤسسة، وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاية وفعالية، فالعنصر البشري لا يمكن الاستغناء عنه وهو بلا شك حتمي الوجود في أي مرحلة سواء كان العمل يدوياً أو آلياً، فهذه التطورات المتلاحقة في عالم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عززت أهمية الموارد البشرية، حيث أكدت العديد من التجارب أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد على أداء العاملين (الحلي، 2011، ص23).

ولم يعد أمام المؤسسات التي تنتشد النجاح في عالم اليوم إلا الاتجاه نحو حوسبة نظم معلوماتها الخاصة بالموارد البشرية، وذلك لأن استخدام البرمجيات سيمكن المؤسسة من تخزين ومعالجة واسترجاع وإخراج المعلومات للجهات ذات العلاقة بشؤون الموارد البشرية بسرعة ودقة أكثر، ويقلل من الأعمال الورقية وعدد الموظفين فضلاً عن تطوير عنصر المرونة في عمليات المعالجة والتحليل، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى قرارات إدارية أكثر فعالية في مختلف أنشطة الموارد البشرية (الكالدة، 2011، ص208)، وإن التطور السريع في الانترنت خلال العقد الماضي عزز تبني نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، حيث أوضحت الدراسات أن عدد المؤسسات التي تتبنى نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ومدى عمق التطبيقات للنظام داخل المؤسسات في تزايد مستمر، وقد أصبح البعض يعتبر نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً عبارة عن ممارسة تنظيمية شائعة (Strohmeier, 2009, P.528).

إن استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً يقدم المدخل أو البوابة التي تمكن المدراء والموظفين وموظفي دائرة الموارد البشرية من استعراض أو تبادل المعلومات الضرورية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة (Gupta and Saxena, 2011, P.41)، حيث أن مجموعة واسعة من عمليات ومعلومات إدارة الموارد البشرية يمكن إدارتها وتحويلها إلى المدارء التنفيذيين والموظفين من خلال التكنولوجيا المعتمدة على الويب (نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً E-HRM)، كما أن استخدام

هذا النظام يحقق فوائد كبيرة فيما يتعلق بتخفيض النفقات وتحسين مستوى الخدمات، لذلك فإنه بإمكان المؤسسات أن تستثمر وقتها ومواردها بشكل كبير جداً من خلال تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (Foster, 2008).

وبما أن وكالة غوث وتشغيل اللاجئين في غزة - وهي إحدى مؤسسات الأمم المتحدة - تتصف بكبر حجمها وتعدد مؤسساتها وانتشارها في مختلف أنحاء قطاع غزة مما يؤدي إلى عبء كبير على موظفي دائرة الموارد البشرية للقيام بجميع الأعمال المنوطة بهم والمتعلقة بتقديم الخدمات المختلفة للموظفين بالإضافة إلى ما يتصف به عمل دائرة الموارد البشرية من كثرة الإجراءات الإدارية والتعاملات الورقية التي تستنزف الوقت والجهد، كان من المنطقي أن تتجه دائرة الموارد البشرية إلى تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً للاستفادة من مميزاته في تبسيط إجراءات العمل وتخفيف الأعباء الإدارية وإنجاز الأعمال بالسرعة والدقة المطلوبة، وبما أن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً نظام جديد في الأنثرو فإنه بحاجة لدعم وتقبل الموظفين له ليسهموا في إنجاحه والاستفادة من مميزاته، لأن أي تغيير في أنظمة المؤسسة سيكون مصيره الفشل إذا لم يتوج برضى الموظفين، فالعنصر البشري هو المدخل الأعلى قيمة والأكثر أهمية في هذا النظام، وذلك لأن استخدام تطبيقات التكنولوجيا المعتمدة على الويب والانترنت في إنجاز وظائف الموارد البشرية تربط بين عنصرين مهمين وهما الوسائل الالكترونية والمشاركة الفاعلة من العنصر البشري في العملية، فالعنصر البشري هو الذي يستخدم ويوظف التكنولوجيا ويستفيد منها بهدف تقليل التكاليف الإدارية وتحسين التواصل والرضى لدى الموظفين، والوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب بأقل تكلفة ووقت وجهد (Shilpa and Saxena, 2011, P. 11)، وكذلك فإن الموظفين هم الذين يعانون من الأعباء الإدارية، وبالتالي هم الذين سيشعرون بمميزات وسلبات تطبيق هذا النظام لذلك فإن الباحثة تهدف إلى دراسة مدى رضى الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث في قطاع غزة عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

1.2 مشكلة الدراسة

بعد إجراء الباحثة لمقابلات مع بعض الموظفين في دائرة الموارد البشرية في الأنثرو بغزة (أ. ضياء الشطلي "مدير خدمات الموارد البشرية"، أ. محمود الزرابي "نائب مدير خدمات الموارد البشرية") تبين أن المشكلة الأساسية التي تواجه دائرة الموارد البشرية في الأنثرو بغزة هي قلة عدد موظفيها بالرغم من كبر حجم المؤسسة وتعدد فروعها، حيث يبلغ عدد موظفي دائرة الموارد البشرية حوالي 44 موظف، بينما يبلغ العدد الإجمالي للموظفين حوالي 11911 موظف، مما يؤثر سلباً على أداء دائرة الموارد البشرية للأعمال المنوطة بها، خصوصاً فيما يتعلق بعبء الأعمال الإدارية

وعملية الرقابة، وسرعة إنجاز الأعمال ودقتها، وجودة الخدمة المقدمة للموظفين، مما دفع دائرة الموارد البشرية للتوجه نحو تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في محاولة للتغلب على هذه الإشكاليات، وبما أن العنصر البشري هو الذي يستخدم هذا النظام ويمثل أحد متطلبات نجاحه، لذلك فإن هذه الدراسة تهدف للتعرف على مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث عن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، وعلى ذلك فإن المشكلة البحثية تتلخص في إثارة التساؤل التالي:

ما مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM)؟

1.3 متغيرات الدراسة:

المتغير التابع: مدى رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.
المتغير المستقل: تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، ويشمل مجموعة من المتغيرات الفرعية:

1. تبسيط إجراءات العمل.
2. عبء العمل.
3. فعالية الاتصالات.
4. الشفافية.

حيث أن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً يحقق العديد من المزايا مثل تخفيض النفقات الإدارية، وكفاءة إدارة الوقت، وتحسين التواصل، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة، وزيادة مستوى رضا الموظفين، وزيادة القدرة على رقابة الأعمال الإدارية وزيادة الشفافية ودعم اتخاذ القرار وتقليل الجهد والوقت اللازمين لإنجاز الأعمال وزيادة التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وغير ذلك من المزايا التي لا يتسع المجال في هذه الدراسة لدراساتها جميعاً، لذلك فقد اقتصرنا هذه الدراسة على بعض هذه المزايا التي كان لها ارتباط مباشر بمشكلة الدراسة التي تتمثل في عبء العمل وكثرة الأعمال الورقية، فلذلك تم اختيار متغيري تبسيط إجراءات العمل وعبء العمل، أما متغيري الاتصال الفعال والشفافية فتم اختيارهما لأنهما على ارتباط وثيق بسياسات الأنروا حيث كان على رأس أولوياتها في السنوات الأخيرة تحقيق التواصل الفعال، بالإضافة إلى ترسيخ مبدأ الشفافية.

1.4 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM) وبين تطبيق نظام (E-HRM) عند مستوى دلالة 0.05 . ويتفرع منها:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبسيط إجراءات العمل وبين مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM) عند مستوى دلالة 0.05.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل وبين مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM) عند مستوى دلالة 0.05.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الاتصالات وبين مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM) عند مستوى دلالة 0.05.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية وبين مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM) عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مدى الرضا عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) في الأنثروا تعزى إلى كل من: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة الأنثروا، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، مكان العمل، والدائرة التي يعمل بها الموظف.

1.5 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الأنثروا.
2. التعرف على مدى رضى الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.
3. التعرف على إيجابيات وسلبيات تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.
4. الخروج بتوصيات لزيادة فاعلية تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وتعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات.

1.6 أهمية الدراسة:

1. تتبع أهمية الدراسة من كون تجربة تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الأنثروا تجربة جديدة، وتحتاج إلى تقييم لمعرفة الإيجابيات والسلبيات، بهدف تحسين و تطوير نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.
2. العنصر البشري هو أحد متطلبات نجاح نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، لذلك فإن هذه الدراسة ستلقي الضوء على مدى تقبل الموظفين للنظام ومستوى رضاهم عنه، وما هي

الإشكاليات التي يواجهونها أثناء تطبيق النظام للخروج بتوصيات تساعد في حل هذه الإشكاليات إن وجدت.

3. موضوع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً من المواضيع الإدارية الحديثة، التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الأعمال في المؤسسات، حيث أن تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً يستهدف تحسين أداء العاملين وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين في أسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة ممكنة، وهذه الدراسة تلقي الضوء على مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ومتطلبات تطبيقها وعوامل نجاحها.

4. هذه الدراسة تفتح آفاقاً جديدة للباحثين والمهتمين بهذا المجال، فهي تمهد الطريق لإجراء دراسات أكثر عمقاً في مجال إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

1.7 الدراسات السابقة:

من خلال البحث عن دراسات تتعلق بموضوع الدراسة، وجدت الباحثة بعض الدراسات المحلية والعربية التي تتعلق بموضوع الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والتي كان لها علاقة ببعض جوانب الدراسة، بينما كانت الدراسات المحلية والعربية التي تتعلق بموضوع عن إدارة الموارد البشرية إلكترونياً بشكل مباشر قليلة جداً، أما من حيث الدراسات الأجنبية فقد حصلت الباحثة على عدد جيد من البحوث والدراسات حول إدارة الموارد البشرية إلكترونياً مما يدل على الاهتمام الكبير لدى الغرب في هذا المجال، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات التي تم تصنيفها حسب المصدر (دراسات محلية، دراسات عربية، دراسات أجنبية)، ثم تم ترتيبها حسب سنة النشر من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات المحلية

1. دراسة (أبو العيس، 2012)

تقييم تجربة ديوان الموظفين العام الإلكترونية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تجربة ديوان الموظفين العام الإلكترونية في قطاع غزة وذلك من خلال دراسة محاور الدراسة ومنها (سهولة العمل اليومي، الدقة في إنجاز المهمات، السرعة في الإنجاز، مهارات العاملين في ديوان الموظفين، سهولة التواصل مع المجتمع المحلي وموظفي الحكومة) وعلاقتها بنجاح تطبيق التجربة الإلكترونية لديوان الموظفين العام بغزة.

واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة البالغ عددها 164 مفردة، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة المكون من موظفي دوائر الشؤون الإدارية لجميع المؤسسات الحكومية من عام 2008 حتى عام 2011.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من سهولة العمل اليومي، الدقة في إنجاز المهمات، السرعة في الإنجاز، مهارات العاملين في ديوان الموظفين، سهولة التواصل مع المجتمع المحلي وموظفي الحكومة، وقد تبين أن جميع محاور تقييم تجربة ديوان الموظفين العام في قطاع غزة التي اعتمدت عليها الدراسة كان لها أثر إيجابي على نجاح تجربة ديوان الموظفين الإلكترونية بنسبة جيدة.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها الاهتمام بالتواصل والدعم الفني والجانب الإعلامي لخدمات ديوان الموظفين العام الإلكترونية، وتوثيق كافة نشاطات الديوان الإلكترونية، والتركيز على الكفاءات الموجودة بالديوان، مع ضرورة توفير الدعم المالي والمادي وذلك لإنجاح التطبيقات الإلكترونية المقدمة من ديوان الموظفين العام بغزة والتركيز على الدورات التدريبية المختلفة وخصوصاً في مجال تكنولوجيا المعلومات واستخدام الحاسوب والإنترنت.

2. دراسة (العاجز، 2011)

دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع الاستبانة على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، وكانت هذه العلاقة طردية، بالإضافة إلى أنه لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني، كما أنه لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم وآليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها ضرورة تشجيع الموظفين على إبداء رأيهم في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المعمول بها داخل الوزارة لتطويرها بما يلائم بيئة العمل الإلكتروني، ودعم الإدارة لأسلوب التعلم من خلال الملاحظة لتشجيع الممارسات الإلكترونية الأفضل بين الموظفين ونشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به، وربط الحوافز المادية والمعنوية للموظفين بإنجازاتهم الوظيفية إلكترونياً.

3. دراسة (الحمارنة، 2011)

E-recruitment implementation in the United Nations Agencies in the Occupied Palestinian Territories

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق نظام التوظيف الإلكتروني في وكالات هيئة الأمم المتحدة العاملة في الأراضي الفلسطينية المحتلة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز أهداف الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة مباشرة بين التوظيف الإلكتروني وأهمية ومزايا استخدام النظام في وكالات هيئة الأمم المتحدة، وكذلك وجود بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات لها القدرة على توفير حاجة البرمجيات والخوادم والأجهزة المخصصة لإدارة النظام، كما أن هناك تأثير إيجابي لدى الإدارة العليا على دعم تنفيذ نظام التوظيف الإلكتروني في وكالات هيئة الأمم المتحدة، وذلك من خلال تخصيص الميزانية اللازمة لتطوير هذا النظام ومواكبته لنظم التوظيف الإلكتروني المستخدمة دولياً في التوظيف الإلكتروني، بالإضافة إلى أن التوظيف الإلكتروني المستخدم في وكالات الأمم المتحدة في الأراضي الفلسطينية المحتلة لا يوفر إمكانية إرسال الاختبارات إلكترونياً من خلال الانترنت، وكذلك عدم إمكانية إجراء المقابلات بشكل إلكتروني مع الباحثين عن العمل والمتقدمين للوظائف.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها ضرورة أن تقوم وكالات الأمم المتحدة بتعزيز نظام التوظيف الإلكتروني بحيث يقلل من المصاريف المالية والإدارية الناتجة من خلال الإعلان عن الوظائف من خلال الصحف والمجلات، بحيث يمكن للباحثين عن الوظائف البحث من خلال موقع التوظيف الإلكتروني الخاص بالمنظمة، واختيار الوظيفة الراغبين في التقدم لها بكل بساطة، وكذلك ضرورة مراقبة النظام من خلال توفير إمكانية تتبع فرز المتقدمين وعقد الامتحانات والمقابلات في كل مرحلة من مراحل التوظيف.

4. دراسة (شليبي، 2011)

واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية، وأثرها على التطوير التنظيمي وذلك من خلال دراسة ثلاثة محاور في التطوير التنظيمي: تطوير الهيكل التنظيمي، تنمية الموارد البشرية، توظيف تكنولوجيا المعلومات في الجامعة، وقد استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع استبانة على الطبقتين الإداريتين العليا والوسطى في الجامعة، وبلغت عينة الدراسة 122 مفردة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود إدراك لدى مجتمع الدراسة في الجامعة لمزايا الإدارة الإلكترونية مثل السرعة في إنجاز العمل، وتوفير الجهد والتكلفة، والتوافق مع مستجدات التكنولوجيا، كما أن تطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تطوير الهيكل التنظيمي من خلال التوجه نحو اللامركزية من خلال تقليل عدد المستويات الإدارية، إلا أنه لم تكن هناك مشاركة من قبل العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وكذلك فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تنمية الموارد البشرية من خلال الارتقاء بالمهارات الإدارية، وتنمية الثقة المتبادلة بين العاملين في الجامعة، ولكن هناك عقبات حالت دون تطبيق الإدارة الإلكترونية منها نقص الحوافز التشجيعية لتطبيق برامج الإدارة الإلكترونية، نقص الإمكانيات المادية والفنية والبشرية.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها ضرورة رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية واستعمال أدواتها في العمل اليومي للموظف، والعمل على تطوير أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة بحيث تغطي كافة الجوانب الإدارية، وضرورة التوسع في استخدام النماذج الإلكترونية لإدارة شئون الموظفين للاستفادة من مزاياها المتعددة كتقليل النفقات وتخفيض وقت إنجاز المعاملات.

5. دراسة (العالول، 2011)

مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية في أكبر مائة جمعية خيرية في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات حيث تم توزيعها على مدراء أكبر مائة جمعية خيرية في القطاع، وكذلك تم إجراء أربعة مقابلات لتفسير بعض النتائج.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه تتوافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة بنسبة 68.92%، كما تتمتع الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة بالاستعداد المؤسسي ضد الفساد بنسبة 76.68%، حيث أن هذه النسبة تقلل الفساد لكنها لا تمنعه، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية بين توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة والاستعداد المؤسسي ضد الفساد حيث تعتبر المتطلبات (التنظيمية والمالية والصيانة وأمن المعلومات والبنية التقنية الناعمة) هي الأكثر

تأثيراً على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد على الترتيب، وتشكل 56.4% من إجمالي التأثير عليه.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها ضرورة تدريب العاملين بما يحقق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتطوير البنية التحتية التقنية وتعزيز قابليتها للصيانة وتحسينها ببرامج مرخصة ومتكاملة لأمن المعلومات، وكذلك ضرورة ربط الدعم المادي لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمدى التزام هذه الجمعيات بمدونة سلوك أخلاقي.

6. دراسة (بسيسو، 2010)

أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية في مشروع مسح سجلات اللاجئين الفلسطينيين، وكالة الغوث الدولية- غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية في مشروع مسح سجلات اللاجئين الفلسطينيين بوكالة الغوث الدولية بمكتب غزة الإقليمي من خلال دراسة الجوانب الإيجابية والسلبية لنظام الإدارة الإلكترونية الخاص بالمشروع. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وقد تم جمع البيانات من خلال إجراء 25 مقابلة (مسح كلي) مع كل من له صلة بالمشروع من مشرفين ومدراء وعاملين.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن نظام الإدارة الإلكترونية يزيد من كفاءة عملية اتخاذ القرار في المشروع، ويؤدي إلى خلق نظام رقابة إلكترونية دقيق ومحكم مما يؤدي بدوره إلى زيادة حجم الإنتاج وأيضاً تحسن في جودة الإنتاج، كما يؤدي إلى تقليص المصاريف الإدارية وأيضاً إلى انخفاض في مصاريف الموارد البشرية إذا تم توظيفه بالشكل السليم، بالإضافة إلى تحقيق العدالة في توزيع العمل وتقييم الموظف مما يؤدي بدوره إلى الرضا الوظيفي.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها ضرورة تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية الحالي في الخمس مناطق التي توجد فيها وكالة الغوث وربطها ضمن شبكة مركزية واحدة بحيث تتمكن الإدارة العليا والعاملين من الاستفادة من الخبرات المختلفة لجميع المناطق والاستعانة بخبراء متخصصين لتقديم الاستشارات اللازمة لتطوير نظام الإدارة الإلكترونية الحالي، بالإضافة إلى وضع آليات وإجراءات ومعايير واضحة لعملية اتخاذ القرار في المشروع مع مشاركة جميع العاملين في وضع الآلية المناسبة بحيث تكون واضحة وتتسم بالشفافية، مع ضرورة تطوير نظام الإدارة الإلكترونية بحيث يتيح إمكانية الرقابة عن بعد للمدراء والمشرفين.

7. دراسة (أبو أمونة، 2009)

واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات النظامية - قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، والتعرف على وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة، ومدى الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التحول إلى الإدارة الإلكترونية، وكذلك التعرف على البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات ومدى جاهزيتها لإنجاز هذا التحول، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على أنظمة الموارد البشرية المستخدمة حالياً في الجامعات لما لها من دور كبير في التوجه نحو الإدارة الإلكترونية بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية إلكترونياً بشكل خاص عن طريق استخدام أدوات ووسائل ICT في تلك الأنظمة .

واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ودعم الإدارة العليا متوفران ويساهمان بشكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام و (E-HRM) بشكل خاص، وأن البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات تعتبر كافية عملياً لهذا التحول، وفيما يخص نظام الجامعات في إدارة الموارد البشرية، فقد أظهرت النتائج وجود تطبيق لوظائف وأنشطة (E-HRM) وكان التميز لصالح الجامعة الإسلامية.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها ضرورة التنسيق والتعاون بين الجامعات في ما يخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية، وإعطاء الأولوية لعملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية مع ضرورة توفير الدعم المالي لمراكز تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى الحصول على اعتماد قانوني للتوقيع الإلكتروني والاستفادة المثلى من أدوات ICT المتوفرة حالياً في تنفيذ أنشطة ووظائف (E-HRM).

8. دراسة (عمار، 2009)

مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي من خلال التعرف على مدى توافر متطلبات نجاحها من الإمكانيات المالية والتقنية والبشرية والأمنية ومدى التزام ودعم الإدارة العليا ومدى دورها في تحسين أداء العاملين في الوكالة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة توفر المتطلبات والمستلزمات المالية والتقنية والبشرية والإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الأنروا، ووجود التزام ودعم من قبل الإدارة العليا لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكذلك حرص الإدارة على مواكبة المستجدات التقنية وتهيئة الموظفين نفسياً ومعنوياً لاستخدام الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى تأييد الأفراد لتطبيقات الإدارة الإلكترونية من الناحية الأمنية، وتوفر القناة بأن استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة من خلال سرعة إنجاز العمل ورفع الإنتاجية وسرعة ودقة تنفيذ التعليمات، وتوفير وقت وجهد الموظفين.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها زيادة الدعم المالي اللازم لتدريب الموظفين وتأهيلهم على تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومتابعة تطوير وتحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لضمان صلاحيتها لتطبيق الإدارة الإلكترونية باستمرار، بالإضافة إلى وضع تشريعات وسياسات واضحة لحماية الخصوصية والحد من التعديات والمخالفات لزيادة الثقة في التعاملات الإلكترونية، والعمل على مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

9. دراسة زعرب (2008)

الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة.
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة البالغ عددها 22 وزارة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق عينة الحصر الشامل لكل من المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام (البالغ عددهم 110).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة تطبيق أو استخدام عناصر الأتمتة مقبولة بشكل عام في الوزارات الحكومية، بالإضافة إلى أن الأتمتة تسهم في تخطيط واستقطاب واختيار وتقييم وتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في الوزارات الحكومية بشكل جيد.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها أن يتم الاعتماد على الأتمتة في عملية التخطيط، استقطاب واختيار وتقييم وتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في الوزارات الحكومية لكي تستوعب التطورات الحديثة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات، مع ضرورة الاهتمام بإزالة المعوقات التي تحد من استخدام الأتمتة من خلال الاهتمام بالتدريب التقني ووضع الخطط المناسبة لتطبيقها.

10.دراسة (أبو رحمة، 2005)

نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شئون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في إدارات شئون الموظفين بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وتقييم مجالات استخدامها وتحليلها بغرض الكشف عن الصعوبات التي تواجه تلك النظم وتحدد من كفاءتها وفعاليتها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الدور الذي تلعبه نظم معلومات الموارد البشرية مهم جداً في تحقيق الأهداف المرجوة في إدارات شئون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث أن تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية تؤثر سلباً على فاعلية شئون الموظفين، بالإضافة إلى أن نقص الكفاءة التكنولوجية والإدارية والتنظيمية من أهم أسباب تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها ضرورة اهتمام كافة إدارات شئون الموظفين بالاستفادة من التقنيات الحديثة لحفظ الملفات وضمانة التنسيق والتعاون بينها وبين ديوان الموظفين لتوجيه استخدام نظم معلومات الموارد البشرية نحو مجالات أوسع كالتخطيط والتطوير بما يضمن حسن استخدام العنصر البشري كاختيار الأفراد ذوي الكفاءة لشغل الوظائف وتحفيزهم ومكافأتهم على جهودهم، وضمانة اهتمام الإدارة العليا بتوفير الدعم المالي المطلوب لتزويد إدارات شئون الموظفين بالأجهزة والمعدات اللازمة لإنشاء وتشغيل نظم معلومات الموارد البشرية باستخدام الحاسب الآلي.

ثانياً: الدراسات العربية

1. دراسة (المنهالي، 2011)

تقييم متطلبات نجاح مشروع الحكومة الالكترونية من وجهة نظر العاملين في الإدارة العامة للإقامة وشئون الأجانب بإمارة أبو ظبي

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم متطلبات نجاح مشروع الحكومة الالكترونية من وجهة نظر العاملين في الإدارة العامة للإقامة وشئون الأجانب بإمارة أبو ظبي بالإمارات العربية المتحدة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المتغير الأكثر أهمية من متغيرات متطلبات إدراك العاملين لنجاح مشروع الحكومة الالكترونية هو القناعة الكبيرة لدى العاملين بأهمية المشروع، وفيما يخص متغيرات وضوح مفهوم الحكومة الالكترونية لدى العاملين، فإن متغير

استطاعة المتعاملين سواء كانوا مراجعين أو مستفيدين من إنجاز معاملاتهم بعد الانتهاء من الوقت الرسمي للدوام هو المتغير الأكثر أهمية، وأن تلقي أغلب العاملين دورات تدريبية في استخدام الحاسوب (قواعد البيانات والانترنت) هو المتغير الأكثر أهمية بين متغيرات توافر الكفاءة البشرية، كما أن متغير وجود شبكة حاسوبية تتصل بجميع المكاتب في الإدارة العامة هو المتغير الأكثر أهمية من بين متغيرات توافر البنية التحتية التكنولوجية، وفيما يتعلق بمتغيرات إجراءات العمل فإن المتغير الأكثر أهمية من وجهة نظر العاملين هو الخاص بأن تطبيق المشروع سيؤدي إلى الدقة في إنجاز معاملات المستفيدين منه.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها ضرورة تطوير مشروع الحكومة الالكترونية في المجالات المختلفة، والاهتمام بالعاملين في مشروع الحكومة الالكترونية بتطوير المهارات التدريبية والعلمية خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

2. دراسة (الدايني، 2010)

أثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة - دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين (حالة دراسية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة قلة الكوادر المتخصصة بتنفيذ العمل المصرفي المرتبط بالإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين مما يؤثر على مستويات أدائه، وضعف فاعلية قاعدة البيانات في المصرف بما ينعكس سلباً على مستويات أدائه، بالإضافة إلى انخفاض تكلفة صيانة الأجهزة المرتبطة بالإدارة الالكترونية.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها ضرورة استقطاب كوادر متخصصة بتنفيذ العمل المصرفي المرتبط بالإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين لتحسين أدائه، وتعزيز فاعلية قاعدة المعلومات لتقديم الخدمات بكفاءة عالية بما يحسن من مستويات أدائه.

3. دراسة (المغيرة، 2010)

معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية في إجراءات العمل الإداري في وزارة الداخلية السعودية سواء كانت هذه المعوقات مالية أو بشرية أو

تنظيمية أو فنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري الاعتماد على الخبرات الشخصية في إدارة العمل وقلة الحوافز المادية المقدمة للموظفين.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها ضرورة تعديل الأنظمة الإدارية وجعلها أكثر مرونة بما يتواءم مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومحاولة القضاء على المركزية في العمل لدى بعض الرؤساء، والتي تشكل عائقاً يحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار، مع ضرورة بيان وتوضيح اختصاصات كل إدارة بما يتعلق بالعمل الإداري، حتى لا تتداخل تلك الاختصاصات، وتعيق تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.

4. دراسة (الأشهب، 2010)

دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة للسجون.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة للسجون، حيث تم تطبيق الدراسة على العاملين والعاملات في مجال الحاسب الآلي بالمديرية العامة للسجون في كل من (منطقة الرياض - منطقة مكة المكرمة - المنطقة الشرقية) والبالغ عددهم 484، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة توفر الدورات التدريبية الفعالة للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية والحاسب الآلي، وكذلك وجود عدد كافٍ في الكوادر البشرية والمتخصصة في الإدارة الإلكترونية والحاسب الآلي في المديرية العامة للسجون، بالإضافة إلى توفر دعم الإدارة العليا لسياسة التحول نحو العمل الإلكتروني ومشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات الخاصة باستخدام الإدارة الإلكترونية، ومن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للسجون عدم وعي المرؤوسين بأهمية التحول للإدارة الإلكترونية ومقاومتهم للتغيير خوفاً على وظائفهم.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها ضرورة تهيئة البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والاهتمام بصيانة الأجهزة والبرامج الموجودة، وتوفير الدورات التدريبية للعاملين

في مجالات الإدارة الإلكترونية والحاسب الآلي، واستقطاب الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة في مجالات الإدارة الإلكترونية والحاسب الآلي للعمل في المديرية العامة للسجون.

5. دراسة (طالب، 2010)

دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الإلكترونية في أمانة منطقة الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الإلكترونية في أمانة منطقة الرياض، حيث تشكل مجتمع الدراسة من موظفي المرتبة السابعة فما فوق في أمانة منطقة الرياض والبالغ عددهم 816 ويبلغ حجم العينة العشوائية 268 مفردة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون على استخدام التقنيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتفعيل الحكومة الإلكترونية في أمانة منطقة الرياض.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها ترشيح العاملين لبرامج تدريبية في مجال الحاسب الآلي والانترنت، واستخدام أساليب التدريب الإلكتروني في تنفيذ البرامج التدريبية لتطبيق الحكومة الإلكترونية، وإتاحة الفرصة للعاملين في أمانة منطقة الرياض للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بتطبيق الحكومة الإلكترونية في إمارة الرياض.

6. دراسة (القحطاني، 2010)

" تطبيق الحكومة الإلكترونية ودورها في التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الحكومة الإلكترونية ودورها في التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني في الرياض، وتشكل مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني وعددهم 356 ضابطاً، وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة مكونة من 187 مفردة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي واعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أفراد العينة موافقون بدرجة كبيرة على إسهام تطبيقات الحكومة الإلكترونية في تحقيق التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني، كما أنهم موافقين على أن هناك معوقات تواجه توظيف الحكومة الإلكترونية لتحقيق التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها توفير العناصر البشرية المؤهلة اللازمة لدعم تطبيقات الحكومة الإلكترونية، وتبسيط الإجراءات الإدارية واختصارها بالشكل الذي يمكن من استخدام التعاملات الإلكترونية، وتوفير برامج لحماية بيانات ومعلومات المستفيد في كافة

التعاملات الالكترونية، وكذلك توفير البنية التحتية الملائمة في المديرية العامة للدفاع المدني لدعم تطبيقات الحكومة الالكترونية، مع ضرورة صيانة الأجهزة والبرمجيات المستخدمة بشكل دوري.

7. دراسة (القحطاني، 2010)

مجالات تطبيق التعاملات الالكترونية و معوقاتهما في إمارة الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مجالات تطبيق التعاملات الإلكترونية ومعوقاتهما في إمارة منطقة الرياض، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي المسحي عن طريق استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أهمية وعي العاملين بالتعاملات الإلكترونية في إمارة الرياض، بالإضافة إلى وجود مجالات لتوظيف التعاملات الإلكترونية في إمارة الرياض.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها توفير الكوادر البشرية المتخصصة من خلال استقطاب أصحاب الكفاءة في مجالات التعاملات الالكترونية للعمل في الإمارة، وتوفير الإمكانات التقنية (الأجهزة، البرامج، التقنيات) اللازمة لتطبيق التعاملات الالكترونية في منطقة الرياض، مع ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول مجالات تطبيق التعاملات الالكترونية ومعوقاتهما.

8. دراسة (العتيبي، 2007)

الأتمة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية- دراسة مسحية على العاملين بإدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية بمدينة الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الأتمة في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من 150 مفردة من العاملين الذين يمارسون بشكل مباشر مهام وأنشطة إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية بمدينة الرياض.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن استخدام الأتمة بإدارات الموارد البشرية بصفة عامة كانت ضعيفة، بالإضافة إلى أن الأتمة يمكن أن تسهم في تخطيط واستقطاب الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية، وكذلك تسهم في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية بدرجة كبيرة، مع وجود صعوبات تحد من تطبيق الأتمة بإدارات الموارد البشرية بدرجة كبيرة.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها ضرورة تفعيل الأتمة في إدارات الموارد البشرية، حيث قدمت الدراسة نموذج تنظيمي لتفعيل الأتمة بإدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية بالملكة العربية السعودية.

1. دراسة (Shilpa and Gopal, 2011)

“ The Implications of Implementing Electronic- Human Resource Management (E-HRM) Systems in companies”

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق وصيانة أنظمة (E-HRM) وتحديد العوامل والمتطلبات الأساسية اللازمة لنجاح نظام (E-HRM) وتقديم المقترحات اللازمة لتعزيز فاعلية أنظمة (E-HRM) من خلال دراسة مقارنة بين قطاع الخدمات والقطاع الصناعي فيما يتعلق بتبني أنظمة (E-HRM) في الشركات الهندية، حيث كانت العينة تتكون من 1000 شركة في القطاع الخاص، هذه الشركات تطبق على الأقل 3 وظائف من وظائف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، ثم تم تقسيم الشركات إلى 344 شركة خدمتية، و 656 شركة صناعية، وقد تم جمع البيانات باستخدام كلٍ من الاستبانة والمقابلة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن من أكثر العوامل التي دفعت باتجاه تبني نظام (E-HRM) في كلا القطاعين الخدماتي والصناعي تخفيض نفقات إدارة الموارد البشرية والرقابة وتقليل الوقت الضائع في إنجاز الأعمال الإدارية الروتينية وتقليل المعاملات الورقية، أما فيما يتعلق بقطاع الخدمات فإن من أكثر العوامل التي دفعت إلى تبني (E-HRM) الرغبة في تحسين معاملات وإجراءات الموارد البشرية من حيث الدقة والسرعة والتكامل، وأن من معوقات التقدم في تطبيق (E-HRM) عدم وجود مصادر التمويل الكافية للنظام سواءً في الشركات الصناعية أو الخدمتية، أما فيما يتعلق بالشركات الصناعية فكان العائق الثاني هو مقاومة التغيير وعدم وجود التدريب الكافي وضعف البنية التحتية فيما يتعلق بالمتطلبات الفنية لتطبيق النظام، وعدم إمكانية خصخصة الخدمات باستخدام البرامج الموجودة.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها أن هناك بعض العوامل المهمة التي يجب أخذها بعين الاعتبار قبل تطبيق نظام (E-HRM) حتى نضمن نجاحه ومنها: التخطيط منذ البداية لتهيئة الموظفين والنظام المؤسسي بشكل عام لتقبل النظام وتدريب الموظفين عليه، وتقييم مدى مرونة النظام حالياً وفي المستقبل قبل تطبيقه لنضمن أنه سيلبي احتياجات العمل، مع ضمان وجود الدعم الفني للنظام في جميع مراحل عمله سواء بوجود هذا الدعم من داخل المؤسسة (قسم متخصص) أو باستقطابهم من الخارج، بالإضافة إلى تصميم بوابات الموظفين والبرامج الإلكترونية بطريقة سهلة وملاتمة لاستخدام جميع الموظفين مع ضرورة تقييم الأعمال والإجراءات الخاصة بها قبل القيام بعملية الأتمتة لها.

2. دراسة (Gupta and Saxena, 2011)

Employee's Satisfaction towards E-HRM in Service Organizations.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى رضا الموظفين العاملين في قطاعي تكنولوجيا المعلومات والبنوك في الهند عن نظام (E-HRM) في المؤسسات الخدمائية، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 400 موظف من العاملين في هذين القطاعين في الهند. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك ستة عوامل تؤثر على رضا الموظفين عن النظام وهي:

- تواصل أسرع (Faster Communication)
 - تحسين نظام العمل (Improvements)
 - الفوائد والمزايا من استخدام النظام (Benefits)
 - إدارة الموظفين (management)
 - كفاءة استخدام الوقت (Time Efficiency)
 - التركيز على إرضاء المراجعين (Client- Oriented)
- كما أن هناك مستويات مختلفة لرضا الموظفين عن هذه العوامل حيث تختلف باختلاف العمر والجنس وقطاع العمل والخبرة والدخل ومؤسسة العمل.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها ضرورة توجيه نظام (E-HRM) نحو إرضاء المراجعين، فإذا رضي المراجعون تلقائياً سيرضى الموظف عن النظام، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لزيادة تواصل الموظفين عبر الانترنت ومناقشة مشاكلهم وحلها من خلال النظام لرفع مستوى رضا الموظفين عن تطبيق النظام، وكذلك إتاحة الفرصة أمام الموظفين لإدارة أنفسهم ذاتياً، والعمل على تخفيف أعباء الأعمال الإدارية وإدارة الوقت بكفاءة من خلال تطبيق (E-HRM) مما يزيد من شعور الموظفين بالرضا.

3. دراسة (Zafar, Shaukat and Mat, 2010)

An Analysis of E-Human Resource Management Practices: A case Study of State Bank of Pakistan.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وضع باكستان فيما يتعلق بالتكنولوجيا خصوصاً في مجال إدارة الموارد البشرية، وعلى أي مستوى يتم تطبيق نظام (E-HR) في مؤسساتها الرئيسية مثل بنك سنات الباكستاني (State Bank of Pakistan)، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على قسم الموارد البشرية في الفرع الرئيسي لهذا البنك، والذي يبلغ عدد موظفيه 47 موظف، وقد تم استخدام الاستبيان المفتوح لغرض جمع البيانات لإتمام هذه الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن كل المؤسسات في باكستان تستخدم أحدث التطبيقات التكنولوجية سواءً في البرامج والتطبيقات أو الأجهزة والمعدات (IT Software and Hardware Systems)، كما أن اعتماد المؤسسات على التكنولوجيا في تزايد مستمر وبالتالي استخدام أنظمة (E-HRM) في تزايد مستمر، وكذلك فإن المؤسسات تحصل على المزيد من الفوائد والمزايا الاستراتيجية من خلال تطبيق (E-HRM)، وأن الاعتماد على التطبيقات التكنولوجية في إنجاز وظائف الموارد البشرية في بنك سيات الباكستاني في تزايد مستمر حيث أن التطبيقات التكنولوجية في البنك تعدت الأنشطة الإدارية إلى المجالات الاستراتيجية مثل استراتيجية المؤسسة وإدارة التغيير، كما يرى المديرون التنفيذيون في البنك أن استخدام التكنولوجيا بشكل واسع يساعدهم في اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى نجاح أهداف المؤسسة ككل.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها أنه لتطبيق (E-HRM) في بنك سيات الباكستاني وفي باقي المؤسسات يجب اتباع الآتي:

- ضرورة تعليم وتدريب الموظفين على استخدام أحدث التطبيقات في استخدام (E-HRM)، ليتم استخدامه بسرعة وكفاءة.
- على المؤسسة إدراك تأثير هذا التغيير الجديد على الموظفين والمدراء وموظفي دائرة الموارد البشرية، وتحديد أبعاد هذا التأثير ليتم أخذه بعين الاعتبار في استراتيجية المؤسسة ككل.
- تحسين الاتصال والتنسيق على الصعيد الداخلي بين أقسام المؤسسة المختلفة، وعلى الصعيد الخارجي مع الزبائن وأصحاب المصلحة الخارجيين.

4. دراسة (Mishra and Akman, 2010)

Information Technology in Human Resource Management: An Empirical Assessment.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات من القطاعات المختلفة في تركيا، وقد تم تطبيق الدراسة على 106 شخص ما بين مدير وخبير في تكنولوجيا المعلومات ويعملون في قطاعات مختلفة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات لها تأثير كبير على كل القطاعات في مجال إدارة وتخطيط المهام، وكذلك فإن نوع التكنولوجيا المستخدمة يختلف بشكل كبير جداً باختلاف وظائف إدارة الموارد البشرية مثل وظائف التوظيف والصيانة والتطوير، بالإضافة إلى أن استخدام التكنولوجيا متغلغل في أداء مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية في

المؤسسات، ولكن بدون استخدام بوابات خاصة أو برامج موحدة لإدارة الموارد البشرية بل يتم استخدام تطبيقات إلكترونية مختلفة لأداء نفس الوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها أن قسم إدارة الموارد البشرية يجب أن يهتم أكثر بتدريب موظفي الموارد البشرية على استخدام التطبيقات التكنولوجية، مع ضرورة إجراء بحوث مستقبلية لدراسة أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية في أماكن أخرى من العالم حتى يمكن إعطاء تقييم شامل عن الوضع، ويمكن إعادة إجراء مثل هذه الدراسة في تركيا ولكن بشكل أكثر عمقاً واتساعاً وبالتركيز على وظائف إدارة الموارد البشرية وأدوات التكنولوجيا المستخدمة.

5. دراسة (Sanayei and Mirzaei, 2008)

Designing a Model For Evaluating The effectiveness of E-HRM (Case Study: Iranian Organizations).

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح نظام (E-HRM) وتقديم نشاطاته وأدواته، وقد تم دراسة تأثير العديد من المتغيرات المستقلة والتي تمثل مخرجات نظام (E-HRM) مثل الرضى الوظيفي والالتزام المهني والالتزام التنظيمي.... إلخ على فاعلية إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع، ولهذا الغرض تم استخدام عينة من مدراء الموارد البشرية الإيرانيين وعددهم 110 شخص وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة قلة استخدام أدوات (E-HRM) في المؤسسات الإيرانية، وأنه لو تم استخدام أدوات (E-HRM) سيكون لها تأثير إيجابي على مخرجات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإيرانية والتي تتمثل في الالتزام المهني والالتزام التنظيمي والرضى الوظيفي ومستوى ضغط العمل ودرجة التعاون والتنسيق بين الموظفين في المؤسسة، وهذه المخرجات بدورها ستؤدي إلى فاعلية إدارة الموارد البشرية، وقد تم اقتراح نموذج لتقييم مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية عند استخدام (E-HRM)، كما أن استخدام تطبيقات (E-HRM) يؤدي إلى زيادة فاعلية نشاطات إدارة الموارد البشرية.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها أنه لتطبيق نظام (E-HRM) يجب تحديد أهداف واستراتيجيات تطبيق النظام قبل البدء بتطبيقه، ثم توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق النظام في المؤسسة مثل أنظمة تكنولوجيا المعلومات وأنظمة الاتصالات، كما أنه من الضروري الأخذ بعين الاعتبار كل الجوانب التي قد تكون عائق في طريق تطبيق النظام مثل أجهزة الحاسوب ومعداته وبرامجه ومهارات الموظفين والمتطلبات المالية اللازمة لدعم النظام.

6. دراسة (Ruel, Bondarouk and Van der Velde, 2007)

The Contribution of E-HRM to HRM Effectiveness : Results from a Quantitative Study in Dutch Ministry.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى مساهمة تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) في كفاءة إدارة الموارد البشرية، من خلال دراسة كمية أجريت على وزارة الداخلية في هولندا.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التطبيق الفعلي لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً له أثر على كفاءة إدارة الموارد البشرية على الصعيدين التشغيلي والاستراتيجي، وكذلك فإن جودة تطبيقات الموارد البشرية الإلكترونية من حيث المحتوى والتصميم هي العامل الأكثر أهمية في كفاءة إدارة الموارد البشرية على الصعيدين التشغيلي والاستراتيجي.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها ضرورة إجراء المزيد من البحوث الأكاديمية المتعلقة بقياس كفاءة إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، لأنه من الصعب تعميم نتائج هذه الدراسة على المؤسسات الأخرى.

7. دراسة (Voermans and Veldhoven, 2006)

Attitude towards E-HRM: An empirical Study at Philips.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة موقف الموظفين تجاه تطبيق نظام (E-HRM)، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم تطبيقها على 99 مدير و 257 موظف في شركة فيليبس في هولندا.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يوجد عوامل متعددة تؤثر في تطبيق نظام (E-HRM) وهي العوامل التكنولوجية والتنظيمية والإنسانية، وجميعها عوامل مهمة ويؤثر كل منها على تطبيق النظام كما يؤثر كل منها في الآخر (تأثير متبادل بين العوامل)، بالإضافة إلى أن موقف الموظفين تجاه تطبيق نظام (E-HRM) يتأثر بعدة عوامل، وهناك عاملين أساسيين لتحسين هذا الموقف وهما الممارسات الإيجابية باستخدام تطبيقات التكنولوجيا، وتفضيلات الموظفين للدور الذي تلعبه دائرة الموارد البشرية في المنظمة وخصوصاً الدور الاستراتيجي للموارد البشرية أي أنه إذا كانت تطبيقات (E-HRM) ناجحة على أرض الواقع، والتكنولوجيا المستخدمة متطورة وسهلة الاستخدام فإن الموقف تجاه (E-HRM) سيكون إيجابياً، والفوائد الناتجة من تغيير دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إذا كانت ملموسة فهذا أيضاً سيؤدي إلى موقف إيجابي تجاه تطبيق (E-HRM).

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها ضرورة إجراء المزيد من البحوث النظرية والتجريبية التي تركز على كلا الجانبين ممارسات التكنولوجيا وتطبيقات نظام (E-HRM)، والدور الاستراتيجي للموارد البشرية، كما قدمت هذه الدراسة نموذجاً يحدد العوامل المتعددة التي تؤثر في تطبيق (E-HRM)، وفهم هذه العوامل يؤدي إلى حل المشاكل التي قد تنتج أثناء تطبيق نظام (E-HRM) وكذلك يحدد موقف الموظفين تجاه تطبيق هذا النظام.

8. دراسة (Panayotopoulou, Vakola and Galanaki, 2005)

" E-HR Adoption and the Role of HRM: Evidence From Greece "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى تبني نظام (E-HR) وتحديد العوامل المهمة التي تؤدي إلى نجاح تطبيق نظام (E-HR)، ومناقشة تأثير تطبيق (E-HR) على دور إدارة الموارد البشرية، وركزت الدراسة على معرفة التحول في دور وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات اليونانية كنتيجة لاستخدام التكنولوجيا والانترنت، واستخدمت الدراسة كلا المنهجين الكمي والوصفي وتم استخدام الاستبانة والمجموعات البؤرية كأدوات لجمع البيانات، حيث تم تطبيق الاستبانة على 82 مدير في أقسام إدارة الموارد البشرية في الشركات اليونانية، وتم اختيار مدراء الموارد البشرية في الشركات الصناعية والبنوك وشركات الاتصالات لعمل المجموعات البؤرية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن من أهم الأسباب التي أدت إلى التحول إلى نظام (E-HR) تخفيض النفقات التشغيلية وتحسين صورة الشركة وإدارة الوقت، كما أن من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح تطبيق (E-HR) الوعي بأهمية التكنولوجيا والثقافة التنظيمية والتعاون والتنسيق بين قسمي تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية، أما بالنسبة لتأثير نظام (E-HR) على الدور المستقبلي لإدارة الموارد البشرية فيعتبر (E-HR) الأداة التي تسهل تحويل الدور الإداري فقط إلى دور ذي توجه استراتيجي لإدارة الموارد البشرية حيث يجعلها قادرة على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها للموظفين.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها ضرورة نشر الثقافة التنظيمية التي تزيد من وعي الموظفين تجاه تبني نظام (E-HR)، وبالتالي تسهيل استخدامه، بالإضافة إلى ضرورة تشجيع التعاون والتنسيق بين مختلف الأقسام في الشركة خصوصاً بين قسمي تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية، وكذلك تنمية مهارات الموظفين في الجوانب التكنولوجية بهدف زيادة قدرتهم على استخدام تطبيقات (E-HR)، وضرورة إجراء المزيد من البحوث التي تركز على جانب أمن المعلومات، وكذلك تأثير القطاع الذي تعمل فيه الشركة على تبني نظام (E-HR).

9. دراسة (Ruel, Bondarouk and Looise, 2004)

E-HRM : Innovation or Irritation" An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-Based HRM.

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في هولندا إلى إجراء دراسة استكشافية تجريبية أجريت على خمس شركات كبيرة (كل منها تحتوي على أكثر من 15000 موظف)، وهذه الشركات هي: Dow Chemicals, ABN AMRO, Ford Motor, IBM, Belgacom وقد شرعت هذه الشركات في تطبيق نظام (E-HRM) منذ عدة سنين وبطرق مختلفة، وقام الباحث من خلال هذه الدراسة بالتعرف على مفهوم (E-HRM) من خلال هذه الشركات و مدى استخدامه ومدى استفادة المنظمة من تطبيقاته.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التوجه نحو (E-HRM) مرتبط بشكل وثيق بعمليات المنظمة وتوجهاتها نحو العولمة، وأن هناك فجوة بين (E-HRM) كمفهوم تقني من جهة، وبين استعمال وتبني الإدارة والمديرين له من جهة أخرى، وهذا يؤدي إلى تعطيل الاستفادة من مميزات (E-HRM)، كما أنه من المفترض أن يساعد (E-HRM) في تخفيض التكاليف كأحد فوائده الرئيسية، لكن من خلال الدراسة اتضح أن هذا التخفيض لم يكن سوى تخفيض عدد الأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية في الغالب قابله زيادة في وظائف جديدة نتيجة استخدام التكنولوجيا، كما يساعد تطبيق النظام في تمكين الموظفين من ممارسة بعض وظائف الموارد البشرية بأنفسهم، وكذلك فإن الشركات تستخدم (E-HRM) لتحقيق التوحيد والتكامل للمعلومات مما يساعدها بلعب دور عالمي ومحلي مميز، كما يحقق (E-HRM) التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها ضرورة تغيير عقلية المدراء والموظفين، لتفهم فائدة وأهمية (E-HRM)، وضرورة وضوح الأهداف والاستراتيجيات لدى المؤسسة لضمان عدم حصول تعارض مع التغيير، بالإضافة إلى عدم إغفال أهمية (E-HRM) سواء للإدارة أو للأفراد، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة عمل المؤسسات المختلفة التي تجعل من الصعب وضع أنظمة محددة يتم تطبيقها على الكل، وكذلك ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول (E-HRM) التي تهدف إلى التعرف على كونها عملية نمو أو تخطيط و كيفية تنفيذها، وما هي العوامل المؤثرة على المدى البعيد وكيفية تأثيرها على دور إدارة الموارد البشرية.

1.8 التعليق على الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة 27 دراسة سابقة، منها 10 دراسات محلية، 8 دراسات عربية، 9 دراسات أجنبية، ويتضح من هذه الدراسات أن هناك تركيز واضح من الدراسات المحلية والعربية على موضوع الإدارة الإلكترونية بشكل عام، أما موضوع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً فإن معظم الدراسات التي تحدثت عنه بشكل مباشر هي الدراسات الأجنبية، وقد أوصت معظمها بضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

ولقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تكوين صورة واضحة عن مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ومميزات تطبيقه وعوامل نجاحه، كما كان لها دور كبير في إثراء الإطار النظري للدراسة، وبناء أداة الدراسة، وتفسير نتائج الدراسة الحالية من خلال تحليلها وربطها بالدراسات السابقة، ومن أهم الدراسات التي استفادت منها الباحثة دراسة (أبو العيس، 2012) حيث كانت متشابهة مع الدراسة الحالية في بعض الجوانب واتفقت معها في معظم النتائج، كما استفادت من دراسة (عمار، 2009)، ودراسة (بسيسو، 2010) لاتفاق هاتين الدراستين مع الدراسة الحالية في مكان إجراء الدراسة (الأثروا)، وكذلك استفادت من دراسة (أبو أمونة، 2009) التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً فكان لها دور كبير في إثراء الإطار النظري، ومن أهم الدراسات الأجنبية التي استفادت منها الباحثة دراسة (Gupta and Saxena, 2011) التي تشابهت مع الدراسة الحالية في الموضوع وهو مدى رضا الموظفين عن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الشركات الهندية، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في معظم النتائج.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بحدثة موضوعها من جهة، وقلة الدراسات المحلية التي تناولت هذا الموضوع من جهة أخرى، حيث أنه على مستوى الجامعة الإسلامية بغزة لا توجد سوى دراستين تناولتا موضوع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، الأولى دراسة (أبو أمونة، 2009) وتناول فيها واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات النظامية في قطاع غزة، والثانية دراسة (الحمارنة، 2011) وتناول فيها وظيفة واحدة من وظائف إدارة الموارد البشرية وهي التوظيف الإلكتروني في مؤسسات الأمم المتحدة في الأراضي الفلسطينية المحتلة، وهناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية بشكل عام، ومنها دراستي (عمار، 2009)، (بسيسو، 2010) في الأثروا، ولكن على حد علم الباحثة لم يتطرق أي باحث لموضوع هذه الدراسة والذي يتناول مدى رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً بعد تطبيقه على أرض الواقع، وأثر تطبيق هذا النظام على عبء الأعمال الإدارية لموظفي إدارة الموارد البشرية،

لذلك تحاول الباحثة في هذه الدراسة أن تتناول موضوع تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً من حيث رضا العاملين عنه في الأنثروا بغزة من خلال التعرف على مدى رضاهم عن مدخلات النظام كالبرامج المستخدمة وصيانتها والدعم الفني المقدم للموظفين بما فيه التدريب والمتابعة المستمرة للعنصر البشري، وكذلك عمليات النظام والتي تتمثل في مدى سهولة الإجراءات الإدارية، وفاعلية التواصل بين الموظفين، ومخرجات النظام والتي تتمثل في مدى تخفيف عبء الأعمال الإدارية ومدى الشفافية المتحققة من استخدام هذا النظام، وتسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة لمعرفة مقترحات العاملين في الوكالة والتي يرونها مناسبة لزيادة تفعيل نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً والتي بدورها تزيد من كفاءة النظام وتعمل على التغلب على معوقات تطبيق النظام إن وجدت.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM).

المبحث الثاني: تبسيط الإجراءات.

المبحث الثالث: ضغوط العمل (عبء العمل).

المبحث الرابع: فعالية الاتصال.

المبحث الخامس: الشفافية.

المبحث السادس: الرضا عن العمل.

المبحث السابع: تطبيقات نظام (E-HRM) المستخدمة في الأنروا.

المبحث الأول

إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM)

2.1.1 مقدمة

2.1.2 إدارة الموارد البشرية (HRM)

2.1.2.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية

2.1.2.2 أهمية إدارة الموارد البشرية

2.1.2.3 أهداف إدارة الموارد البشرية

2.1.2.4 الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

2.1.3 الإدارة الإلكترونية

2.1.3.1 مفهوم الإدارة الإلكترونية

2.1.3.2 أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية

2.1.4 إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM)

2.1.4.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

2.1.4.2 أهداف نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

2.1.4.3 أهمية وفوائد نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

2.1.4.4 مستويات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

2.1.4.5 مجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

2.1.4.6 عناصر إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

2.1.4.7 متطلبات تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

2.1.4.8 عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

2.1.4.9 نتائج تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

2.1.4.10 أثر تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً على دور قسم الموارد البشرية

2.1.4.11 تحديات تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

2.1.1 مقدمة

تعتبر الموارد البشرية العصب الرئيسي لنجاح أية مؤسسة، فالمورد البشري هو أحد الموجودات الثمينة والضرورية للمؤسسة، والتي لا يمكن الاستغناء عنها أو استبدالها، لذلك بدأت المؤسسة في السنوات الأخيرة تنظر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهدافها، حيث تحتل هذه الممارسات دوراً مهماً في تحقيق نجاح المؤسسة (النداوي، 2009)، فإن أي مؤسسة لديها إدارة موارد بشرية تعمل بشكل جيد، حتماً ستكون مخرجات عملها ممتازة (Srivastava, 2010).

إن التأكيد على ضرورة أن تكون الموارد البشرية إدارة استراتيجية وليست إدارة تقليدية، يستدعي أن يكون لها نظم معلومات بشرية متطورة تتلاءم مع طبيعة التطورات الجذرية الحاصلة في المجالات الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية، نظم قادرة على مواجهة التحديات والعقبات التي تساعد الإدارة في إنجاز القرارات السليمة، سواء المتعلقة منها بإدارة الموارد البشرية أو تلك التي ترتبط بالمؤسسة بصورة عامة (الكلادة، 2011، ص197)، وإن من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات اليوم هي التغيرات التكنولوجية وثورة الانترنت والاتصالات، فمنذ عقد تقريباً- بداية مع ازدهار الانترنت- دعا علماء الإدارة إلى الانتباه إلى الآثار التحويلية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات المعتمدة على الويب، وبشكل أساسي إلى شبكة التكنولوجيا مثل الانترنت والاكسترنات والانترانت والشبكة العالمية العنكبوتية، وفي مجال إدارة الموارد البشرية فإن التطبيقات المعتمدة على الويب أو ما يسمى بنظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) ستؤدي إلى تحويل جذري في وظائف إدارة الموارد البشرية (Marler, 2009, P.515)، وفي هذا المبحث سيتم التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM)، ولكن قبل أن نتطرق لهذا المفهوم بالنقصيل علينا أن نتعرف أولاً على كل من :

- مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها وأهميتها ووظائفها الأساسية.
- مفهوم الإدارة الإلكترونية وأسباب التحول إليها.

2.1.2 إدارة الموارد البشرية

2.1.2.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد مر مفهوم إدارة الموارد البشرية بمراحل تطويرية مختلفة فكرياً وممارسة وتطبيقاً إلى أن تبلورت بمفهومها الحالي إذ يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية (HRM) أوسع وأشمل من إدارة الأفراد التي تعد كوظيفة تتكون من مجموعة من النشاطات للأفراد العاملين في المؤسسة بل هي أوسع من كونها تلك الإدارة المهمة في إدارة شئون العاملين في المؤسسة (النداوي، 2009،

ص34)، لذلك يعرف (الطراونة، 2011، ص97) إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم الفنية والعلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

بينما يعرفها (حسن، 2011، ص43) بأنها الإدارة المختصة بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسات من البحث عن مصادر القوى البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها وتنميتها وتهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد إلى بذل أقصى طاقاتهم داخل المؤسسة.

أما تعريفها لدى أبو دولة وصالحية أنها مجموعة شاملة من الأنشطة الإدارية محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية (الدايني، 2010، ص9).

بينما يعرفها (Dessler, 2008) بأنها عبارة عن مجموعة من السياسات والممارسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية والتي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه وتشمل الاستقطاب والتوظيف والتدريب والمكافأة وتقييم الأداء.

ويعرفها آخرون بأنها فن إدارة الناس في العمل بطريقة تجعلهم يعطون أفضل ما عندهم للمؤسسة (Srivastava, 2010, P47).

وترى الباحثة أن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة السياسات والممارسات التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة بالكم والنوع المناسبين، ثم تعمل على تطويرهم باستمرار لتنمية إمكانياتهم وقدراتهم بما يخدم أهداف المؤسسة وترغبهم في البقاء فيها وتجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها .

2.1.2.2 أهمية إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية وظيفة من وظائف المؤسسة تعمل وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، ولذلك فإنها تحتل أهمية كبيرة في المؤسسة ويرجع سبب هذه الأهمية إلى مجموعة من العوامل التي يلخصها (النداوي، 2009) في النقاط التالية:

1. أن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع أهم الموجودات فيها وهو الموجود الوحيد الذي لا يمكن تقليده أو إيجاد مثله من قبل المؤسسات الأخرى ولا يمكن خزنه لفترة زمنية قادمة كبقية الموجودات الأخرى التي تمتلكها المؤسسة.

2. إن إدارة الموارد البشرية تساهم في تخفيض التكاليف المختلفة في المؤسسة من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية وزيادة الخبرة والتعلم وبالتالي تقليل فرص الخطأ.

3. أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المهمة والأساسية التي تعمل لمواجهة التحديات الجديدة في عالم اليوم، وبشكل خاص في مجال إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في تحدي العولمة وتحدي تحقيق الربح والنمو الواسع في ظل المنافسة والتحدي العلمي والتكنولوجي والمعلوماتي، بالإضافة إلى التغير السريع في مختلف مجالات الحياة.

وترى الباحثة أن من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية التحدي التكنولوجي والمعلوماتي، ولذلك فعلى إدارة الموارد البشرية أن تواكب هذا التطور التكنولوجي والمعلوماتي وتوظفه بطريقة تجعل من إدارة الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً للمؤسسة، وهذا يتطلب تغييراً جذرياً في طريقة أداء وظائف إدارة الموارد البشرية.

2.1.2.3 أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية الفعالة إلى مجموعة من الأهداف وقد حددها (الطراونة، 2011، ص 99) بالنقاط الآتية:

1. جذب الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل.
 2. الاحتفاظ بالعاملين المهمين في حياة التنظيم.
 3. تحفيز ودفع العاملين.
 4. التدريب والتطوير (النداوي، 2009، ص 41).
- وفي ضوء ذلك تجد الباحثة أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو استقطاب وصيانة العناصر البشرية التي تمتلك المؤهلات اللازمة للقيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه، وفي إطار تطبيق نظام (E-HRM) فإن إدارة الموارد البشرية يقع على كاهلها مهمة جذب الأفراد المؤهلين للتعامل مع التطبيقات الالكترونية، وتدريب العاملين الموجودين في المؤسسة على استخدام تلك التطبيقات للارتقاء بأدائهم للمستوى الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

2.1.2.4 الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية تقوم بالعديد من الأنشطة والمهام التي من شأنها توفير الموارد البشرية وفقاً للاحتياجات الحالية و/أو المستقبلية للمؤسسة، فتعمل على استقطابها وتدريبها وتطويرها وتحفيزها وتقييم أدائها، وتنظيم علاقتها مع الأقسام الأخرى والعديد من الجهات الخارجية، ولقد استطاع (الكلادة، 2011) أن يلخص الوظائف الرئيسية للموارد البشرية في الآتي:

1. تحليل العمل: ويقصد به التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.
 2. تخطيط القوى العاملة: وتهتم بتحديد احتياج المؤسسة من أنواع وأعداد العاملين، وهذا يتطلب تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة.
 3. الاختيار والتعيين: وهذه الوظيفة تهتم بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات، والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب، وذلك ضماناً لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
 4. تصميم أنظمة الحوافز: وتهتم هذه الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي، أو أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والجماعية، وأيضاً الحوافز على أساس أداء المؤسسة ككل.
 5. تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المؤسسات بمنح عاملها مزايا معينة، مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.
 6. تقييم الأداء: كل المؤسسات تقريباً تهتم بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالباً ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.
 7. التدريب: إذ تمارس المؤسسات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، ويتعين على المؤسسة أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وأن تقيم فعالية هذا التدريب.
 8. تخطيط المسار الوظيفي: ويقصد بهذه الوظيفة التخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة، وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية، والتدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد، ونقاط الضعف لديه.
- وسنرى فيما بعد أنه يمكن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً للقيام بجميع الوظائف المذكورة أعلاه، بهدف تسهيل أدائها، وتحقيق السرعة والدقة في إنجازها.

2.1.3 الإدارة الإلكترونية

سيتم التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية ودوافع استخدامها، لما لها من العلاقة الوثيقة بإدارة الموارد البشرية إلكترونياً، فالعلاقة بينهما هي علاقة الجزء بالكل، فالإدارة الإلكترونية تتعلق بأعمال وأنشطة المؤسسة بشكل عام أما إدارة الموارد البشرية إلكترونياً فتتعلق بوظائف وأنشطة الموارد البشرية بشكل خاص.

2.1.3.1 مفهوم الإدارة الإلكترونية:

إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا إنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف (الوادي والوادي، 2011). ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً (السالمي، 2008، ص32). بينما يراها (نجم، 2009، ص158) أنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال، في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وتعريفها لدى (عامر، 2007، ص28) بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.

وترى الباحثة أن الإدارة الإلكترونية هي التكامل بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإدارية بحيث يتم توظيف تكنولوجيا المعلومات وكل الوسائل الإلكترونية في إنجاز الأعمال والمعاملات الإدارية في المؤسسة.

2.1.3.2 أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

يمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية كما ذكرها كل من (رضوان، 2004، ص6) و(عامر، 2007، ص45-46):

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.

- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
 - التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
 - حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.
- والآن بعد أن استعرضنا مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها ووظائفها وألقينا الضوء على مفهوم الإدارة الإلكترونية وأسباب التحول إليها، يمكننا أن نتطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM).

2.1.4 إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM)

2.1.4.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية البشرية (E-HRM) له عدة مسميات أخرى تحمل نفس المعنى مثل مصطلح (E-HR)، (Virtual HRM)، (HR intranet)، (Web-based HR)، (HR-Portals) (Yusoff and Ibrahim, 2010, p3039)، وقد تم استثناء (Human Resource Information System "HRIS") من هذه المسميات نظراً لوجود اختلاف جوهري بين (HRIS) و (E-HRM) ويكمن الاختلاف الرئيسي بين (E-HRM) و (HRMIS) بأن أنظمة معلومات الموارد البشرية موجهة نحو خدمة إدارة الموارد البشرية نفسها، ومستخدمي أنظمة (HRMIS) هم في الغالب من إدارة الموارد البشرية بغرض تطوير الخدمات المقدمة للمؤسسة حيث تعتبر (HRMIS) عاملاً رئيسياً في إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك من خلال الاعتماد بشكل كبير على البيانات الدقيقة، وسرعة وصول المعلومات إلى أصحاب القرار (Armstrong, 2001, P.875). بينما في نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) فإن الفئة المستهدفة هم العاملين خارج إدارة الموارد البشرية سواء كانوا مدراء أو موظفين، بحيث تقدم خدمات الموارد البشرية عبر الانترنت أو الانترنت للاستخدام من كافة العاملين في المؤسسة (Ruel, Bondarouk and Looise, 2004, P.365).

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً بأنها طريقة لتنفيذ استراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال دعم موجه مباشر وواعي معتمداً على تقنيات الويب (Srivastava, 2010, P.48).

ويراها البعض بمفهومها الضيق بأنها الدعم الإداري لوظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات باستخدام تكنولوجيا الانترنت (Voermans, 2006, P.887)، (Shane, 2009, P.) (21).

بينما يعرفها (هويكنز وماركهام) بأنها تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والتي ستسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات (العامري، 2007، ص18).

ويعرفها آخرون بأنها عملية تخطيط وتنفيذ وتطبيق تكنولوجيا المعلومات لربط ودعم شخصين على الأقل أو مجموعة من الأفراد للمشاركة في إنجاز أنشطة الموارد البشرية (Strohmeier, 2007, P. 20).

بينما يعرفها (Watson Wyatt) بأنها التطبيقات التكنولوجية التي تمكن المدراء والموظفين من الوصول مباشرة إلى خدمات الموارد البشرية أو أي خدمات أخرى تتعلق بالعمل مثل التواصل والأداء وإعداد التقارير وإدارة فرق العمل وإدارة المعرفة والتعلم بالإضافة إلى النماذج والتطبيقات الإدارية (Olivas-Lujan, Ramirez and Zapata-Cantu, 2007, P. 419).

كما يرى (Gupta and Saxena, 2011, P. 41) أن إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تشير إلى عملية معالجة ونقل المعلومات الرقمية التي تستخدم في إدارة الموارد البشرية سواء كانت هذه المعلومات نص أو صوت أو صورة من جهاز كمبيوتر إلى آخر، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لديها القدرة على تغيير كل وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية بشكل جذري مع تطور الوقت.

ويعرفها آخرون بأنها المظلة التي تغطي كل الآليات والمضامين الممكنة للتكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بهدف خلق القيمة للموظفين وللإدارة الموجودة في المؤسسات (Bondarouk and Ruel, 2009, P.507).

وهذا التعريف يقترح التكامل في أربعة جوانب حددها كل من (Bondarouk and Ruel, 2009, P. 507) و (Gregeby, 2009) بالآتي:

- مضمون نظام (E-HRM): حيث ركز على ممارسات كل من الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة وربط بينهما.
- تطبيق نظام (E-HRM): حيث ركز على عملية تبني نظام (E-HRM) ومدى ملاءمته للعاملين في المؤسسة.
- الموظفين المستهدفين والمدراء: حيث ركز على أصحاب المصلحة بشكل محدد، فقد ذهب أبعد من التركيز على قسم الموارد البشرية أو حتى على كل المؤسسة وركز على المديرين التنفيذيين والموظفين الذين يستخدمون تطبيقات (E-HRM) بشكل كبير.

- عواقب استخدام نظام (E-HRM): وهذه متعددة المستويات حيث يؤدي تطبيق النظام إلى خلق القيمة ليس فقط على مستوى المؤسسة بل أيضاً على مستوى الشخصي لمستخدمي النظام.

وتتفق الباحثة مع هذا التعريف لكونه يغطي كل جوانب التكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، كما يركز أيضاً على الفئة المستهدفة من تطبيق النظام سواء كانوا موظفين عاديين أو مدراء بالإضافة إلى التنويه إلى أن التكنولوجيا المعتمدة على الويب تخلق القيمة للمؤسسة وللأفراد العاملين في المؤسسة.

لذلك تعرف الباحثة "إدارة الموارد البشرية إلكترونياً" إجرائياً بأنها: التكامل بين إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا وتطبيقاتها بحيث يتم استخدام التطبيقات التكنولوجية المعتمدة على الويب في تنفيذ إجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في الأنثروا.

1.1.4.2 أهداف نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM):

إن أهداف تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) تتمثل في:

1. تخفيض النفقات من خلال تبسيط عمليات إدارة الموارد البشرية (Marler and Fisher, 2010, P. 33-34).

2. تحسين الفعالية من خلال تحسين الخدمات المقدمة من قبل إدارة الموارد البشرية (Marler and Fisher, 2010, P. 33-34).

3. تحسين التوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية (Foster, 2008)، وبالتالي تحويل إدارة الموارد البشرية إلى شريك استراتيجي للمؤسسة (Marler and Fisher, 2010).

4. تسهيل أمور الإدارة والموظفين (Ruel, Bondarouk and Looise, 2004, P. 367).

5. تجميع وتخزين ونشر المعلومات عن الأفراد العاملين في المؤسسة (Stone and Lukaszewski, 2009, P. 135).

ويرى (Marler, 2009, P.516) أن تخفيض النفقات يتحقق من خلال تقليل الإجراءات المطلوبة لإنجاز المعاملة (أتمتة المعاملات)، وأن تقليل المسؤوليات الإدارية عن كاهل موظف الموارد البشرية سيجعل لديه متسع من الوقت لتكريسه للأنشطة الاستراتيجية.

ويمكن القول بأن أهداف تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) تتوافق مع أهداف الإدارة الإلكترونية والتي تتمثل في :

1. تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة (الوادي والوادي، 2011، ص 291).

2. توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية (الوادي والوادي، 2011، ص 291).

3. تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية (أحمد، 2009، ص73).
4. محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية (عامر، 2007).
5. توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسبين ورفع مستوى العملية الرقابية (عامر، 2007).

وترى الباحثة أن أهم أهداف نظام (E-HRM) تتلخص في تسهيل أداء وظائف الموارد البشرية مما يؤدي إلى توفير وقت وجهد موظفي الموارد البشرية، ومن جهة أخرى يؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة للمراجعين، من خلال تقليل الأعمال الورقية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية، بالإضافة إلى تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتوفيرها لأصحاب القرار بالسرعة المناسبة مما يؤدي إلى سرعة إنجاز الأعمال بالدقة المطلوبة، وهذا كله من شأنه أن يحقق درجة عالية من الشفافية في جميع أعمال المؤسسة.

2.1.4.3 أهمية وفوائد نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً:

إن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً يعني وجود وسيلتين لتطوير الوصول إلى المعلومات فيمكن تطوير نظم تقوم بأي من الآتي (العامري، 2007، ص20):

- إحداث تكامل في الوصول لقواعد البيانات وبذلك يتم توسيع نطاق المعلومات المتاحة.
 - زيادة إمكانية وصول الأفراد إلى قواعد البيانات من خلال نموذج البوابات الإلكترونية.
- ويمكن استخدام كلا النموذجين معاً لتوفير الوصول لكل المعلومات الخاصة بالمؤسسة على نطاق أوسع، وهناك العديد من المزايا التي يمكن أن تعود على المؤسسة من ذلك، ومنها أنه يمكن للعاملين بمختلف أقسام الشركة الوصول بشكل مباشر إلى أية معلومات تتناسب مع مسؤولياتهم الوظيفية وموقعهم في العمل، مما يوفر للمديرين المعلومات المتاحة التي يحتاجونها ويسهل من طبيعة العمل بالنسبة للموظفين.

بينما يرى (Gupta and Saxena, 2011) أن أهم مزايا إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تتمثل في:

- تحسين مستوى الخدمات التي يقدمها قسم إدارة الموارد البشرية.
- تحسين التواصل بين الموظفين، وتسهيل العمل الجماعي وزيادة التعاون.
- رفع مستوى رضا الموظفين.
- دقة المعلومات المقدمة عن الموارد البشرية مع إمكانية الحصول عليها في أي وقت ومن أي مكان.
- القدرة على جمع وتخزين ومعالجة كميات كبيرة من البيانات المدخلة، وتقليل الوقت اللازم لمعالجتها مع سهولة الوصول إليها.

ويضيف (Shilpa and Gopal, 2011, P. 11,22) أن من أهم فوائد نظام (E-HRM):

- الرقابة على المستندات.
- زيادة الشفافية.
- زيادة قدرة الإدارة العليا على رقابة الأعمال الإدارية.
- توفير مزيد من الوقت لدى المتخصصين والمهنيين في إدارة الموارد البشرية للتركيز على المهام الإستراتيجية وإدارة أهم مورد من موارد المؤسسة (وهو العنصر البشري) بشكل أفضل.
- بينما يرى كل من (Stone and Lukaszewski, 2009, P. 134) و (Strohmeier, 2009, P. 528) أن أهم مزايا تطبيق نظام (E-HRM) تتمثل في تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات.

كما يضيف (Srivastava, 2010, P. 48) المزايا التالية لتطبيق نظام (E-HRM):

- يسمح لجميع الموظفين بالمشاركة كل حسب قدراته وصلاحياته.
- تطبيق النظام يخلق بيئة شفافة للموظفين لأن نظام (E-HRM) لا يمتلك أية مشاعر وبالتالي لا يمكن أن يلومه أحد الموظفين أو يتهمه بالتحيز.
- النظام يحسن مناخ المؤسسة بشكل واضح جداً مما يساعد الموظفين على الاسترخاء وبالتالي تأدية أعمالهم بشكل ممتاز مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية كماً ونوعاً.
- وفي ضوء ذلك ترى الباحثة أن أهم مزايا تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) تتمثل في تخفيف أعباء العمل الإدارية نظراً لتقليله للأعمال الورقية والكتابية مما يساهم في الإسراع في إنجاز المعاملات وتوفير وقت وجهد الموظف، بالإضافة إلى تفعيل التواصل وزيادة التنسيق بين دائرة الموارد البشرية والدوائر الأخرى وتمكين إدارة الموارد البشرية من إحكام الرقابة على إنجاز الأعمال مما يساهم في تحقيق مستوى عالٍ من الدقة والشفافية والنزاهة.

2.1.4.4 مستويات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً:

يرى (العامري، 2007، ص 23) أنه يمكن التمييز بين نوعين من تطبيقات استخدام نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، وهما: التطبيقات الإدارية والتطبيقات الاستراتيجية. وتعني **التطبيقات الإدارية** تلك التي تساعد في أتمتة الكثير من مهام العمل الروتينية، وفي كثير من الأحيان تساعد على تطويرها، أما **التطبيقات الاستراتيجية** فهي تلك التي تمكن المؤسسة من أداء العديد من المهام التي كان يصعب أدائها قبل ذلك.

بينما يرى آخرون أن هناك ثلاثة مستويات أساسية لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً هي (Ruel, 2004, P. 368):

1. إدارة الموارد البشرية التشغيلية (Operational HRM): وهي التي تتعلق بالأنشطة الأساسية في الموارد البشرية وتتضمن الجانب الإداري مثل إدارة الرواتب وإدارة المعلومات الشخصية. ويذكر (Sanayei and Mirzaei, 2008, P. 81) أن في هذا المستوى يكون الخيار بين أن يُطلب من الموظفين تعديل وتحديث بياناتهم الشخصية بأنفسهم أولاً بأول من خلال الموقع الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية أو أن يقوم الموظف الإداري المسئول بهذه العملية بالنيابة عنهم، والميزة الأساسية التي تحصل عليها المؤسسة من خلال تطبيق (E-HRM) في هذا المستوى هي تخفيض النفقات (Foster, 2008).

2. إدارة الموارد البشرية العلاقاتية (Relational HRM): وتتضمن الأنشطة المتقدمة في الموارد البشرية، والتركيز في هذه الأنشطة ليس على الجانب الإداري ولكن على أدوات الموارد البشرية التي تدعم عمليات المؤسسة الأساسية مثل الاستقطاب والتوظيف والتدريب وتقييم الأداء والمكافآت، ويكون الخيار في هذا المستوى بين أن يتم دعم وظائف إدارة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار باستخدام تطبيقات تكنولوجيا الويب وبين استخدام النماذج الورقية لهذا الغرض (Srivastava, 2010, P. 47). والميزة الأساسية التي يحققها نظام (E-HRM) في هذا المستوى تحسين خدمات الموارد البشرية (Foster, 2008).

3. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic HRM): والهدف الأساسي في هذه المرحلة هو تحسين التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (Foster, 2008)، وهنا يتم التركيز على الأنشطة التي تتعلق بإدارة التغيير في عمليات المؤسسة وإعادة التوجيه الاستراتيجي وإدارة الكفايات استراتيجياً وكذلك إدارة المعرفة على المستوى الاستراتيجي، ويرى (Sanayei and Mirzaei, 2008, P. 82) أنه من المستحيل الوصول مباشرة إلى تطبيق (E-HRM) على المستوى الاستراتيجي دون المرور بالمستويين التشغيلي والعلاقاتي، ولتستطيع المؤسسة أن تصل إلى المستوى الثالث من نظام (E-HRM) أي المستوى الاستراتيجي فإنه من الضروري تحديد فرص التحسين والتطور في خمسة محاور كما يراها (Panayotopoulou, Vakola and Galanaki, 2005, P. 277):

- العمليات المستخدمة لتطبيق نظام (E-HRM).
- الكوادر البشرية في قسم إدارة الموارد البشرية وكفاءاتهم.
- ثقافة الموارد البشرية في المؤسسة.
- الهيكل التنظيمي في المؤسسة.
- التكنولوجيا المستخدمة.

إن المستويات الثلاثة لنظام (E-HRM) متداخلة عملياً، حيث أن إنشاء نظام (E-HRM) جيد في المستوى التشغيلي يعتبر متطلب أساسي وضروري لإنشاء نظام (E-HRM) جيد للمستويين العلائقي والاستراتيجي، وهذا يتطلب تغييرات في المهام التي يؤديها موظفو إدارة الموارد البشرية مثل تقليل الأعمال الإدارية الورقية، والمزيد من التواصل الإلكتروني مع الموظفين، واكتساب المهارات للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات (Sanayei and Mirzaei, 2008, P.81).

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة أن تطبيقات نظام (E-HRM) المستخدم في الأنزوا يمكن تصنيفها ضمن المستويين التشغيلي والعلائقي حيث تتعلق تطبيقاته في المستوى التشغيلي بإدارة الرواتب ولوائح الدوام والإجازات وإدارة المعلومات الشخصية، أما في المستوى العلائقي فيوجد برنامج التوظيف وبرنامج تقييم الأداء الإلكتروني.

2.1.4.5 مجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

يرى (Gupta and Saxena, 2011, P. 42) أن من أهم مجالات تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM): إدارة البيانات الأساسية للموظفين، وإدارة الرواتب، والتوظيف، والتعليم الإلكتروني، وإدارة الأداء، والمكافآت.

ويضيف (Shilpa and Gopal, 2011, P. 11) لما سبق أنه يمكن تطبيق نظام (E-HRM) في المجالات التالية: الترقيات، التدريب، التدوير الوظيفي، خطط تطوير الموظفين، التقييم، إدارة الفوائد والتعويضات.

أما (Panayotopoulou, Vakola and Galanaki, 2005, P. 279) فيرى أن أهم وظائف نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) هي تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب واختيار الموارد البشرية، وتقييم الأداء، والتواصل، والمكافآت والفوائد والتعويضات، والتدريب والتطوير. بينما يرى (العامري، 2007، ص 22) أن المجالات الأساسية لنظام (E-HRM) هي:

- تقديم الخدمات الأساسية مثل إدارة المعلومات الشخصية.
- إدارة الأفراد بفاعلية أكبر مثل عمليات التوظيف وتسجيل الوقت والحضور وإدارة العلاوات والمكافآت وإدارة الأداء.
- تسهيل التعاون والتدريب والتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات.
- التواصل مع الموظفين وتحفيزهم وإدارة المزايا الوظيفية والمكافآت وتحسين الخدمات المقدمة لهم.

ومن خلال ما سبق تستنتج الباحثة أن تطبيقات نظام إدارة الموارد البشرية (E-HRM) يمكن أن تستخدم لإنجاز جميع وظائف إدارة الموارد البشرية.

2.1.4.6 عناصر إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

يمكن القول بأن عناصر (E-HRM) هي نفسها عناصر الإدارة الإلكترونية، والتي تتمثل في الأجهزة والمعدات، والبرمجيات بمختلف أنواعها، والاتصالات، ونظم المعلومات، والكوادر البشرية، والتوعية الحاسوبية (السالمي، 2008)، حيث يذكر (ياسين، 2005، ص24) أن الإدارة الإلكترونية وثورة تكنولوجيا المعلومات هي صنعة الامتزاج الخصب لثلاثية عتاد الحاسوب (Hardware) و البرمجيات (Software) و شبكة الاتصالات (Communication Network)، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة (Knowledge Workers) من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية. وبذلك يمكن تحديد عناصر الإدارة الإلكترونية كما يلي (الأشهب، 2010):

- **أجهزة الحاسب الآلي Hardware** وتشمل: المكونات المادية للحاسب الآلي ونظمه وشبكاته وملحقاته.
- **البرامج Software**: وهي تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات، وتشمل:
 - البرامج العامة: مستعرضات الويب، البريد الإلكتروني، الجداول الإلكترونية، قواعد البيانات... الخ.
 - البرامج الخاصة: البرامج المحاسبية، برامج تخطيط الموارد البشرية، برامج إدارة المشاريع.
- **شبكة الاتصالات Communication Network**: الشبكات هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت والإنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية وتشمل شبكة الإنترنت وغيرها.
- **صناع المعرفة**: حيث يقع في منتصف المكونات السابقة صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية.

2.1.4.7 متطلبات تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

- يرى (Shilpa and Gopal, 2011, P.19) إن أهم متطلبات تطبيق نظام (E-HRM) تتمثل في:
- الالتزام بإدارة التغيير منذ بداية تطبيق النظام.
 - وجود ثقافة تكنولوجيا المعلومات لدى الموظفين في المؤسسة.
 - إشراك كل المعنيين في النظام منذ البداية لكسب تأييدهم ودعمهم.
 - توضيح قيمة الحلول التكنولوجية التي يقدمها النظام لكل المستخدمين.

- توضيح أهمية استخدام النظام لكل موظف من الموظفين للإجابة على التساؤل: بم سيفيدني هذا النظام؟

- التدريب الكافي لكل المستخدمين.

- سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين، وعلاقته بوظائف الموارد البشرية مع تمتع النظام بالجودة العالية والأمان، مما يعزز عامل الثقة لدى المستخدمين ويزيد من كفاءة استخدام

النظام (Ruel, Bondarouk and Van der Velde, 2007, P.11).

ويرى (أبو أمونة، 2009) أن نجاح أي نظام كان يعتمد على مدى تقبل المستخدمين للنظام، ولن ينجح أي نظام في حال وجود رفض ومعارضة له، فلذلك على المؤسسة العمل منذ البداية على شرح العلاقة بين أهمية النظام وإجراءات العمل، وجعل المستخدمين جزءاً من عملية تصميم وتنفيذ النظام، مع الاتصال المستمر معهم في كل مرحلة من مراحل النظام والحصول على تغذية راجعة من المستخدمين حول التغييرات، بالإضافة إلى تدريب جميع المستخدمين على النظام الجديد، مع ضرورة توفر واجهات استخدام للأنظمة وتوفر شبكة إنترنت بشكل أساسي، حيث تقدم المؤسسة من خلال تلك الواجهات مجموعة من المعلومات لموظفيها، تشمل الإجراءات والممارسات والأنظمة الخاصة في الموارد البشرية.

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن متطلبات تطبيق نظام (E-HRM) تتوافق مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تعتبر نظاماً متكاملًا من المكونات التقنية والمعلوماتية والتشريعية والبشرية، لذا فإن تطبيقها يستلزم العديد من المقومات المتكاملة (الدايني، 2010، ص22)، والتي تتمثل في:

أولاً: المتطلبات الإدارية: ومن أهم المتطلبات الإدارية التي ينبغي توافرها (عمار، 2009):

- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس.

- القيادة والدعم الإداري.

- الهيكل التنظيمي.

- التعليم والتوعية و التثقيف.

- تهيئة المؤسسة للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الإلكترونية.

- وضع الأطر التشريعية و تحديثها وفقاً للمستجدات.

ثانياً: المتطلبات التقنية: وهي تمثل الأجهزة والمعدات والبرمجيات حيث يذكر (نجم، 2009، ص68) أن من أهم مستلزمات الإدارة الإلكترونية توافر:

- **البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية:** وتتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية والخلوية (عن بعد) والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونياً وغيرها.

- **البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية:** وتتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات (Network Operating S.) وبرمجيات التطبيقات (Applications Software) التي يتم إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية من خلالها، وهذه تتكون من: مواقع الويب، قواعد البيانات الإلكترونية، خدمات الشبكات، الخدمة الذاتية للزبون.

ثالثاً: المتطلبات الأمنية: ومن أهم الإجراءات التي تتطلبها الإدارة الإلكترونية لضمان أمن وحماية المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية لاستخدام شبكة الانترنت كما يذكرها (بسيسو، 2010، ص 21) وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت ومن ثم وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية إضافة إلى تطوير أدوات تشفير البرمجيات الحديثة للمحافظة على الخصوصية وخاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات الانترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة.

وترى الباحثة ضرورة إجراء تقييم مستمر للتطبيقات؛ للتأكد من توافر أعلى الدرجات للاحتياجات الأمنية، وضرورة تنفيذ الندوات والدورات التدريبية المستمرة لكافة العاملين لتوعيتهم بكافة المخاطر الأمنية وكيفية التعامل معها لضمان المحافظة على سرية وأمن المعلومات.

رابعاً: المتطلبات البشرية: فالعنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه، لذلك فالإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري، فهي تقوم على العناصر التالية " الكادر البشري، الشبكات، قواعد البيانات، الانترنت، جهاز الحاسوب " فالكادر البشري يجب أن يكون مؤهل ومصقول فنياً من خلال الدورات التدريبية المناسبة، وعلى اطلاع دائم على الحديث حتى يصبح قادر على استخدام هذه التقنيات والتعامل معها لمصلحة مؤسسته وبيئة عمله، ومحفزاً على الابتكار، وأن يكون قادراً على التعامل مع المراجعين، والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم (الأشهب، 2010، ص44).

ومما لاشك فيه أن توفير العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها باستمرار وتنميتها في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية وكذلك رفع مستوى الثقافة التقنية لدى العناصر البشرية سواء حديثي

التعيين أو الموجودين سابقاً على رأس العمل يجعلهم يتقبلون فكرة الإدارة الالكترونية في مؤسساتهم ويسهم بدرجة كبيرة في تقليل مقاومتهم للتغيير (القحطاني، 2010).

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن من أهم متطلبات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً التدريب وبناء القدرات، وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على تطبيق الإدارة الالكترونية بشكل سليم وهذا يعني ضرورة أن تسعى المؤسسة إلى تنفيذ الندوات والدورات التدريبية المستمرة لجميع العاملين في جميع مراحل تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، مع ضرورة تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد والعاملين نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات، ودعم وتنمية مهارات العاملين في تطبيقات التكنولوجيا المختلفة، كما وتركز على ضرورة توعية الموظفين بفوائد ومزايا النظام، مع تصميمه بطريقة تناسب احتياجاتهم وتسهل عملهم ليزداد تقبلهم له، ورضاهم عنه ليزداد إمكانية نجاح النظام في تحقيق أهدافه.

2.1.4.8 عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

يوجد مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نجاح أو فشل تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، حسب درجة توافرها في المؤسسة، ومن هذه العوامل (Panayotopoulou, Vakola and Galanaki, 2005, P.291):

- الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، وكذلك الثقافة نحو إدارة التغيير.
- مهارات الموظفين في استخدام التكنولوجيا.
- التعاون والتنسيق بين قسمي إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات.

وترى الباحثة أنه لضمان نجاح تطبيق النظام فيجب على إدارة الموارد البشرية القيام بتوعية الموظفين بأهميته ليزداد اقتناعهم وتقبلهم له، وتصميمه بحيث يكون سهل الاستخدام، كما ويجب تدريب الموظفين على استخدامه بشكل جيد، وتحديث برمجياته بما يتناسب مع حاجة وتطور العمل، وكذلك توفر الدعم الفني المستمر للمستخدم والصيانة المستمرة للأجهزة والبرمجيات والشبكات، والتواصل المستمر مع مستخدمي النظام لأخذ التغذية الراجعة حول المشاكل والمعوقات التي تواجههم أثناء استخدام النظام وذلك بهدف تطوير النظام باستمرار.

2.1.4.9 نتائج تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

من المتوقع أن المجالات والمستويات المتعددة لتطبيق نظام (E-HRM) تؤدي إلى العديد من النتائج والمخرجات مثل كفاءة أعلى في عمليات إدارة الموارد البشرية، ومستوى أعلى في تقديم الخدمات، ومساهمة أفضل على المستوى الاستراتيجي، كل هذه النتائج يمكن إجمالها في مفهوم واحد هو فعالية إدارة الموارد البشرية، وبالتالي يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM)

تسهم في فعالية إدارة الموارد البشرية (HRM) وبالتالي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة ككل، ومن أهم مخرجات تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) كما يراها (Sanayei and Mirzaei, 2008, P.82, 93): الالتزام المهني والتنظيمي، والرضا الوظيفي، وتخفيف مستوى ضغط العمل، والتعاون بين الموظفين في المؤسسة.

بينما يرى (Ruel, Bondarouk and Looise, 2004, P.4) أن من النتائج المتوقعة للمؤسسة :

- الالتزام العالي، بحيث تكون القوى العاملة محفزة وقادرة على الفهم والتفاعل مع الإدارة للتغيير ضمن بيئة المؤسسة، مما يؤدي إلى مستوى ثقة أكبر بين الإدارة والعاملين.
- قدرات تنافسية عالية، تدل على قدرة العاملين لتعلم مهمات وواجبات جديدة إذا استدعت الظروف ذلك.

- توفير التكاليف، عن طريق الأجور التنافسية وتقليل معدلات دوران العمل، وقدرة إدارة HR على أداء دور إداري مميز في سبيل تحقيق هدف المؤسسة لتقليل التكاليف .

وترى الباحثة أن من أهم مخرجات تطبيق نظام (E-HRM) أنها تغير دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بشكل جذري، حيث تقلل الأعمال الروتينية والورقية مما يتيح المزيد من الوقت لإنجاز أعمال ذات قيمة أعلى، كما وتزيد جودة خدماتها المقدمة للموظفين، وتزيد من فاعلية الاتصال والتواصل بين موظفي قسم إدارة الموارد البشرية وباقي الموظفين في المؤسسة، بالإضافة إلى تعزيز مبدأ الشفافية في المؤسسة.

2.1.4.10 أثر تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً على دور قسم إدارة الموارد البشرية

إن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً يعمل على تقليل المهام الإدارية في قسم الموارد البشرية وبالتالي تقليل الوظائف الإدارية المطلوبة في القسم، كما يتيح الفرصة للمتخصصين في إدارة الموارد البشرية للتركيز على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وبالتالي فإن طاقم العمل في قسم الموارد البشرية سيتكون بشكل أساسي من المفكرين (Ruel, Bondarouk and Looise, 2004, P.369). ويرى (Panayotopoulou, Vakola and Galanaki, 2005, P.281) أن تقليل عبء الأعمال الإدارية والأعمال الورقية سيعطي الفرصة أما المتخصصين في إدارة الموارد البشرية لتطوير وظائف إدارة الموارد البشرية والتركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة للمؤسسة، كما أن نظام (E-HRM) يتيح الفرصة للموظفين والمدراء لممارسة بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية بأنفسهم من خلال الخدمة الذاتية.

ويخلص (Ruel, Bondarouk and Van der Velde, 2007, P. 5) نتائج تطبيق E-

(HRM) المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بناءً على توجهاتها المختلفة في النقاط التالية:

- المؤسسات التي تعتمد التوجه التشغيلي باستخدام (E-HRM) سيكون للعاملين ولمدراء التشغيل دوراً كبيراً في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات مما يؤدي إلى طلب أقل على موظفي إدارة الموارد البشرية (HR).
- المؤسسات التي تعتمد التوجه العلاقتي باستخدام (E-HRM) سيكون طاقم أصغر كافياً لإدارة الموارد البشرية، إذا استخدم العاملون ومدراء التشغيل الأدوات المزودة من قبل دائرة الموارد البشرية (HR) على شبكة الإنترنت.
- المؤسسات التي تعتمد التوجه التحويلي باستخدام (E-HRM) سيكون من الضروري توفر خبراء في إدارة الموارد البشرية (HR)، وذلك لصياغة الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

وترى الباحثة أن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً يعتبر بمثابة فرصة وتهديد في نفس الوقت للموظفين العاملين في إدارة الموارد البشرية، فهو فرصة لأنه يعمل على تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية، ويركز على البعد الاستراتيجي في هذه الوظائف بدلاً من التركيز على الأعمال الروتينية، وتهديد لأنه قد يقلل الحاجة للموظفين الإداريين في قسم الموارد البشرية، ويفرض على الموظفين أن يطوروا مهاراتهم وقدراتهم بما يتناسب مع تطبيق هذا النظام، وحتى يستطيعوا الحفاظ على وظائفهم في المؤسسة وليكونوا قادرين على أداء أدوارهم الجديدة في إدارة الموارد البشرية.

2.1.4.11 تحديات تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

على الرغم من الانتشار الواسع لتطبيقات أنظمة (E-HRM)، فإن الدراسات أظهرت أن هناك عدد من المشاكل المرتبطة بالتصميم وطريقة التطبيق، حيث أن بعض الدراسات بينت أن فقط 14% من تقارير هذا النظام مكنت الشركات من اتخاذ القرارات بشكل أفضل، لذا فمن الممكن أن تكون المشكلة في طريقة تصميم أو تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) هي التي أعاقتهم من تحقيق أهدافهم المقصودة، لذلك فإن فهم أفضل للعمليات التي تقوم عليها أنظمة (E-HRM) ربما تساعد المؤسسة في زيادة التقبل للنظام وزيادة فاعليته (Stone and Lukaszewski, 2009, P134).

ويذكر (العامري، 2007) أن التحديات التي يفرضها نظام (E-HRM) تتمثل في مجموعة من النقاط منها:

- إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات.
- تحسين مكانة قسم الموارد البشرية.
- تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى المراجعين.
- حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل المؤسسة.

- ضمان الوصول إلى النظام.
- أما (Shilpa and Gopal, 2011, P. 19) فيرى أن تحديات النظام تتمثل في:
- التكلفة المالية المطلوبة.
- التوافق بين ما يقدمه نظام (E-HRM) ومتطلبات العمل في المؤسسة.
- أمن المعلومات
- إدارة البيانات وخصوصاً الكميات الكبيرة من البيانات.
- فقدان التواصل مع الأفراد (التواصل الإنساني).
- خصخصة الخدمات بشكل صحيح من خلال النظام الإلكتروني.
- تدريب الموظفين.

وترى الباحثة أن من أهم التحديات التي تواجه نظام (E-HRM) ضرورة تصميمه بما يتلاءم مع حاجات المستخدمين له، مع ضرورة مواكبته للتطورات التكنولوجية باستمرار مما يتطلب الانفتاح المستمر على الأفكار المبتكرة وأساليب العمل الجديدة وحشد الطاقات لقيادة عملية التغيير الاستراتيجي نحو الأعمال الإلكترونية، بالإضافة إلى مرونة تطبيقاته وتحديثها بما يخدم متطلبات وحاجات العمل المستمرة والمتطورة، وتدريب الموظفين باستمرار على التطبيقات التكنولوجية الحديثة.

وفي ضوء ما سبق فإن تطبيق نظام (E-HRM) لن يكتب له النجاح إلا إذا تمكنت الإدارة من التغلب على التحديات سابقة الذكر، ومن مؤشرات نجاح تطبيق (E-HRM) شعور الموظفين والمراجعين على حد سواء بتبسيط إجراءات العمل عما كانت عليه في السابق، وبالتالي الإسراع في إنجاز المعاملات دون الحاجة للحجم الكبير من الأعمال الورقية التي تستنزف جهد ووقت الموظف، مما قد يسهم في شعوره بتخفيف عبء الأعمال الإدارية الروتينية، بالإضافة تفعيل الاتصال بين العاملين في المؤسسة وخصوصاً بين موظفي دائرة الموارد البشرية والدوائر الأخرى، وكذلك تحقيق مستوى عالٍ من الشفافية نظراً لأنه يسمح بإتاحة المعلومات للجميع وغير ذلك من المميزات والفوائد، ولكن الباحثة ستقتصر في هذه الدراسة على أربعة من هذه المزايا التي يحققها تطبيق نظام (E-HRM) وهي: تبسيط إجراءات العمل، تخفيف عبء العمل، فعالية الاتصال، الشفافية.

وتريد الباحثة من خلال هذه الدراسة أن تتعرف هل تطبيق نظام (E-HRM) في الأنثرو أدى إلى تحقيقها أم لا؟ وإذا كانت قد تحققت فهل لها علاقة برضا الموظفين عن النظام، لذلك فإن المباحث التالية ستتناول هذه المزايا بشيء من التفصيل.

المبحث الثاني

تبسيط إجراءات العمل

2.2.1 مقدمة

2.2.2 مفهوم إجراءات العمل

2.2.3 أهداف الإجراءات وفوائدها

2.2.4 تبسيط الإجراءات

2.2.5 أعراض تعقيد الإجراءات (مؤشرات الحاجة إلى تبسيط الإجراءات)

2.2.6 أهمية تبسيط الإجراءات

2.2.7 أهداف وفوائد تبسيط الإجراءات

2.2.8 مراحل تبسيط الإجراءات

2.2.9 إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وتبسيط إجراءات العمل

2.2.1 مقدمة

إن الهدف الأساس من وجود إجراءات عمل هو سرعة تنفيذ الأعمال بالشكل الصحيح الذي يحقق أهداف المؤسسة (آل دحوان، 2008، ص 43)، ولكن قد تستخدم الإجراءات استخداماً سيئاً وغير سليم في بعض الحالات، فتصبح الإجراءات مع مرور الزمن طويلة ومعقدة وتؤدي إلى تأخير إنجاز الأعمال وإلى تدمير المواطنين منها (عصفور، 2005، ص 242)، لذلك فإن تطوير إجراءات العمل يمثل أهمية كبيرة في مختلف الأنشطة لأي مؤسسة تسعى لتحقيق وتقديم أفضل الخدمات، ولتحقيق ذلك تقوم المؤسسات بدراسة الإجراءات وأساليب العمل بهدف تبسيطها وتحديثها وتطويرها، حيث أصبحت الحاجة إلى تبسيط الإجراءات ضرورة ملحة، وتعتبر أداة جيدة تتيح لها إعادة ترتيب وكتابة الإجراءات وتنظيم المعلومات، ويترتب على عملية تصميم الإجراءات الجيدة والواضحة لأداء الأعمال زيادة كفاءة وفعالية التنظيم (الذيابي، 2008).

2.2.2 مفهوم إجراءات العمل

يمكن تعريف إجراءات العمل بأنها طرق محددة سلفاً لكيفية القيام بالأعمال وهي خطط موضوعة للموظفين لأجل اتباعها عند القيام بالأعمال المتكررة، وهي تترجم الخطط والسياسات العامة إلى أسلوب محدد لاتخاذ القرارات والقيام بالأعمال وعندما تصمم الإجراءات يحدد فيها نوع العمل الذي سيقوم به الأفراد المشتركون في إنجاز المعاملة، ويبين تسلسل الخطوات في المعاملة، والأشخاص الواجب اشتراكهم في إنجازها (عصفور، 2005، ص 238).

ويرى عثمان بأن الإجراءات الإدارية هي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ عملية معينة، وهي خطوات محدد تتابعها زمنياً، فتأتي كل خطوة بعد الأخرى، كما يمكن القول بأن الإجراءات هي الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية (المغيرة، 2010، ص 10).

ويعرفها آخرون بأنها مجموع الخطوات أو العمليات التي يجب على الإدارة مراعاتها منذ بدء التفكير في إصدار القرار لحين وضعه في الصورة النهائية التي يصدر فيها (بطارسة، 2007، ص 771).

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن إجراءات العمل هي بمثابة الدليل العملي للموظف الذي يوضح له كل خطوة من خطوات العمل، دون الحاجة إلى إجهاد ذهنه في التفكير فيما يجب عمله في كل معاملة مطلوب منه إنجازها، وهذا يتفق مع (عصفور، 2005) في تعريفه للإجراءات.

2.2.3 أهداف وفوائد الإجراءات

يترتب على عملية تصميم الإجراءات الجيدة والواضحة لأداء الأعمال زيادة كفاءة وفعالية التنظيم، إضافة إلى تحقيق الفوائد التالية كما ذكرها كل من (اللوذي، 2002، ص91) و (الذيابي، 2008):

1. السرعة والدقة في أداء الأعمال.
2. تحسين جودة الخدمة.
3. توحيد وتمائل الأداء، أي إنجاز الأعمال نفسها من قبل الوحدات المختلفة بالطريقة نفسها.
4. تخفيض ضغط العمل نتيجة للتخطيط والتحديد المسبق للإجراءات اللازمة والضرورية.
5. الابتعاد عن الازدواجية والفوضى في أداء الأعمال، حيث أن اتباع الإجراءات يحول دون اتخاذ قرارات ارتجالية ومتسرعة (بطارسة، 2008، ص 776).
6. تحسين الروح المعنوية للأفراد العاملين وكذلك العلاقات التنظيمية.

2.2.4 تبسيط الإجراءات

الهدف الأساس من وجود إجراءات عمل هو سرعة تنفيذ الأعمال بالشكل الصحيح الذي يحقق أهداف المؤسسة، وفوائد وجود الإجراءات قد لا تتحقق في بعض الأحيان (آل دحوان، 2008، ص43)، فقد يساء استخدام الإجراءات في كثير من الأحيان، فتطول وتتعدد، وتكثر الشكوى منها، فتتقلب فوائدها ومحاسنها إلى عيوب، وتصبح عبئاً على المؤسسة بدل أن تكون أداة مساعدة لها للقيام بأعمالها، في مثل تلك الأحوال، يصبح من الواجب القيام بدراسة تحليلية لإجراءات المؤسسة بهدف تبسيطها، وذلك تسهلاً للأعمال، واختصاراً للوقت، وتوفيراً لجهود الموظفين والمراجعين (عصفور، 2005، ص 243)، حيث يلاحظ أن الإجراءات تمر في سلسلة من الخطوات بعضها ضروري لا يتم تأدية العمل بدونه وبعضها الآخر ليس ضرورياً ويمكن تبسيطه أو إلغاؤه أو تعديله إذا اقتضت الضرورة، فالإجراءات يمكن اعتبارها دليلاً للموظف يسير عليها للقيام بالمهام والواجبات اللازمة للأداء، ولذلك يعد تطوير الإجراءات أمراً في غاية الأهمية، لأن عدم تحقيق ذلك يترتب عليه تعقيد الإجراءات وصعوبة العمل، وضياح الوقت، وزيادة التكاليف، لذلك يجب على الإدارة التعرف على المظاهر التي تشير إلى تعقيد الإجراءات مثل زيادة الشكاوى والتذمر، أو أحياناً يكون عدم وضوح الإجراءات أو وجود إجراءات غير ضرورية، أو كثرة تكرار الإجراء نفسه في المعاملة الواحدة، أو عدم التزام الموظفين أو وجود تدفقات عمل تؤدي إلى الاختناق الوظيفي الأمر الذي يعيق عمل التنظيم الإداري (اللوذي، 2002، ص 90).

2.2.5 أعراض تعقيد الإجراءات

تظهر الحاجة إلى دراسة الإجراءات بهدف تبسيطها في الأحوال التالية (عصفور، 2005):

- كثرة عدد المراحل التي تمر فيها المعاملة.
- كثرة حالات اللف والدوران في المعاملة.
- كثرة السجلات المطلوب الرجوع إليها أو ملاحظتها.
- كثرة تنقل الموظفين لأجل الرجوع إلى السجلات ومصادر المعلومات.
- كثرة عمليات الرقابة والتدقيق.
- ويضيف كل من (اللوزي، 2002، ص105-106) و (الذيابي، 2008) المؤشرات التالية:
- التأخير في إنجاز المهام، وذلك نتيجة لمرور المعاملة في مراحل وخطوات عمل كثيرة.
- كثرة ضياع المعاملات.
- كثرة المخالفات بحق العاملين نتيجة التقصير في أداء الأعمال.
- كثرة الشكاوى والتذمر من المراجعين.

لذلك تقوم المؤسسات بدراسة الإجراءات وأساليب العمل بهدف تبسيطها وتحديثها وتطويرها ومن ثم تبسيط إجراءات العمل ووضع أدلة لها لكي تتأكد من سير العمل الإداري، حيث أصبحت الحاجة إلى تبسيط إجراءات العمل ضرورة ملحة (اللوزي، 2002، ص 102).

وترى الباحثة أن تبسيط الإجراءات الإدارية يعني الحد من الروتين الذي يعوق إنجاز العمل ويجعل المعاملات تفتقر إلى الشفافية والنزاهة، وبالتالي فهي تساعد في تسريع معدلات إنجاز الأعمال وهذا يعني أن تتحسن جودة الخدمة المقدمة للمراجعين إضافة إلى توفير وقت وجهد الموظف، وهذا ما يسهم في تحقيقه تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

2.2.6 أهمية تبسيط الإجراءات

- تعود أهمية التبسيط إلى ما يترتب عليه من فوائد وأهداف تعود على الأفراد والتنظيم بالشيء الكثير وتظهر أهمية التبسيط من خلال (الذيابي، 2008):
- تسهيل أمور المراجعين.
 - تسهيل أمور العاملين: ببساطة الإجراءات تسهل إجراءات العمل وتقلل من مخاطر ارتكاب المخالفات والتجاوزات، وتؤدي إلى إتقان العمل وزيادة الرضا الوظيفي.
 - يساعد تبسيط الإجراءات على مواكبة التغيرات والمستجدات المحيطة إضافة إلى توفير الوقت والجهد والمال.
 - يؤدي إلى زيادة كفاءة التنظيم والرقابة واتخاذ القرار.

وترى الباحثة أن تبسيط الإجراءات يؤدي إلى تسهيل الأعمال الإدارية وتوحيد أدائها، مما يقلل من الاعتماد على الاجتهادات والخبرات الشخصية أثناء إنجاز الأعمال، وبالتالي سرعة ودقة إنجاز المعاملات، وكل ذلك يمكن تحقيقه من خلال تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

2.2.7 أهداف وفوائد تبسيط الإجراءات

يترتب على القيام بتبسيط الإجراءات العديد من الفوائد، نذكر منها (عصفور، 2005):

1. تحسين الخدمات المقدمة للجمهور: حيث أن إنجاز المعاملات بسرعة من شأنه أن يقدم خدمة أفضل لجمهور المنتفعين.
2. التقليل من المجهود الفكري للموظفين: فالرئيس الإداري يقوم بوضع سياسات وإجراءات موحدة لمعالجة الموضوعات المتشابهة من المعاملات، ويقوم الموظفون بالتنفيذ بتنفيذها.
3. تجنب الفوضى في القيام بالأعمال في المؤسسة: إن وضع سياسات وإجراءات محددة يؤدي إلى القيام بالأعمال بشكل متجانس ويقضي على الفوضى والارتجالية التي تحدث عندما يسمح لكل موظف القيام بتنفيذ الأعمال على طريقته الخاصة.
4. إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال: إن وجود خطوات متسلسلة ومحددة لسير المعاملات ضمان بأن تنفذ كل المعاملات حسب الطريقة المقررة لها سلفاً، ويساعد الإدارة على إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال.

5. تقليل التكاليف المادية، حيث يتم تخفيض نفقات الأعمال الكتابية (عصفور، 2005).

كما أضاف (اللوزي، 2002، ص 104-105) الفوائد التالية:

1. تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين.
 2. توحيد أداء الأعمال.
- ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن تبسيط الإجراءات يعمل على تجنب الفوضى والارتجالية في أداء الأعمال، ويجسد الشفافية على أرض الواقع، كما يوفر وقت وجهد الموظف، ويسهل إنجاز المعاملات على كل من الموظفين والمراجعين، فيزيد من شعور الجميع بالرضا.

2.2.8 مراحل تبسيط الإجراءات

تمر عملية تبسيط الإجراءات بعدة مراحل وقد قسمها (عصفور، 2005) إلى ست مراحل كالتالي:

1. اختيار الإجراءات المراد دراستها: فإذا كان البرنامج شاملاً فإن الاختيار يكون لجميع إجراءات المؤسسة، أما إذا كان محدوداً فيكون الاختيار وفقاً لذلك التحديد (آل دحوان،

- 2008، ص44)، وفي الغالب يتم اختيار المهام ذات الطبيعة المتكررة أو التي تتطلب جهداً كبيراً لتحقيقها أو التي تكثر الشكوى والتذمر منها (حرب، 2011).
2. جمع المعلومات عن الإجراءات: في هذه الخطوة يتم جمع معلومات حول طريقة القيام بالنشاط في الوقت الحالي للمساعدة في معرفة الخطوات غير الضرورية، والمشاكل والأخطاء المرتكبة في تنفيذ تلك الأعمال (حرب، 2011).
3. تحليل وتقييم المعلومات التي تم جمعها، والاستفسار عن كل خطوة تمر فيها الإجراءات ومعرفة الخطوات المهمة والخطوات غير المهمة (آل دحوان، 2008، ص44).
4. وضع المقترحات والتوصيات (لأجل تحسين الإجراءات): وتتم عملية تحسين وتبسيط الإجراءات بواسطة القيام بما يلي (عصفور، 2005، ص 252):
- حذف الخطوات غير الضرورية من خطوات الإجراءات.
 - ضم بعض الخطوات إلى بعضها أو دمجها كأن تدمج خطوتان أو أكثر في خطوة واحدة.
 - إعادة ترتيب بعض الخطوات وتنظيمها ويتم ذلك بتقديم أو تأخير بعض الخطوات.
 - تبسيط خطوات الإجراءات وذلك باقتراح خطوات أسهل لإجراءات العمل.
 - استعمال بعض الأجهزة والمعدات المكتبية الحديثة.
 - إعادة توزيع الأعمال بين الموظفين لمنع تكديسها على مكاتب بعضهم دون البعض الآخر.
 - تصميم نماذج جديدة للإجراءات.
 - تنظيم الملفات ومصادر المعلومات اللازمة للإجراءات.
5. التنفيذ: ويفضل أن تطبق الإجراءات الجديدة أولاً بشكل تجريبي وعلى نطاق ضيق في المؤسسة، وذلك للتأكد من صلاحيتها، ولاكتشاف نقاط الضعف بها، وبعد نجاح التجربة تعمم على جميع الأقسام وإدارات المؤسسة (عصفور، 2005، ص 253).
6. المتابعة: لا تنتهي عملية تبسيط الإجراءات عند عملية التنفيذ ولكن ينبغي تفحص الإجراءات الجديدة من حين لآخر للتأكد من عدم تسرب خطوات غير ضرورية إلى الإجراءات المقترحة، وللتأكد من إتباع الموظفين للإجراءات الجديدة، وتقديم الحلول المناسبة للمشاكل المنبثقة أثناء عملية التنفيذ (عصفور، 2005، ص 253).

وترى الباحثة أن مرحلة المتابعة أثناء التنفيذ من أهم مراحل تبسيط الإجراءات، حتى يتم الحصول على التغذية الراجعة أولاً بأول للقيام بالتعديلات والتطويرات اللازمة والعمل على حل المشاكل التي تظهر على أرض الواقع ومحاولة تجنبها مستقبلاً، وذلك لضمان سهولة تطبيق الإجراءات مما يضمن توفير وقت وجهد الموظفين والإسراع في إنجاز المعاملات دون تضرر سواء من المراجعين أو من الموظفين، ولذلك فإنه من المهم متابعة تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، وعمل لقاءات دورية مع مستخدمي النظام لمعالجة المشاكل التي تنشأ أثناء تطبيق الإجراءات أولاً بأول.

2.2.9 إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وتبسيط إجراءات العمل:

إن من أهم فوائد إدارة الموارد البشرية إلكترونياً أنها تعمل على سرعة الإنجاز في العمل وتوفير الوقت والجهد وتقديم الخدمات بشكل أفضل كما تعمل على تخفيض النفقات، وهو ما يتقاطع مع فوائد تبسيط الإجراءات (آل دحوان، 2008، ص44)، وبما أن إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تعمل على تحويل جميع الأعمال الورقية إلى إلكترونية فإن من أهم الخطوات التي تسبق مرحلة التحويل خطوة تبسيط الإجراءات وهي خطوة في غاية الأهمية لتستطيع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تحقيق أهدافها المرجوة، ومن هنا تتضح العلاقة والترابط بين تبسيط الإجراءات وتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً فتبسيط الإجراءات مطلب من مطالب تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث أوصت دراسة (القحطاني، 2010) بضرورة تبسيط الإجراءات الإدارية بالشكل الذي يمكن من استخدام التعاملات الإلكترونية، فلكي يتم تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في المؤسسة يجب تحديد المهام ذات الطبيعة المتكررة أو التي تتطلب جهداً كبيراً لتحقيقها أو التي تكثر الشكوى والتذمر منها، والقيام بتحليلها لمعرفة الخطوات المهمة والخطوات غير المهمة، والعمل على حذف الخطوات غير الضرورية وإعادة ترتيب بعض الخطوات وتنظيمها بهدف تبسيط الخطوات للحصول على إجراءات عمل أسهل بحيث يمكن تصميم نماذج جديدة للإجراءات يسهل تحويلها إلى نماذج إلكترونية ليتم إنجاز العمل من خلالها بطريقة واضحة وسهلة وموحدة بين جميع الأطراف، وهذا بدوره يؤدي إلى الإسراع في إنجاز المعاملات الخاصة بالموظفين، كما يمكنهم من متابعة مدى تقدم معاملاتهم وإنجازها دون الحاجة إلى ذهابهم إلى دائرة الموارد البشرية شخصياً، بالإضافة إلى أن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً يساعد في حل مشاكل حفظ البيانات واسترجاعها حيث يتم حفظها وتوثيقها بشكل إلكتروني وهذا يعني أن تنفيذ المعاملات إلكترونياً يؤدي إلى تبسيط الإجراءات وبالتالي فالعلاقة متبادلة بين تبسيط الإجراءات وإدارة الموارد البشرية إلكترونياً فكل منهما يؤدي إلى الآخر.

المبحث الثالث

ضغوط العمل (عبء العمل)

2.3.1 مقدمة

2.3.2 مفهوم ضغوط العمل

2.3.3 مصادر ضغوط العمل (مسببات ضغوط العمل)

2.3.3.1 عبء العمل

2.3.4 مؤشرات التوتر وضغوط العمل/ آثار ضغوط العمل

2.3.5 عبء العمل ونظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

2.3.1 مقدمة

يعاني الكثير من العاملين من الشعور بالإرهاق النفسي داخل العمل، أو الإحساس بضغوط نفسية من العمل أو ما يرتبط به من مناخ تنظيمي، وتولد ضغوط العمل حالات عدم الاتزان النفسي والجسمي، وتنشأ هذه الضغوط عادة من عوامل موجودة في العمل أو البيئة المحيطة، ومحصلة عدم الاتزان النفسي والجسمي يظهر في العديد من مظاهر الاختلال في أداء العمل الأمر الذي يدفع المؤسسات الحديثة إلى مواجهة مشاكل ضغوط العمل (ماهر، 2005، ص383)، وضغوط العمل ليست وليدة العصر الحديث وإنما موجودة منذ وجد الإنسان على الأرض إلا أنها زادت وظهرت بصورة أكثر وضوحاً في العصر الحديث نتيجة لزيادة عدد العاملين في المؤسسات وتضخم حجمها وزيادة أعباء العمل وتعقد بيئاتها وكثرة متطلبات الحياة (البشاشة، 2005، ص328)، وقد قدرت التكاليف المتعلقة بضغط العمل في قطاع الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية 200-300 مليار دولار سنوياً (الكبيسي، 2004)، وكشفت بعض الدراسات أن معدلات الغياب كانت أعلى بشكل جوهري بين أولئك العاملين الذين تعرضوا لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل مقارنة بأولئك الذين تعرضوا لمستويات أقل من ضغوط العمل (العوضي والعوضي، 2010، ص 212)، ويحدد ماكلين متغيرين أساسيين يؤديان بالعمل إلى تجاوز حدود الاحتمال، وبالتالي إلى ضغوط نفسية مرتبطة بالعمل وهما: العبء الكمي والعبء الكيفي، كما تشير إحدى الدراسات التي تمت في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن زيادة أعباء العمل وتعارض متطلبات العمل مع المتطلبات الشخصية من أهم أسباب ضغوط العمل (السعد ودرويش، 2008، ص74)، كما توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة سلبية بين عبء العمل وكل من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي (العوضي والعوضي، 2010، ص214).

لذلك سوف يتناول هذا المبحث تعريف ضغوط العمل وأعراضها (مظاهرها) ومصادرها وآثارها وحيث أن ضغوط العمل من الموضوعات الواسعة والمتشعبة والتي يصعب تغطيتها كلها في هذه الدراسة، فإن التركيز في هذه الدراسة سيكون على عبء العمل كمصدر من مصادر ضغوط العمل، وتم اختيار عبء العمل دون غيره لأن مشكلة هذه الدراسة تتمحور بشكل أساسي في أعباء العمل الكثيرة التي يعاني منها موظفو دائرة الموارد البشرية في الأنزوا، ومن أهداف الدراسة معرفة هل ساهم استخدام نظام الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) في التخفيف من هذه الأعباء أم لا.

2.3.2 مفهوم ضغوط العمل

إن ضغوط العمل هي الضغوط التي ترتبط بطبيعة الأعمال والمهام والأنشطة التي يمارسها العاملون في عملهم، ولذلك أطلق عليها أيضاً ضغوط الوظيفة أو الضغوط المهنية والتي غالباً ما تستخدم بالتناوب على أنها الشيء نفسه (ملاخة، 2011، ص24).

ويحدث الضغط في المواقف التي يدرك الفرد فيها أن قدراته لمواجهة متطلبات المحيط تمثل عبئاً كبيراً عليه (الكبيسي، 2004)، ولذلك يمكن تعريف ضغط العمل بأنه عدم المواءمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله، وعرف آخرون الضغوط بأنها ردود فعل الفرد تجاه ظروف بيئة العمل التي تمثل تهديداً لهم وهي تشير لعدم تناسب قدرات الفرد مع بيئة العمل، وتعرض الفرد لزيادة متطلبات العمل بصفة مستمرة تجعله من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف التي تواجهه (بنات، 2009).

ويتفق عدد كبير من الباحثين في تحديد المقصود بضغوط العمل حيث يشيرون إلى الموقف الذي تكون فيه عدم الملاءمة بين الفرد والمهنة، حيث تحدث تأثيراً داخلياً يخلق حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسمي داخل الفرد حيث تقوم خصائص الفرد الشخصية والخصائص الوظيفية بدور مهم في إحداث ضغوط العمل والإحساس بها (العمرى، 2004، ص123).

ومن خلال ما سبق يمكن للباحثة تعريف ضغوط العمل بأنها المصادر والمسببات التي توجد في بيئة العمل وتفرض عبئاً زائداً على الفرد، مما يؤدي إلى شعوره بالتوتر والضغط الأمر الذي يجعله يسعى لتجنب هذا الشعور أو التقليل منه.

2.3.3 مصادر ضغوط العمل (مسببات ضغوط العمل):

إن الخطوة الأولى في الإدارة الجيدة للضغوط تتمثل في التعرف على مصادر أو مسببات الضغوط، وبصفة عامة يمكن تقسيم الضغوط إلى ثلاث مجموعات من المصادر هي البيئة والفرد والتنظيم (مصطفى، 2012، ص192-193):

1. المصادر البيئية للضغوط: مثل الظروف الاقتصادية والاتجاهات السياسية والمشاركة الاجتماعية والتطور التكنولوجي وتعدد الأدوار خارج العمل والتلوث البيئي والطقس والمناخ والزحام...إلخ.
2. المصادر الفردية للضغوط: مثل تعدد الحاجات والرغبات والرغبة في الإنجاز والأحداث الاجتماعية (الوفاة والطلاق والمرض والخلافات الزوجية) والمسؤوليات الاجتماعية (متطلبات الأسرة مقابل متطلبات الوظيفة)، وتهديدات الطموحات والخوف من فقدان الوظيفة.

3. المصادر التنظيمية للضغط: وهي العوامل التي ترجع إلى المنظمة أو إلى طبيعة العمل (ديري، 2011، ص141)، فهي متعددة وكثيرة ولا يتسع المجال هنا لذكرها جميعاً ولكننا سنذكر مجموعة منها وسنتحدث بشيء من التفصيل عن عبء العمل لأنه أحد متغيرات هذه الدراسة، ومحل اهتمام الباحثة. ومن هذه الضغوط:

- المغالاة في المركزية واتخاذ القرارات
- صراع الدور (رغبات الإدارة مقابل رغبات جماعة العمل)
- غموض الدور (عدم الإلمام بتوقعات الأداء وأنظمة المكافأة)
- تعدد المهام العاجلة
- غياب أو عدم ممارسة التفويض
- زيادة عبء العمل (الكمي - النوعي)
- ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات
- ضعف فعالية أنظمة الاتصالات وبرامج العمل
- سوء بيئة العمل المادية

والآن سنتحدث عن عبء العمل كمصدر من مصادر الضغوط:

2.3.3.1 عبء العمل

يميل معظم الناس إلى تفضيل القيام بالأعمال التي توفر لهم إثبات الذات، وذلك لما تحمله في طبيعتها من خصائص التحدي والتجديد، هذه الأعمال غالباً ما تجعل أصحابها مشغولين ولكن ليس إلى درجة الانهاك، كما أنها في نفس الوقت تستثير اهتمامهم وإبداعاتهم، بمعنى آخر، فإن الأفراد غالباً ما يكونون سعداء في أعمالهم، عندما لا تكون هذه الأعمال تحمل طابع الضغط عليهم، أو أنها مملة لدرجة أنهم يفقدون الحماس في أدائها، ونظراً لتعدد الخصائص المرتبطة بعبء العمل في مجال الضغوط، فإننا نفرق هنا بين نوعين منها، هما: العبء الزائد في العمل والعبء الناقص أو البطالة المقنعة (بنات، 2009، ص17).

أولاً: عبء العمل الزائد

يعتبر عبء العمل الزائد سبباً أساسياً من أسباب ضغوط العمل التي حازت على اهتمام كبير من قبل الباحثين والمتخصصين في هذا المجال، وذلك لما يترتب على عبء العمل من كثرة الأخطاء (تدنٍ في الأداء) واعتلال صحة الفرد (السعد ودرويش، 2008، ص73)، ويحدث هذا عندما تفوق مطالب هذا العمل قدرات وإمكانات الفرد سواء كان ذلك بكمية هذا العمل أو بنوعه

(شبير، 2009، ص58)، لذلك يمكننا القول بأنه يوجد نوعين من عبء العمل الزائد (ديري، 2011)، (الراحلة وعزام، 2011):

- **عبء عمل كمي:** حيث يتعين على الموظف أداء أعمال كثيرة في وقت قصير.
- **عبء عمل كفي:** وهو عبء ناتج عن نقص في المهارات المطلوبة لأداء مهام معينة لدى الموظف.

وكلا العبتين غير مرغوب فيه وقد يؤديا لدرجة عالية من التوتر العصبي. ففيما يتعلق بكمية العمل (عبء العمل الكمي)، فإن هذا النوع من الأشكال ينشأ عندما يكون لدى الفرد كثير من الأعمال التي تتطلب منه الإنجاز في وقت محدد، ومع أن الشخص ربما يكون كفوياً بدرجة فائقة في أداء عمله، فإن كمية العمل قد لا تساعد في إظهار كفاءته، كذلك فإن العبء الزائد في العمل، قد يقتضي من الشخص العمل لساعات طويلة متواصلة دون التمكن من أخذ فترات راحة، سواء أكان ذلك خلال وقت العمل أو ما يتطلبه العمل أحياناً فيما يسمى بخارج وقت الدوام، هذه الحاجة إلى الاستمرار في العمل دون أخذ فترات راحة، قد يكون مصدرها تواصل العمل والمقاطعات المستمرة في العمل سواء أكان ذلك خلال الزوار أو الاجتماعات أو المكالمات الهاتفية أو وجود مواعيد نهائية مسبقة لإنجاز الأعمال (بنات، 2009، ص18)، وقد يؤدي عبء العمل الزائد عن طاقة الفرد إلى الإرهاق الجسماني والنفسي، وينتج عن ذلك عدم الرضا عن العمل، والتوتر في العمل، وانخفاض التقدير الذاتي، والشعور بالتهديد والحيرة وكثرة التغيب عن العمل (ملاخة، 2011)، ولذلك فإن العاملين يحتاجون إلى أوقات للراحة متزامنة بين نهاية مهمة وبدء مهمة أخرى، وهو وقت لالتقاط الأنفاس حتى يسترخي العقل بعيداً عن العمل ليجد سبيلاً لتجديد النشاط، مثل ذلك يقلل الاحساس بالضغط في مجال العمل، ويجعل العاملين يعطوا أكثر في مجال العمل بمزيد من الدقة والتفاني والموضوعية، ويؤكد عدد من الباحثين أن عدم كفاية الوقت للقيام بأعباء المهنة ومتطلباتها يؤدي إلى الضغوط، ومن ناحية أخرى فإن قلة الوقت اللازم للراحة والاسترخاء يجعل الفرد يشعر بالضيق والتوتر والإحباط (المشعان، 2000).

أما **عبء العمل الكيفي (النوعي)** يحدث عندما يفتقر الفرد إلى المؤهلات العلمية والمهنية والفنية اللازمة لأداء العمل المطلوب منه، وبمعنى آخر عندما يشعر الفرد أن المهارات المطلوبة لأداء مهمته أكبر من قدراته، ويرى هيجان أن من أهم العوامل التي تسهم في مشكلة ضغوط العمل وزيادة حدتها هو تعقد العمل نفسه، إذ يكون العمل معقداً بدرجة كبيرة، ويتطلب درجة عالية من المهارات لأدائه قد لا تتوفر لدى الفرد مما يجعله تحت تأثير الضغوط، وقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات أن ضغوط العمل عند المراجعين ترجع إلى عدة أسباب منها متطلبات بيئة العمل

المهنية، والعمل لساعات طويلة خلال فترات معينة من السنة، وعليه فإن عبء العمل النوعي الناتج عن تعقد الوظيفة المطلوب القيام بها يعتبر سبباً أساسياً من أسباب ضغوط العمل في كثير من المؤسسات والمهن (السعد ودرويش، 2008، ص74).

والوجه الآخر لأداء أعمال كثيرة هو أداء أعمال أقل من اللازم مما يؤدي إلى الملل وعدم الرضا عن العمل (الرحاحلة وعزام، 2011، ص175).

ثانياً: عبء العمل الناقص (البطالة المقنعة)

ويقصد به أن الموظف لديه عمل قليل غير كاف لاستيعاب قدراته وطاقاته واهتماماته، أي يكون لديه إمكانات أكبر من المهام والواجبات المكلف بها (السقا، 2009، ص13)، فبعض الموظفين يشكون من أن ليس لديهم عمل يقومون به، مما يشعرهم بالملل، وأن رؤسائهم لا يعطونهم الثقة الكافية، ولا يشعرونهم بالمسئولية (ملاخه، 2011، ص30).

فإذا كان العمل الزائد الذي يفوق طاقة المرء يمثل سبباً أو مصدراً للضغط، فإن قلة العمل التي تؤدي بالأفراد إلى البطالة المقنعة تعد أيضاً سبباً من أسباب ضغوط العمل، إن العمل القليل لا يؤدي في الغالب إلى استثارة حماس واهتمام الأفراد بل قد يؤدي بهم إلى الشعور بالخوف والقلق والتمارض والإهمال وعدم الارتياح، وذلك لشعورهم بعدم أهميتهم في المؤسسة ككل (بنات، 2009، ص18).

ونستخلص مما سبق أن عبء العمل هو كم العمل اليومي سواء بالزيادة أو بالنقصان (الشامان، 2005، ص264)، أي أن عبء العمل الكمي هو إسناد مهام للفرد لا يستطيع إنجازها ضمن الوقت المتاح أو انخفاض كمية العمل والتي لا تستوعب الوقت المتاح له، مما قد تعرضه للشعور بالملل ولا تمثل تحدياً لقدراته (الحوامدة، 2001، ص41) أما العبء النوعي فهو يعني صعوبة العمل ومستوى تعقيده (الشامان، 2005، ص264).

ومحور اهتمامنا في هذه الدراسة هو عبء العمل الزائد لأنه المشكلة الأساسية التي يعاني منها موظفو الموارد البشرية في الأنروا، وهي أحد الدوافع الرئيسية التي أدت إلى تبني نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، لعله يساعد في التخفيف من أعباء العمل التي أثقلت كاهل الموظفين، وبالتالي المساهمة في تخفيف ضغوط العمل عن الموظفين.

2.3.4 مؤشرات التوتر وضغوط العمل (آثار ضغوط العمل)

لا بد من الإشارة إلى أن حالات التوتر والشعور بالقلق لا تحدث ولا تتفاقم فجأة، بل تتطور تدريجياً وتتعكس على سلوك العاملين، مما يوجب على المديرين ملاحظتها، وذلك لإدارتها والتعامل معها، ومن المؤشرات الدالة على حالات التوتر التي تصيب الأفراد: التأخر في الحضور

للعمل، والغياب وعدم المواظبة، وارتكاب أخطاء في العمل، واتخاذ قرارات غير سليمة، وعدم التعاون مع الآخرين، ومقاومة التغيير (القريوتي، 2000، ص175).

أما (مصطفى، 2012) فيرى أن هناك آثار سلبية لضغوط العمل على المؤسسة نفسها مثل: دوران العمل، وضعف القدرة على الابتكار والتطوير، وانخفاض الإنتاجية كماً ونوعاً، وضعف الولاء والانتماء، ويضيف (الحلي، 2011، ص22) عدم الرضا الوظيفي، والاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.

بينما يرى (الزعي، 2009، ص119) أن الآثار السلبية على المؤسسة بشكل عام تتمثل في التكاليف التي تتحملها نتيجة لانخفاض الروح المعنوية وسوء العلاقات بينهم كما تتحمل خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يتخذها متخذو القرار وعدم رضا العاملين عن العمل حيث أن نسبة التذمر والشكاوى الناتجة عن ضغوط العمل تزيد لدى العاملين، وكذلك التكاليف الناجمة عن الغياب ودوران العمل وانخفاض جودة الأداء.

وقد يكون للضغط نتائج إيجابية، فمن الخطأ الافتراض بأن الضغوط يتولد عنها دائماً نتائج سلبية، حيث تعكس نتائج الدراسات المتخصصة أن ممارسة قدرًا ملائمًا من الضغوط يعتبر ضرورياً لتحقيق مستويات متميزة من الأداء، ومن بين الآثار الإيجابية للضغوط السرعة في الإنجاز، تشجيع التفكير الابتكاري، تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو تفويض السلطة، خلق التنافس الإيجابي بين العاملين، خلق الإحساس بأهمية الوقت والعمل على الإدارة الجيدة له، زيادة الانتاجية، تشجيع العمل الجماعي (مصطفى، 2012).

ولكن الباحثة في هذه الدراسة معنية بالآثار السلبية لضغوط العمل، لأنها تشكل مشكلة بالنسبة للمؤسسة وللعاملين فيها وتحتاج إلى حل، والحل لا يكون ناجحاً إلا بمعرفة المسبب الحقيقي لضغوط العمل.

2.3.5 عبء العمل ونظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

أوصى بعض الباحثين بضرورة التعرف على أهم المصادر المسببة للضغط في محيط العمل وبالتالي تبني مجموعة من الإجراءات والبرامج الإيجابية المناسبة لإزالة تلك المصادر أو على الأقل التخفيف من حدتها (العمرى، 2004)، وعندما نتحدث عن مؤسسة كبيرة الحجم كالأنروا يصل عدد موظفيها في قطاع غزة إلى حوالي 11911 موظف، بينما لا يتعدى عدد الموظفين في دائرة الموارد البشرية 44 موظف، فمن المنطقي أن يكون عبء العمل هو أحد مصادر الضغوط التي تواجه موظفي دائرة الموارد البشرية، خصوصاً إذا كانت جميع معاملاتها ورقية، مما يؤدي إلى تأخر إنجاز المعاملات، وتكدسها على مكاتب الموظفين، وكثرة تردد

المراجعين على دائرة الموارد البشرية، مما يضطر الموظفين للتأخير بعد وقت الدوام الرسمي لإنجاز المعاملات المتأخرة، وفي مثل هذه الحالات فإن تبني نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً يسهم في التخفيف من الضغط الناتج عن عبء العمل وذلك لأنه يؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل، واختصار مراحل إنجاز المعاملات والتقليل من الأعمال الورقية الطويلة والمعقدة، كما يؤدي إلى توحيد البيانات والمعلومات في كل الدوائر وإتاحتها لجميع المعنيين وضمان سهولة وصولهم إليها بما يحققه من اتصال إلكتروني بين دائرة الموارد البشرية والدوائر الأخرى في المؤسسة، بالإضافة إلى أنه يقلل زهاب المراجعين لدائرة الموارد البشرية، فجميع معاملاتهم يتم إنجازها إلكترونياً، وهذا يعني تخفيف عبء العمل على موظفي دائرة الموارد البشرية، وكذلك بالنسبة للموظفين في الدوائر الأخرى في المؤسسة لأنه يعمل على توفير وقتهم وجهدهم فيما يتعلق بشؤون الموظفين لديهم حيث أن جميع المراسلات والمعاملات بينهم وبين دائرة الموارد البشرية تتم بشكل إلكتروني مثل لوائح دوام الموظفين ورصد إجازاتهم وتقييم الأداء وغير ذلك من الأنشطة والمهام التي تتعلق بالموارد البشرية.

المبحث الرابع

فعالية الاتصالات

2.4.1 مقدمة

2.4.2 مفهوم الاتصال

2.4.3 أهمية الاتصال

2.4.4 أهداف الاتصال

2.4.5 وسائل الاتصال

2.4.6 أنواع الاتصالات

2.4.7 الفعالية والكفاءة في عملية الاتصال

2.4.8 خصائص الاتصال الفعال

2.4.9 نتائج الاتصال الفعال

2.4.10 معوقات الاتصالات

2.4.11 نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وفعالية الاتصال

2.4.1 مقدمة

إن أي مؤسسة عبارة عن كيان اجتماعي مفتوح يضم أفراداً وجماعات تعمل معاً لتحقيق آمال ورغبات وأهداف مشتركة، ويمثل الاتصال روح المؤسسة والعنصر الحيوي في ديناميكية هذا التجمع البشري (حريم، 2006)، فالاتصالات هي العنصر الأساسي والمشارك في جميع العمليات الإدارية، وتهدف من خلال تبادل المعلومات والأفكار والحقائق وحتى الانفعالات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم إلى التأثير في سلوك الأفراد بالتعديل أو التغيير فهي تمدهم بالمعلومات والفهم، وكلاهما ضروري للإنتاجية والروح المعنوية مما يؤدي إلى توحيد الفكر والمفاهيم أو في القليل التقريب منها (طباش، 2008، ص16)، فالاتصالات المفتوحة بين العاملين تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من النجاح في المؤسسة، بالإضافة إلى أنه كلما زاد مستوى الانفتاح في الاتصالات كلما كانت العلاقات أفضل بين المدير والمؤسسين، وذلك لأنها تؤدي إلى تحفيز المؤسسين وشعورهم بالرضا الوظيفي ووضوح الدور، وعلاقات أفضل مع زملاء العمل والثقة بسلوك الأفراد في المؤسسة بشكل عام (Norman, 2010, P.352).

لذلك يفترض أن تكون الاتصالات فاعلة بمعنى أن يتم تفسير الرسالة بطريقة مفهومة وبشكل متكامل من قبل المستلم، فالاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المؤسسة، وعليه يتوقف بقاؤها، فبدون الاتصال الفعال لا يستطيع المدير الاضطلاع بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وإصدار التوجيهات والتعليمات اللازمة، ويصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلاً، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينهم، إذن فالاتصالات وسيلة وليست غاية، ولكنها في غاية الأهمية والحيوية، لما يمكن أن تسهم به من دور بالغ الخطورة والحساسية في نجاح المؤسسات (حريم، 2006).

2.4.2 مفهوم الاتصال

مصطلح "الاتصال" في اللغة العربية يعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه والانتهاء إليه، أما كلمة (communication) الإنجليزية فمشتقة من الأصل اللاتيني (commuins) ومعناها عام أو شائع أو مألوف، وعلى ذلك فالاتصال يعني مقاسمة المعنى وجعله عاماً بين شخصين أو مجموعة من الأشخاص أو الجماعات، وبالتالي يمكن تعريف عملية الاتصال بأنها عملية إنتاج ونقل، وتبادل، وتفهم المعلومات، والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى شخص آخر أو من مجموعة إلى مجموعة أخرى بقصد التأثير فيها وإحداث الاستجابة المطلوبة (حنون، 2009، ص20).

بينما يعرف (زيارة، 2009، ص273) الاتصال بأنه عملية نقل ومبادلة لفهم ومعلومات بين طرف يعرف بالمرسل (sender) وطرف آخر هو المستقبل (receiver) من خلال رموز وتعبيرات مفهومة للطرفين وعبر وسط مشترك بينهما، وهناك أيضاً من ينظر للاتصال على أنه عملية تمرير وتبادل للمعلومات والمعنى بين طرفين.

وتعرفه الجمعية الأمريكية للتدريب بأنه "عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المؤسسة"، فالاتصالات عملية تبادل الأفكار والمعلومات وهذا التبادل يكون بواسطة الحديث أو الكتابة من أجل إيجاد فهم مشترك بين الأفراد في المؤسسة من حيث فهم سياسات المؤسسة وأهدافها ومحاولة تطبيقها وتنفيذها أيضاً (عواد، 2012، ص373).

كما يعني الاتصال تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوى واستفتاءات وغيرها وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه (العلاق، 2008، ص299).

وترى الباحثة أن الاتصال هو عملية تفاعل مشترك يتم بواسطتها نقل وتبادل المعلومات أو الأفكار أو المشاعر أو الأحاسيس من شخص أو مجموعة ما (المرسل) إلى شخص آخر أو أكثر (المستقبل) من خلال وسيلة معينة هي قناة الاتصال، وذلك حتى تصبح المعلومات أو المشاعر مشتركة بين الطرفين، وذلك بهدف التأثير في سلوك المستقبل وتوجيهه في اتجاه معين.

2.4.3 أهمية الاتصال

تعتبر الاتصالات بشكل عام بمختلف صورها (الرسمية وغير الرسمية) على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة، وقد أشارت بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الاتصالات تمثل ما يقرب من 75% من نشاط المؤسسات (فياض وآخرون، 2010، ص198)، وتبدو أهمية الاتصال من خلال استعراضنا للنقاط التالية كما أوردها (عواد، 2012):

- تمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من أعمال المديرين اليومية حيث يقدر بعض الخبراء أنها ربما تستهلك ما بين (75-95%) من وقت المديرين، وتتوقف القدرة على إنجاز الأهداف على كفاءة الاتصالات التي يجريها المدير في عمله.

- تهتم الاتصالات بتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم.

وأوجز (فياض وآخرون، 2010) أهمية الاتصال لإدارة المؤسسات فيما يلي:

- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها.
 - تساهم الاتصالات في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المؤسسة.
 - يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضاً على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره وأعماله داخل المؤسسة.
- وترى الباحثة أن أهمية الاتصال تكمن في أنه الشريان الرئيسي الذي يغذي المؤسسة بالمعلومات فنجاح المؤسسة لا يعتمد فقط على كفاءة أفرادها، بل أيضاً على درجة التنسيق و التعاون والتفاهم والتواصل فيما بينهم، وبالتالي فإن نجاحها يعتمد على مدى توفر نظام اتصال فعال يمكن المؤسسة من مواجهة مختلف التحديات التي تواجهها على المستويين الداخلي والخارجي، ويعتبر نظام (E-HRM) أحد الأنظمة التي تسهم في تفعيل الاتصال في المؤسسة.

2.4.4 أهداف الاتصال

إن عملية الاتصال في أية مؤسسة مهما كان نوعها تهدف إلى تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف المطلوب من التنظيم تحقيقها، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها، وأيضاً تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بتنفيذ الأعمال والتعرف على مدى تنفيذ الأعمال، والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها (القريوتي، 2004).

ويلخص (فياض وآخرون، 2010، ص197) أهداف الاتصال على الصعيد الوظيفي الإداري كما يلي:

1. نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
2. قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.
3. تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.
4. إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المؤسسة والمجتمع.
5. تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.
6. نقل اقتراحات وشكاوى العاملين إلى الإدارة العليا.
7. الاستشارة ومناقشة المشاكل.

وترى الباحثة أن الهدف الرئيس للاتصالات هو نقل وتبادل الأفكار والمعلومات بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية وبين مختلف الدوائر مما يسهم في تحقيق التعاون والتنسيق والتكامل فيما بينهم، كما يزيد الثقة والترابط فيما بينهم وهذا بدوره يحقق الرضى في العمل ويرفع الروح المعنوية لديهم.

2.4.5 وسائل الاتصال

وسيلة الاتصال هي الأداة التي يتم استخدامها لنقل التعليمات، أو المعلومات التي يتطلبها العمل، ولقد تعددت وسائل الاتصال في عصرنا الحالي نتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي (عواد، 2012)، ومن أهم وسائل الاتصال المستخدمة في الإدارة (فياض وآخرون، 2010):

- الوسائل المكتوبة: كالكتب والصحف والمجلات والنشرات والكتيبات والتقارير....إلخ.
- الوسائل الشفوية المباشرة: أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل كالمحاضرة والحديث المباشر والاجتماعات والمقابلات الشخصية.
- الوسائل المسموعة والمرئية: مثل الراديو والتلفزيون.
- الوسائل الإلكترونية الحديثة: كالانترنت، والبريد الإلكتروني أو ما شابه ذلك من الوسائل والقنوات الإلكترونية الحديثة.

وترى الباحثة أن استخدام التقنيات الحديثة بشكل عام مثل الانترنت والبريد الإلكتروني أفضل وأسرع قنوات الاتصال الإداري إذ ان استخدامها يؤدي إلى الوصول إلى إدارة أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي فإننا يمكن أن نعتبر تطبيقات نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وسيلة من وسائل الاتصال الإلكتروني التي تعمل على تبادل الأفكار والمعلومات بشكل فعال بين الأفراد في المؤسسة.

2.4.6 أنواع الاتصال

أولاً: الاتصال الرسمي

يطلق مصطلح الاتصال الرسمي على عملية تبادل وتفسير ونشر المعلومات على أن تتم هذه العملية على خطوط السلطة بالهيكل التنظيمي وفقاً لمجموعة من الضوابط والأسس وباستخدام الوسائل التي تقررها الإدارة العليا في المؤسسة (عواد، 2012، ص385)

والاتصال الرسمي يتخذ أربعة اتجاهات أو تدفقات هي :

1. **الاتجاهات الهابطة:** هي التي تنتقل خلالها الأفكار والقرارات والأوامر والتوجيهات

والتعليمات من أعلى إلى أسفل مع انسياب خطوط السلطة، وهي تستخدم في شرح

الأهداف والسياسات وشرح التنظيم وعمليات التوجيه والبت في مختلف المشكلات (العلاق، 2008، ص307).

2. **الاتجاهات الصاعدة:** هي التي تتخذ الاتصالات خلالها طريقاً من أسفل إلى أعلى وفقاً لتصاعد المسؤولية أي من المرؤوسين إلى الرؤساء، ومن خلال هذه الاتجاهات تنتقل المعلومات التي يقوم عليها اتخاذ القرارات، حيث يكون الاتصال الصاعد عادة في شكل تقارير وشكاوى واقتراحات وملاحظات وتغذية راجعة مرفوعة إلى القيادة أو الإدارة العليا (فياض وآخرون، 2010).

3. **الاتجاهات الأفقية:** وهي التي تعبر عن تبادل المعلومات بين العاملين في مستوى إداري واحد، وهي تساعد على تنسيق الأعمال والجهود (العلاق، 2008، ص308).

4. **الاتجاهات القطرية:** وهي التي تعبر عن تبادل المعلومات بشكل قطري، أي بين أفراد في مستويات إدارية مختلفة بينهم علاقات وظيفية ولكن ليس بينهم علاقات مساءلة في المؤسسة، كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق (العلاق، 2008، ص308).

ثانياً: الاتصال غير الرسمي.

المقصود به هو ذلك الاتصال الذي يتم بين أفراد المؤسسة بصورة لا تعتمد على أوضاعهم ومراكزهم الوظيفية، ويتم خارج خطوط السلطة الرسمية نتيجة لاستخدام قنوات الاتصال غير الرسمية، ومن المعلوم أن هذا النوع من الاتصال يتم من خلال شبكة غير محددة أي واسعة النطاق (عواد، 2012، ص385).

2.4.7 الفعالية والكفاءة في عملية الاتصال:

كفاءة الاتصال تعني القيام بعملية الاتصال بأقل التكاليف الممكنة (عقلة، 2010، ص82)، إلا أن كفاءة الاتصال العالية لا تعني فاعلية عالية، فالمستقبل المعني قد لا يتسلم الرسالة المقصودة أو يفهم المعنى المقصود، وهكذا يمكن أن تتحقق الكفاءة ولكن على حساب الفاعلية فقد لا تكون وسيلة الاتصال هي الوسيلة الملائمة، وقد لا يكون المستقبل هو المقصود أو قد يقوم المستقبل بتنفيذ الرسالة بشكل خاطئ، إذ يجب أن يضمن المرسل فهم الرسالة من قبل المستقبل المتأثر بنتائجها، كما تؤثر الضوضاء في كفاءة الاتصال وهي دائمة الحدوث والتأثير في الرسائل المنقولة وفي ذهن المستقبل وتؤثر في عملية تفسير المعلومات (حسن، 2011، ص89):.

وإذا نظرنا للاتصال كعملية تأثير فإن النتائج المتحققة من الاتصال هي أهم أهداف العملية، فالتوافق بين المعنى المتسلم (المستقبل) والمعنى المقصود ذو تأثير مهم على فاعلية الاتصال.

2.4.8 خصائص الاتصال الفعال:

يمكننا بيان عدد من الخصائص والمواصفات العامة الواجب توافرها في أية عملية للاتصال على النحو التالي (عواد، 2012):

- السرعة: إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة، وهناك بعد آخر وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنتقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار (ديري، 2011، ص234).
 - الدقة: وتعني نقل المعلومات والبيانات كاملة دون تشويه أو تغيير في مضمون الاتصال.
 - انخفاض التكاليف: الاتصال الجيد هو الذي يحقق الغرض المطلوب بأقل تكلفة.
 - سهولة الاستخدام: تعمل الاتصالات على تسهيل الإجراءات وتيسير أداء الأعمال والأنشطة من خلال تناقل البيانات والمعلومات دون تعقيد .
 - الشمولية: قدرة نظام الاتصال على تغطية كافة إدارات وأقسام المؤسسة والعاملين فيها بشبكة منظمة من الاتصالات الجديدة.
 - وفرة المعلومات وسهولة الحصول عليها: ويعتبر توفير نظام جيد للمعلومات في مختلف أشكالها المكتوبة أو المسجلة أو المصورة من المقومات الأساسية لنجاح الاتصالات بطريقة منظمة تسهل الاسترجاع فيما بعد وتضمن كفاية المعلومات والبيانات باستمرار.
 - وضوح المعاني: يجب أن يتم نقل المعلومات بشكل دقيق واضح لا يحتمل التأويل والتفسيرات المختلفة (القريوتي، 2004).
- وأضاف آخرون الخصائص التالية للاتصال الفعال:
- التغذية الراجعة: يجب أن يكون تدفق الاتصال في اتجاهين بحيث يقف موجه الرسالة على رد الفعل من جانب مستقبل الرسالة، وبذلك يكتمل الاتصال في الاتجاهين (العلاق، 2008).
 - التسجيل: يمكن حفظ الرسائل المكتوبة و تخزينها بوسائل متعددة مثل الحاسوب لإمكانية الرجوع إليها ومتابعة الإنجاز في الاتصال، أما الوسائل الشفوية للاتصال فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها (أبو سمعان، 2011).
 - الثقة في مصدر الرسالة: حيث أنه بدون هذه الثقة فإن الرسالة لن تحقق أهدافها، كما ينبغي أن تتضمن الرسالة الصراحة والصدق، وبدونها لن تتوافر الثقة والتعاون بين مرسل الرسالة ومستقبلها (العلاق، 2008).

وترى الباحثة أن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تتوفر فيه الخصائص السابقة، وبالتالي فهو يسهم في تفعيل الاتصالات في المؤسسة بشكل كبير جداً، مما يزيد روح التعاون والتنسيق بين الأفراد العاملين في المؤسسة، ويحقق الثقة في المعلومات التي يتم تبادلها بين مختلف الأفراد في المؤسسة، مما يؤدي إلى قلة الأخطاء أثناء إنجاز المعاملات.

2.4.9 نتائج الاتصال الفعال

يوجد العديد من النتائج التي تتحقق من الاتصال الفعال نذكر منها (عواد، 2012):

1. نقل التعليمات من القادة إلى المرؤوسين.
 2. التنسيق بين مختلف الجهود التي يبذلها الأعضاء.
 3. توصيل المعلومات الهامة إلى القيادة لتستعين بها في اتخاذ قراراتها.
 4. نقل آراء وجهات نظر أعضاء الجماعة وردود أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم.
 5. تحقيق الرضا عن الجهود بصفة عامة.
- ومن هذا يتبين أن الاتصال الفعال يعمل على زيادة الثقة والتعاون بين العاملين في المؤسسة، ويرفع الروح المعنوية للعاملين ويزيد مستوى الرضا لديهم، مما يساعد على استمرارية المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، وهذا هو الهدف الرئيس لأي دائرة موارد بشرية في أي مؤسسة، لذلك فإن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً يسهم بشكل كبير جداً في تحقيق هذا الهدف.

2.4.10 معوقات الاتصال:

تختلف معوقات الاتصال من مؤسسة إلى أخرى حسب بيئاتها التنظيمية وحسب ظروف عملها، وحسب نشاط المؤسسة إن كانت خدمية أو ربحية أو مؤسسة حكومية لا تهدف إلى ربح، ويمكن القول بأن من أهم معوقات الاتصال (عواد، 2012):

1. المعوقات التنظيمية: فالتنظيم الذي لا يقوم على أساس سليم تكون خطوط الاتصال فيه معقدة وغير واضحة، كذلك فإن زيادة المستويات الإدارية أكثر مما ينبغي يؤثر على فعالية الاتصال، فكلما تعددت المستويات الإدارية أدى ذلك إلى صعوبة الاتصال وتعقده بسبب زيادة احتمال التغيير أو التحريف في المعلومات لمرور وقت بين إرسالها واستقبالها، وعبرها لمراكز تحويل قد تغير من شكل الرسالة أو طبيعتها (العلاق، 2008).
2. المعوقات الإنسانية: وتتمثل في السلوك الفردي والنزعات الشخصية التي قد تنعكس في صورة انخفاض معدلات التعاون ونقص المعلومات المتبادلة والتحديد الضيق للمعلومات.

3. معوقات التخصص: قد يكون التخصص من معوقات الاتصال وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون جماعات متباينة لكل منها لغته الخاصة، وأهدافها الخاصة، والنظر إليها دائماً من زاوية واحدة.

4. حجم المؤسسة وموقعها الجغرافي: يؤثر حجم المؤسسة على عملية الاتصال لأن كبر حجم المؤسسة يرتبط بالانتشار الجغرافي لها مما قد يخلق مشكلة في سبيل الاتصال الجيد والفعال وتبدو هذه الظاهرة في المؤسسات التي لها مركز رئيسي وفروع أو مكاتب في مناطق أخرى.

5. معوقات خاصة بغياب المعلومات المرتدة: أي غياب المعلومات عن مدى الاستجابة لدى المستقبل وردود أفعاله تجاه الرسالة التي وصلته ومدى فهمه لكافة أبعادها.

وترى الباحثة أنه يجب على المؤسسة تقييم وضع الاتصالات فيها لتحديد المعوقات الموجودة لديها والتي تحول دون تحقيق الاتصال الفعال حتى تتمكن من التغلب عليها وإيجاد الحلول لها، وذلك لأن سوء الاتصال أحد مسببات ضغوط العمل ويؤثر سلباً على الروح المعنوية للموظفين، وعلى معدل إنجاز العمل كماً وكيفاً، لذلك ترى الباحثة أن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً قادر على التغلب على العديد من المعوقات السابقة حيث أنه يخاطب جميع الإدارات وجميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية بلغة موحدة وسهلة وواضحة، كما يتغلب على مشكلة كبر حجم المؤسسة وانتشارها جغرافياً، لأنه يربط بين جميع أجزاء المؤسسة، ويسمح بوصول المعلومات بشكل موحد لجميع الأفراد في نفس اللحظة، وبما يتناسب مع طبيعة عمل كل منهم، ويعمل على توفير التغذية الراجعة للمستخدمين بشكل فوري.

2.4.11 نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وفعالية الاتصال:

إن الاتصال هو الشريان الرئيسي الذي يغذي المؤسسة بالمعلومات فنجاح المؤسسة لا يعتمد فقط على كفاءة أفرادها، بل أيضاً على درجة التنسيق والتعاون والتفاهم والتواصل فيما بينهم، وبالتالي فإن نجاحها يعتمد على مدى توفر نظام اتصال فعال يسمح بتدفق المعلومات ووصولها لمتخذي القرار في الوقت والكم المناسبين، وبما أن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً شكلاً من أشكال الاتصال الإلكتروني الذي يسمح بتدفق المعلومات بشكل مستمر وسريع من وإلى دائرة الموارد البشرية، فيمكن القول بأن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً يعمل على وجود نظام اتصال فعال في المؤسسة، حيث أنه يوفر المعلومات الدقيقة ويسهل الحصول عليها لكافة المعنيين، كما يضمن الثقة في مصدر المعلومات مما يعطيها مصداقية عالية، بالإضافة إلى ملاءمة المعلومات لمتطلبات المستخدم لها، كما يضمن نظام (E-HRM) إدراك واضح للرسالة

من قبل مرسلها ومستقبلها، لأنه لا يركز فقط على ماهية المعلومة المرسلّة وكيف أرسلت، بل أيضاً كيف تم استلامها وفهمها والتعامل معها، أي أنه يوفر التغذية الراجعة في عملية الاتصال والتي تعتبر عنصراً أساسياً في الاتصالات الفعالة التي تتسم بالشفافية وذلك لأن الاتصالات التي تتسم بالشفافية تتدفق فيها المعلومات في اتجاهين مع وجود تعاون مشترك بين أطراف عملية الاتصال لضمان حرية وصول المعلومات وتبادلها وبالتالي عدم إخفاء المعلومات الهامة في المؤسسة عن العاملين، ويتميز نظام (E-HRM) بقدرته على الربط والتنسيق بين دائرة الموارد البشرية والدوائر الأخرى من خلال إنتاج وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز المعاملات الخاصة بالموظفين وهذا بدوره يساعد دائرة الموارد البشرية في توجيه ومتابعة العمل في الدوائر الأخرى مثل لوائح الدوام وإجازات الموظفين وتقييم الأداء وغير ذلك من الأعمال التي تتعلق بالموارد البشرية، مما يعني أن نظام (E-HRM) يستطيع أن يتغلب على مشكلة كبر حجم المؤسسة وانتشارها جغرافياً، ويعمل على تغطية الاتصال لجميع الدوائر في المؤسسة، لذلك يمكن القول بأن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً يعمل على زيادة فعالية الاتصال في المؤسسة.

المبحث الخامس

الشفافية

2.5.1 مقدمة

2.5.2 مفهوم الشفافية

2.5.3 أهمية الشفافية

2.5.4 أهداف الشفافية

2.5.5 أسس ومبادئ الشفافية الإدارية

2.5.6 متطلبات تطبيق الشفافية

2.5.7 أنواع الشفافية

2.5.8 المشكلات التي تواجه الشفافية

2.5.9 نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً والشفافية

2.5.1 مقدمة

إن الشفافية الإدارية من المواضيع الإدارية الحديثة الواجب على الإدارات الواعية والناجحة ضرورة الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية ومساهمتها في تنمية المؤسسات بغية الوصول الى جهاز تنظيمي قوي قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة (عبد الحليم وعبابنة، 2008، ص31) ، كما وأن الشفافية ليست مجرد إلزام بل هي حق أخلاقي يجب على جميع المؤسسات الالتزام به وممارسته وتطبيقه بشكل فعلي (Lord, 2006)، وقد دعا الكثير من رواد الفكر الإداري إلى ضرورة بذل الجهود لمعالجة المشاكل الإدارية كالفساد الإداري، والروتين، والملل، والغموض في أساليب العمل وإجراءاته، فكانت محاولات تطبيق الشفافية في العمليات الإدارية من الأمور الهامة الواجب مراعاتها في الممارسات الإدارية، وذلك لأن توفر الشفافية الإدارية يعتبر من أهم متطلبات مكافحة الفساد الإداري، فزيادة درجة الشفافية تساهم إلى حد بعيد في زيادة درجة الثقة التي يمنحها المواطنون للأفراد العاملين في القطاع الحكومي، كما أن زيادة مستوى الشفافية في العمليات الإدارية يعني وضوح إجراءات العمل والابتعاد عن الروتين وتعقيد الإجراءات، إضافة إلى أنها تساعد على تسهيل حصول المواطنين على الخدمات التي يريدونها، مما يترتب عليه إشباع الحاجات وتحقيق الرضا وزيادة الإنتاجية (اللوزي، 2002).

2.5.2 مفهوم الشفافية

الشفافية لغوياً تشير إلى الوضوح وعدم الغموض واكتمال الرؤية للصورة وكشف جميع الأمور (أبو النصر، 2007، ص144)، وبالتالي فإن مفهوم الشفافية يعني الوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه، وذلك للإفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين (الطراونة والعضايلة، 2010). فالشفافية تعني أن تعمل الإدارة العامة في بيت من زجاج، كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور (الطوخي، 2002، 116)، لذلك فإن الشفافية نقيض السرية؛ فالسرية تعني أن تخفي أفعالك عن قصد بينما الشفافية هي إزالة الستار عن الأفعال المخفية وعن قصد (الطشة، 2007)، وهنا يجب أن نعلم أن الشفافية لا تتعارض مع الخصوصية، فهي لا تتطلب الإفصاح عن أسرار يؤدي الإفصاح عنها إلى عرقلة إنفاذ التشريعات أو تكون في غير المصلحة العامة أو تلحق الضرر بالمصالح التجارية المشروعة لمؤسسات الأعمال العامة أو الخاصة (دعيس، 2004، ص16)، بل المقصود هنا الإفصاح عن البيانات والمعلومات التي تؤدي إلى تحسين العمل وتجويد مخرجاته وحل مشكلاته واتخاذ القرارات بصورة رشيدة (السبيعي، 2010).

لذلك يمكن تعريف الشفافية بأنها حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمعلومات في متناول المواطنين (الشمري، 2009، ص14).

كما يمكن تعريفها بأنها تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها، ووضوح لغتها، وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وبما يتناسب مع روح العصر إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع (منصور، 2000)، (الكيلاني وسكجها، 2000، ص59).

بينما يعرفها البرقاوي بأنها الوضوح والعلانية والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل، وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات والحد من الفساد ووضوح القوانين وبساطة صياغتها وسهولة فهمها، هذا بالإضافة إلى سهولة الاجراءات التنفيذية وبساطتها، وعدم تعقيدها والسماح بالالتفاف عليها وإطالتها غير المبررة وكذلك النزاهة في تنفيذها (الطشة وحوامدة، 2009، ص21)، لذلك إن توافر الشفافية الإدارية يعني وضوح إجراءات العمل، والابتعاد عن الروتين وتعقيد الإجراءات (عبد الحليم وعبابنة، 2008، ص 32).

ومن خلال التعريفات السابقة نجد أن مفهوم الشفافية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأربع كلمات هي: المصادقية، والإفصاح، والوضوح، والمشاركة (الطشة وحوامدة، 2009، ص 22).

وترى الباحثة الشفافية بأنها منهج عمل يقوم على الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في مختلف النشاطات ومجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الادارية داخل المؤسسة بما لا يتعارض مع المصلحة العامة، وتحقق الشفافية من خلال التدفق المستمر للمعلومات ذات المصادقية العالية بين دائرة الموارد البشرية والدوائر الأخرى من جهة، وبين مختلف المستويات الإدارية من جهة أخرى وكذلك سهولة الاتصال بين دائرة الموارد البشرية والدوائر الأخرى والثقة المتبادلة بينهم بالإضافة إلى الموضوعية في عملية تقييم الأداء وحل المشكلات واتخاذ القرارات. كما أن الشفافية تعزز دور الولاء لدى العاملين وتزيد من إنتاجيتهم وترفع همهم وترسخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج وتحسينها.

2.5.3 أهمية الشفافية

إن أهمية الشفافية تكمن في كونها قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وهي بذلك تعتبر أداة مهمة جداً لمحاربة الفساد، وهي مهمة جداً بالنسبة للمؤسسة حتى لا تكون غامضة في توجهاتها ولا تعرف أهدافها بالنسبة للعاملين فيها مما يؤدي إلى تقليل روح الانتماء لديهم فالمكاشفة والمصالحة وإيضاح المعلومات تعزز الولاء لدى العاملين، وتزيد

إنتاجيتهم وتشحذ هممهم، كما أن الشفافية في القوانين والأنظمة تساعد على إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية وتساعد على تبسيط الإجراءات وسهولة إيصال المعلومات من القمة إلى القاعدة والتغذية العكسية، بالإضافة إلى أن وجود تشريعات شفافة يؤدي إلى تنمية الثقة والمصداقية بين العاملين كافة والمحافظة عليها (الطراونة والعضايلة، 2010)، وأضافت (دعيبس، 2004) أن شفافية التشريعات وعدم قابليتها للتأويل يساعد في منع الانحراف ويحد من إمكانية اختراقها أو تفسيرها بعيداً عن اعتبارات المصلحة العامة، ويساعد في الابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة.

بينما يذكر كل من (الطشة، 2007) و (أبو كريم، 2005) و (الشمري، 2009) أن أهمية الشفافية تتمثل في أنها تعمل على تحقيق ترابط المؤسسة حيث تتم مخاطبة جميع المستويات الإدارية والتنفيذية وإحداث التكامل بين أهدافها، وتعمل على إشاعة النظام والانضباط، وتعمل على امتداد التأثير إلى جوانب أخرى مثل الدقة والإنجاز.

كما أضاف آخرون الفوائد التالية لتطبيق الشفافية:

- أن الشفافية تعزز اللامركزية في السلطة، وذلك لأنها تقضي على احتكار المعلومات وتجعلها متاحة للجميع (Lord, 2006, P. 93).

- توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال (اللوزي، 2002).

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن أهمية الشفافية تتجلى في كونها تسمح بحرية تدفق المعلومات لجميع الموظفين وفي جميع الاتجاهات، وبالتالي فإن المؤسسة التي تقوم بتطبيق شفافية حقيقية هي مؤسسة تتمتع بدرجة عالية من التطور والرقى بالإضافة إلى النزاهة والمصداقية، والثقة المتبادلة بين جميع العاملين فيها، وبالتالي لا تعاني من الفوضى أو الفساد في العمل مما ينعكس على الروح المعنوية للموظفين ويعزز لديهم روح الولاء والانتماء للمؤسسة، وهذا بدوره ينعكس على قدرة المؤسسة ككل في تحقيق أهدافها.

2.5.4 أهداف الشفافية

إن استخدام الشفافية من إدارات المؤسسات على اختلاف أهداف تلك المؤسسات، من أجل تحقيق (الخنق، 2006):

1. سهولة وفهم الإجراءات ووضوحها ومرونتها، مما يسهل على الأفراد المراجعين إنجاز أعمالهم بيسر وسهولة.
2. تعزيز الشفافية الرقابة وتزويد من كفاءتها وفعاليتها، من خلال دقتها ووضوحها للإجراءات والممارسات الإدارية المعمول بها.

3. تساعد على تبسيط الإجراءات في أجهزة الإدارة وسرعة الإنجاز وتعزيز مفهوم الثقة والولاء بين أفراد التنظيم و جمهور المراجعين.

4. تساهم بشكل كبير في مكافحة الفساد الإداري بأشكاله المختلفة، والممارسات الإدارية الخاطئة والعمل على دعم المسيرة لتحقيق التنمية الإدارية الناجحة.

2.5.5 أسس ومبادئ الشفافية

يرى (الطوخي، 2002) أن مبادئ الشفافية تتمثل في عدة نقاط نذكر منها ما يلي:

- الوضوح الإداري: ينبغي أن تكشف المؤسسة عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية، بحيث يكون نشاط الإدارة واضحاً كالشمس.
- المعلومات لجميع العاملين: هذا وتشمل المعلومات التي يجب أن يعرفها العاملون ليس فقط ما يحتاجونه لأداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية، ولكن أيضاً ما يوضح الموقف والصورة الكلية لإدارتهم ووحداتهم والمؤسسة في مجموعها.
- تمكين العاملين من اتخاذ القرارات: وهو ما يعني المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة مؤسستهم عن طريق المشاركة في حل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات.
- الرقابة من الجميع وعلى الجميع: ومقتضى ذلك أنه إذا كان للرؤساء متابعة ورقابة على المرؤوسين، فإن للمرؤوسين الحق أيضاً في رقابة مشروعية أعمال الرؤساء، وهو ما يقتضي وجود نظام رقابي متبادل، وتقييم للأداء مزدوج، الرئيس يقيم مرؤوسيه والمرؤوس يقيم رؤسائه.

بينما تذكر (الطراونة والعضايلة، 2010) أن من أهم عناصر الشفافية الإدارية ما يلي:

- أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد، وأن يجري تحديث وتغيير مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات المصلحة.
- النشر الواسع للمعلومات والبيانات وتوفير أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات الأخرى لمراقبة عمل المؤسسة ومعرفة مدى تطورها وتقديمها.
- أن تتسم المؤسسة بالوضوح والإعلان عن النشاط والممارسات، وأن تعتمد في أساليبها الإدارية على تعزيز مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص.
- أن يكون للمؤسسات مواقع على الانترنت يتم تحديثها باستمرار، وتعطي صورة صادقة وأمانة ونزيهة عما يجري داخلها.

وترى الباحثة أن هذه العناصر تتوفر بشكل كبير في نظام (E-HRM) ، وبالتالي فإن تطبيق هذا النظام يسهم في تحقيق الشفافية المطلوبة، مما يوفر البيئة المناسبة لتطبيقها في أي مؤسسة كما يهيئ لوضع أنظمة مساءلة إدارية على درجة عالية من الكفاءة، ولديها القدرة على تقديم حلول لمشاكل الفوضى في تنفيذ الأعمال والرشوة والمحسوبية وكذلك يضمن تنفيذ سياسات وقوانين المؤسسة بنزاهة عالية.

2.5.6 متطلبات تطبيق الشفافية

إن القيادة الشفافة تتطلب من الإدارة نمطاً من الانفتاح والوضوح في تعاملاتها مع الآخرين من خلال مشاركتهم في المعلومات اللازمة لصنع القرارات، وتقبل آراء الآخرين واحترام مداخلاتهم، مع الإفصاح عن القيم والدوافع التي تمكن المرؤوسين من تقييم تصرفات المدراء المهنية والأخلاقية بدقة والذي ينتج عنه درجة عالية من الثقة المتبادلة بين الطرفين (Norman, Avolio and Luthans, 2010).

لذلك نجد أن هناك متطلبات أساسية لتعزيز مفهوم الشفافية ومساندة تطبيقها يجب أخذها بعين الاعتبار ليتسنى الاستفادة منها بالشكل الصحيح، ومن هذه المتطلبات كما ذكرها كل من (أبو كريم، 2005) و(السبيعي، 2010) و(الشمري، 2009):

1. مراجعة الأنظمة والقوانين والإجراءات بشكل دوري بهدف معالجة النصوص والفقرات الغامضة وتوضيحها للموظفين (العضائية، 2000).

2. التنسيق المستمر بين الأجهزة المعنية بالقوى البشرية والتطوير الإداري.

3. تطوير شبكة معلومات بين كافة الدوائر والمؤسسات وداخل المؤسسة نفسها.

4. تسهيل تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وجمع معلومات تتعلق بالمؤسسات العالمية والمحلية التي تتعلق بالخدمة العامة وأن تكون المعلومات كافية وصحيحة على كلتا التأثيرات الحادة الآتية والطويلة المدى .

وأضاف آخرون المتطلبات التالية لنجاح الشفافية:

- تبني الإدارة العليا وقناعاتها بالشفافية (الطوخي، 2002، ص118).
- ضمان الاتصال المباشر والمتعدد بين الأقسام المختلفة وتوفير العلاقات الرأسية والأفقية التي تؤمن الموارد والمعلومات والدعم (الطشة، 2007).
- تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الموظفين، ويندرج ضمن ذلك نشر المعلومات والبيانات، وتوفير الأدلة عن إجراءات عمل المؤسسة، لتكون

في تناول الموظفين المعنيين بأنشطة تلك المؤسسات، واختصار الإجراءات غير الضرورية ما أمكن (العضايلة، 2000).

- تطوير آليات الإشراف من قبل المديرين وكبار الموظفين على أداء موظفيهم، ومتابعتهم (أبو النادي، 2001، ص25).

وترى الباحثة أن الشفافية تحقق أغراض وفوائد متعددة للجميع وذلك من خلال الالتزام بالنزاهة ومحاربة الفساد والوصول إلى معدلات إنجاز عالية كما ونوعاً ليتحقق رضا الأفراد على مستوى التنظيم ورضا الجمهور المتلقي للخدمة، وهذا أمر ليس سهل المنال ويفترض في إدارة المؤسسة ومختلف مستوياتها الإدارية دعم ومساندة الشفافية من خلال تبسيط الإجراءات ووضوح التعليمات وإتاحة المعلومات للجميع، وتسهيل الحصول عليها بما يخدم المصلحة العامة، ولذلك فإن دعم الإدارة العليا مهم جداً لأن تطبيق الشفافية يحتاج توفير مصدر جيد لتوفير البيانات والمعلومات ليسمح بحرية تدفق البيانات في كافة الاتجاهات والمستويات الإدارية، وهذا يتطلب خلق نظام معلومات متطور في مختلف نشاطات المؤسسة بشكل عام، وفي دائرة الموارد البشرية بشكل خاص، لذلك فإن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً يحتاج إلى دعم ومساندة من الإدارة العليا لأنه يتطلب إمكانيات مادية وبشرية تمكنه من تحقيق أهدافه بنجاح، كما أن تطبيق نظام (E-HRM) قد يستدعي إعادة هيكلة بعض الأقسام في المؤسسة أو إعادة هندسة بعض العمليات فيها.

2.5.7 أنواع الشفافية

يمكن تقسيم الشفافية إلى نوعين وهما الشفافية الداخلية والشفافية الخارجية.

أولاً: الشفافية الخارجية :

ترتبط الشفافية الخارجية في المؤسسات بالمجتمع الخارجي من أفراد وجماعات ومؤسسات، وما تقدمه من خدمه تلبي من خلالها احتياجات المجتمع الخارجي، إذ من المفترض أن تعتمد المؤسسات إلى تطبيق فكرة تمكين المواطنين من أداء دورهم وتحمل مسؤولياتهم نحو المؤسسة، وذلك من خلال نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المؤسسة والخدمات التي تقدمها وما تواجهه من عقبات وإخفاقات في أدائها وتقبل النقد الإيجابي وتصحيح مسارها في ضوء التغذية الراجعة التي تصلها من هذا المجتمع، وأن تنتهج إدارة هذه المؤسسات النهج الديمقراطي في التعامل مع القضايا والمشكلات المختلفة من خلال طرحها للمناقشة وتوفير أكبر قدر من المعلومات للمجتمع الخارجي باتباع أساليب اتصال متنوعة توفر من خلالها البيانات والمعلومات المتعلقة في المؤسسة وبالتالي يصبح كل شيء فيها واضح مما يعزز الثقة والمصداقية لدى

المجتمع الخارجي، حيث أن شعور هذا المجتمع بأنه شريك في العمل في المؤسسة يدفعه لدعم المؤسسة ومساندتها في تأدية واجبها (أبو كريم، 2005).

ثانياً: الشفافية الداخلية :

وهي تتعلق بسلوكيات الإدارة والقضايا الدستورية التي تتضمن حقوق الأفراد العاملين في المؤسسة، ويتمثل ذلك بدرجة الثقة والتمكين والمشاركة في العمليات المختلفة، وتتضمن الشفافية الداخلية في المؤسسات جملة العلاقات والتعاملات والسلوكيات التي تتسم بالشفافية والتي تحدث داخل المؤسسات، من توفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية بحيث يتضمن المصادقية والثقة بين الإدارة والأفراد من خلال التمكين الحقيقي للقيام بمسئولياتهم وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل. والمؤسسات التي تتصف بالشفافية الداخلية تتواصل بشكل مستمر مع كافة أفرادها ولا تتعامل معهم بسرية وتشركهم في صناعة القرارات ورسم السياسات وتراعي الإدارة فيها اللامركزية والمرونة اللازمة من خلال تبني مبدأ الديمقراطية والتعامل بنزاهة على المستويات كافة (الشمري، 2009، ص28).

وتعتمد الشفافية الداخلية على تقنية المؤسسة التي تعتمد على نظام المعلومات والاتصال الذي يضمن التدفق الحر للمعلومات الضرورية لقيام العاملين بمسئولياتهم، والذي بدوره يعكس مستوى عالٍ من الثقة (أبو كريم، 2005).

إن الشفافية الداخلية والخارجية شقين لا يمكن فصلهما عن بعض، فكلاهما مكمل للآخر، فالشفافية الداخلية تُعنى بالبيئة الداخلية للمؤسسة، أما الشفافية الخارجية فتُعنى بالبيئة الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة، وهناك علاقة ارتباط بين هذين الشقين، وكلاً منهما يؤثر في الآخر، وبالتالي ينعكس على تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة (الشمري، 2009، ص29).

وأضاف (Henriques, 2007, P.31) نوعين آخرين للشفافية تم تصنيفهما بناءً على التسلسل الهرمي للإدارة، وكل منهما يعتبر نظام رقابة وإشراف، وهما:

- الشفافية العليا (Transparency Upward): وفيها المدير أو المسئول يراقب تصرفات المرؤوسين.

- الشفافية الدنيا (Transparency Inward): وفيها المحكومين أو المرؤوسين يقومون بملاحظة تصرفات الحاكم أو الرئيس، وهي أمر أساسي لوضع نظام للمساءلة.

وترى الباحثة أن هذه الأنواع من الشفافية تدعم قاعدة أن المراقبة من الجميع وعلى الجميع، وكأن الإدارة فعلاً تعمل في بيت من زجاج لا يحجب ما وراءه، وهذا ما يسهم في تحقيقه تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية بشكل كبير جداً خصوصاً في مجال الشفافية الداخلية.

2.5.8 المشكلات التي تواجه تطبيق الشفافية

- أشار كل من (الطشة وحوامدة، 2009، ص27) و (السبيعي، 2010، ص26) و (اللوذي، 2002، 154) إلى بعض المشكلات التي تواجه تطبيق الشفافية ومن أهمها :
- الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات، الأمر الذي سيشكل عائقاً في وجه الشفافية الإدارية لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة.
 - الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، مما يؤدي إلى بعثرة الجهود وضياع التنسيق بين أجهزة الإدارة.

وترى الباحثة أن مقاومة التغيير وعدم الرغبة في التطوير الإداري والاعتماد على الاجتهادات والخبرات الشخصية في إنجاز المعاملات قد تكون عائقاً كبيراً أمام تحقيق الشفافية، كما أن بعض الموظفين قد يسيء استخدام الشفافية بتزويد الغير بمعلومات خاطئة أو استغلال المعلومات المتاحة له لتحقيق أهدافه الخاصة والتي قد تتعارض مع أهداف المؤسسة، وكذلك قد يتجنى بعض الموظفين على بعض بشكاوى كيدية وغير حقيقية لمآرب خاصة في أنفسهم، ولذلك فإن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً يعمل على الحد من هذه العوائق بشكل كبير جداً، فمن خلال تطبيق هذا النظام تعمل المؤسسة على توضيح السياسات والأهداف العامة لموظفيها وتتيح لهم الفرصة في المشاركة بآرائهم ومقترحاتهم وتشركهم في اتخاذ القرار وتضعهم في صورة الحدث أولاً بأول أي أنها تسمح بتدفق المعلومات في كافة المستويات الإدارية، وتهتم بالحصول على تغذية راجعة منهم بهدف التطوير والعمل على تبسيط الإجراءات وتضع نظام واضح للمساءلة الإدارية، وبالتالي فإنها تضمن ممارسة الشفافية بشكل حقيقي في تعاملاتها مع الأفراد العاملين فيها من خلال تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

2.5.9 نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً والشفافية (شفافية نظام المعلومات):

تعتبر تكنولوجيا المعلومات أحد العوامل المهمة التي تساهم في تحقيق الشفافية وتجسيدها على أرض الواقع، فتكنولوجيا المعلومات أحدثت ثورة في الاتصالات العالمية حيث جعلت مشاركة المعلومات وتبادلها أسهل وأرخص من أي وقت مضى (Lord, 2006)، وهذا بدوره يعزز من الشفافية لأن الشفافية ببساطة هي إتاحة المعلومات للجميع، ويرتبط مفهوم الشفافية بالبيانات والمعلومات من خلال نظم المعلومات وفوائدها فنظم المعلومات هي النظم التي تقوم بجمع ومعالجة وإرسال المعلومات للمستفيدين حسب حاجاتهم، مستخدمة الأفراد والإجراءات التشغيلية

ونظم المعالجة من أجل تحقيق هدفها، ويمكن تلخيص فوائد نظم المعلومات بالنقاط التالية كما ذكرها كل من (الطشة، 2007، ص 24) و(الشمري، 2009، ص34):

- توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.
 - دعم عمليات اتخاذ القرار.
 - تنشيط عمليات الاتصال في المنشآت.
 - الحد من التجاوزات الإدارية بمعرفة من قام بماذا من خلال استخدامه نظام المعلومات (السبيعي، 2010، ص32).
 - توثيق الأنظمة والتشريعات والإجراءات والقرارات الإدارية المتخذة والمحافظة عليها للرجوع لها عند الحاجة (السبيعي، 2010، ص33).
- والمقصود بالشفافية هنا مجموعة من الخصائص وجودها في أي نظام للمعلومات يعطي مصداقية واعتمادية أعلى، حيث يعكس الكشف عن المعلومات الملائمة والكافية مدى تبني المؤسسة لمبدأ الشفافية في جميع تعاملاتها، ونرى أن خصائص الشفافية تتمثل بالآتي (الغالبي والعامري، 2001، ص 220-221):

1. الدقة والصدق عند تقديم المعلومة.
2. كمال المعلومة: أي توفير معلومات تامة وغير مجتزأة دون حذف أو إضافة غير مبرر .
3. توقيت المعلومة: أي أن تصل في الوقت المناسب للجهة الطالبة وهذا لا يعني إيصالها للجهة المعنية قبل موعدها بوقت كبير قد يعرضها للإهمال والنسيان كما أن وصولها في وقت متأخر قد يفقدها قيمتها.
4. سهولة الوصول للمعلومة: يمكن أن يكون مقدار الجهد المبذول مؤشراً على سهولة أو صعوبة الوصول للمعلومات.
5. سعة الإنتشار: وهو عدد الجهات أو الشرائح التي يمكن أن تصلها المعلومات أو التقارير وكذلك تنوع قنوات إيصال هذه المعلومات.
6. التطوعية في تقديم المعلومة: ويقصد بها استعداد المؤسسة الذاتي لتقديم المعلومة بدون طلب من جهة خارجية أو بحكم القانون.
7. أقل ما يمكن من السرية: تشكل السرية حجة رئيسية لدى معظم الإدارات في عدم إعطاء المعلومة للجهة الطالبة ولا نقصد هنا كذلك البوح بكل شئ بحيث تتعرض المؤسسة لخطر تسرب المعلومات واستغلالها من قبل المنافسين وإنما المبالغة في حجب المعلومات بحجة السرية.

8. تنوع التقارير: إن من أهم مزايا نظم المعلومات هو قدرتها على تقديم أنواع كثيرة من التقارير وقدرتها على الفرز والتلخيص.

9. دورية التقارير وانتظامها: إن تقديم التقارير في مواعيدها المحددة رغم كل الظروف الاستثنائية تشكل حالة إيجابية جداً لنظم المعلومات وتزيد من رضا المستفيدين.

10. وجود موقع على شبكة الإنترنت: إن مؤسسات الأعمال في عالم اليوم لا تستغني بأي حال من الأحوال عن بناء موقع لها على شبكة الإنترنت لفوائده الكثيرة حيث أنه يغنيها عن فتح فروع كثيرة ويوفر لها تكاليف كبيرة فضلاً عن إيصال خدماتها إلى عدد هائل من الجمهور وبدون حدود.

وأضافت (حرب، 2011) النقاط التالية:

- الملاءمة: ارتباط المعلومات بمتطلبات المستخدم لها.
- الوضوح: يجب أن تقدم المعلومات بطريقة واضحة ومفهومة للمستخدم لها.
- الإيجاز: إذا توفرت للمستخدم معلومات موجزة، فإنه سيستغل الكثير من الوقت عند تحليل البيانات اللازمة لاتخاذ قرارٍ ما.

وبناءً على ما تقدم فإن درجة الشفافية لنظام المعلومات تعتمد على الصفات السابقة فالنظام الشفاف هو الذي تتوفر فيه نسبة كبيرة من الصفات المشار إليها أعلاه، في حين أن شفافية هذا النظام تقل كلما انخفض عدد الصفات المتوفرة فيه.

وترى الباحثة أن الخصائص السابقة التي تتمثل في صدق المعلومة ودقتها وسهولة الوصول إليها وملاءمتها للعمل وغيرها مما سبق ذكره يجب أن تتوفر في نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لكي تجعله قادراً على تحقيق الشفافية في المؤسسة، وبدون توفر هذه الخصائص فإن النظام يصبح لا قيمة له.

المبحث السادس

الرضا عن العمل

2.6.1 مقدمة

2.6.2 مفهوم الرضا عن العمل

2.6.3 مسببات الرضا عن العمل

2.6.4 نواتج الرضا عن العمل

2.6.5 نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً والرضا عن العمل

2.6.1 مقدمة

يمثل العمل جزء هام من حياتنا، وبمرور الوقت داخل هذا العمل يشكل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل، وهذا ما يطلق عليه بالرضا عن العمل، ويبدأ الأمر بقيام كل فرد بتكوين حصيلة من المعرفة والمعلومات والخبرات حول العمل، وبناءً عليها يتشكل وجدان ومشاعر الفرد ناحية عمله، وأخيراً يميل الفرد أن يتصرف سلوكياً ناحية عمله بشكل معين يظهر في أسلوب تعامله مع الزملاء، وفي غيابه وتأخيرته، وفي تركه للعمل وفي طريقة احترامه لرئيسه ولأنظمة المؤسسة (ماهر، 2005، ص224).

2.6.2 مفهوم الرضا عن العمل

الرضا عن العمل يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل، على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر، وسياسات المؤسسة والرؤساء والزملاء والمرؤوسين وفرص النمو والترقي، وفرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر (حسن، 2011، ص246).

ويمكن تعريف الرضا عن العمل بأنه حالة انفعالية من السعادة أو الشعور الإيجابي ناتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته في تلك الوظيفة (السقا، 2009، ص11).

بينما يعرفه آخرون بأنه مشاعر العاملين تجاه وظائفهم حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه هذه الوظائف ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها، فكلما كان هناك تقارب بين الإداراكين كلما ارتفعت درجة الرضا (المصري، 2009، ص5).

وترى الباحثة أن رضا العاملين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً يمكن تعريفه بأنه مجموعة المشاعر الإيجابية أو السلبية التي يعبر فيها العاملون عن النظام ومدى تقبلهم له، وهذه المشاعر ناتجة عن التقييم الذي يجريه المستخدم لهذا النظام.

2.6.3 مسببات الرضا عن العمل

يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل إلى مجموعتين:

1. المسببات الشخصية للرضا عن العمل

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء، ومن أهم هذه المسببات احترام الذات والقدرة على تحمل الضغوط والمكانة الاجتماعية والرضا العام عن الحياة (ماهر، 2005).

2. المسببات التنظيمية للرضا: وهي متعددة وكثيرة ونذكر منها:

- سياسات المؤسسة: وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه (ماهر، 2005).
 - ظروف العمل: كلما كانت ظروف العمل مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة والحرارة والتهوية وحجم المكتب والتليفون وترتيب المكاتب وحجم الاتصالات الشخصية وكذلك عدد ساعات العمل وغيرها (ماهر، 2005).
 - تصميم العمل: فالتصميم السليم للعمل يسمح بالتنوع والمرونة والتكامل وتوافر معلومات كاملة وبالتالي يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل (ماهر، 2005).
 - طبيعة العمل: إن الأعمال الروتينية والمتكررة تقضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه للتفكير والخلق والابتكار (أبو رمضان، 2004، ص40).
 - تدريب العاملين: حيث يشعر العامل بأن الإدارة تحرص عليه وتتمسك به لكفائه وذلك عن طريق تدريبه المتكرر على ما هو جيد أو ضروري، وهذا يساهم في زيادة ثقته بنفسه وبمؤسسته ويزيد بدوره الرضا عن العمل (السقا، 2009، ص18).
 - نمط الاتصال: فالاتصال ذو الاتجاهين يتيح للعاملين فرصة إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات والبيانات (المصري، 2009، ص16).
 - أساليب الرقابة: مما لاشك فيه أن الرقابة هي إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف، إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالباً ما تدفع العاملين لابتداع مختلف الوسائل لاختراقها والحد من دورها، لذلك فإن استخدام الرقابة وفقاً للمفهوم الفكري والفلسفي المعاصر من شأنه أن يخلق مناخاً تنظيمياً هادفاً في تحقيق متطلبات المؤسسة والعاملين فيها بالشكل الملائم (أبو رمضان، 2004، ص41).
- وترى الباحثة أن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً بما يوفره من معلومات وبما يحققه من سهولة الاتصالات وتبسيط الإجراءات يؤدي إلى تحسين ظروف العمل ويقلل من الملل الناتج عن الأعمال الروتينية المتكررة وخصوصاً الأعمال الورقية، كما أن نظام (E-HRM) يعتبر أحد أساليب الرقابة الحديثة التي تساعد في متابعة وإنجاز الأعمال الإدارية التي تتعلق بالموارد البشرية أولاً بأول، وبالتالي يساعد في التغلب على مشاعر الموظفين السلبية تجاه الرقابة التقليدية وهذا يؤدي إلى زيادة الرضا عن العمل.

2.6.4 نواتج الرضا عن العمل

يظهر تأثير نواتج الرضا عن العمل واضحاً على معدل الغياب والتأخير، فزيادة الرضا يقل معدل ترك الخدمة بالنسبة للمؤسسة، كما يلاحظ أن الرضا يؤدي إلى تكوين الانتماء إلى المؤسسة، حيث يشعر الفرد أنه عضو أساسي في تكوين المؤسسة، ويؤدي ذلك إلى أنماط من السلوك مثل التعاون، وتقوية العلاقات الاجتماعية في التنظيم، والرغبة في الحفاظ على موارد المؤسسة، والقدرة على تحمل الصعاب المؤقتة في المؤسسة بدون شكوى (ماهر، 2005، ص233).

وترى الباحثة أن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً يسهم في زيادة الرضا عن العمل بما يحققه من تقليص للأعمال الورقية وتبسيط لإجراءات العمل وإتاحة المعلومات للجميع وسهولة التواصل بين العاملين.

2.6.5 إدارة الموارد البشرية إلكترونياً والرضا عن العمل

أظهرت العديد من الدراسات أن هناك علاقة عكسية بين عبء العمل الذي يتحمله الفرد ورضاه الوظيفي، حيث أظهرت إحدى الدراسات أن العاملين الذين شعروا بأن عبء العمل الخاص بهم يتراوح حول الكمية المعقولة كانوا أكثر رضا من أولئك الذين شعروا بأن عبء العمل الخاص بهم كان ثقيلًا جداً، كما أظهرت دراسة أخرى أن هناك ارتباط سلبي بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي (العوضي والعوضي، 2010، ص 213)، وبما أن من أهم مزايا نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً أنه يساعد في تبسيط إجراءات العمل وتخفيف ضغط العمل فهو يسهم بشكل غير مباشر في رضا الموظفين عن عملهم، وقد أظهرت دراسة (Sanayei and Mirzaei, 2008) أنه لو تم استخدام نظام (E-HRM) سيكون له تأثير إيجابي على مخرجات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والتي تتمثل في الالتزام المهني والالتزام التنظيمي والرضى الوظيفي ومستوى ضغط العمل ودرجة التعاون والتنسيق بين الموظفين في المؤسسة.

وإذا نظرنا لنظام (E-HRM) على أنه أحد الوسائل الإلكترونية الحديثة التي تسهم في تحسين بيئة العمل وتسهيل إجراءاته وتحسين نمط الاتصال في المؤسسة، نجده أنه أحد المسببات التي تؤدي إلى الرضا عن العمل، أما إذا تحدثنا عن رضا العاملين عن نظام (E-HRM) نفسه فيمكننا القول بأن رضا الموظفين عنه يعتمد على الفوائد المتحققة من تطبيقه، فكلما ساهم النظام في تبسيط إجراءات العمل وتخفيض أعبائه وزيادة سرعة إنجاز المعاملات بالإضافة إلى تفعيل الاتصالات وتحقيق الشفافية وتخفيض النفقات الإدارية كلما زادت درجة الرضا عنه، وقد بينت دراسة (Gupta and Saxena, 2011) أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على رضا

الموظفين عن نظام (E-HRM) ومنها سرعة التواصل وتحسين نظام العمل وكفاءة استخدام الوقت بالإضافة إلى العديد من الفوائد والمزايا التي تتحقق من استخدامه، كما أوضحت دراسة (Voermans and Veldhoven, 2006) أن موقف الموظفين تجاه تطبيق نظام (E-HRM) يتأثر بعدة عوامل ومنها الممارسات الإيجابية لتطبيقات التكنولوجيا، أي أنه إذا كانت تطبيقات (E-HRM) ناجحة على أرض الواقع، والتكنولوجيا المستخدمة متطورة وسهلة الاستخدام فإن الموقف تجاه (E-HRM) سيكون إيجابي، وبالتالي فإن سهولة استخدام النظام وتوفر الإمكانيات التقنية المتطورة له من أجهزة ومعدات وشبكات وبرامج وكذلك ملائمة هذه البرامج والتطبيقات الالكترونية لمتطلبات العمل تؤدي إلى رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

المبحث السابع
" تطبيقات نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM)
المستخدمة في الأنروا"

2.7.1 لمحة عامة

2.7.2 تاريخ الأنروا وتأسيسها

2.7.3 برامج الأنروا

2.7.4 البنية التحتية لنظام الإدارة الإلكترونية في الأنروا

2.7.5 أسباب تطبيق نظام (E-HRM) في الأنروا

2.7.6 تطبيقات نظام (E-HRM) المستخدمة في الأنروا

2.7.1 لمحة عامة

وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا) هي وكالة إغاثة وتنمية بشرية تقوم بتوفير خدمات التعليم والصحة والإغاثة والخدمات الاجتماعية للاجئين الذين يستحقون تلك الخدمات من بين اللاجئين الفلسطينيين المسجلين لدى الوكالة والذين يبلغ تعدادهم 5 مليون لاجئ يعيشون في مناطق عمليات الوكالة الخمس وهي: الأردن ولبنان وقطاع غزة والضفة الغربية بما فيها القدس الشرقية والجمهورية العربية السورية، وبخلاف منظمات الأمم المتحدة الأخرى التي تعمل من خلال السلطات المحلية أو من خلال الوكالات المنفذة، تقوم الأونروا بتوفير خدماتها مباشرة للاجئين الفلسطينيين، وتعمل الوكالة على تخطيط وتنفيذ أنشطتها ومشروعاتها، وتقوم أيضا ببناء وإدارة المنشآت كالمدارس والعيادات الصحية، فهي تقوم برعاية ما يزيد على 900 منشأة يعمل فيها ما يقارب من 30,000 موظف وموظفة في مناطق عملياتها الخمس (موقع الأونروا الإلكتروني، تاريخ الدخول 2012/7/9)، ويبين الجدول رقم (2.1) إحصائية بعدد الموظفين في الأونروا في قطاع غزة

جدول (2.1)

إحصائية بعدد الموظفين في الأونروا في قطاع غزة

الدائرة	عدد الموظفين
مكتب مدير العمليات	45
الموارد البشرية	39
الإدارة	191
برنامج الصحة النفسية	12
التعليم	9234
برنامج الطوارئ	264
المالية	23
الصحة	986
البنية التحتية وتطوير المخيمات	594
التمويل والمشاريع الصغيرة	51
الإمدادات	248
المشتريات	12
الإغاثة والخدمات الاجتماعية	212
المجموع	11911

المصدر: دائرة الموارد البشرية في الأونروا، أغسطس، 2012.

2.7.2 تاريخ الأونروا وتأسيسها

في أعقاب الحرب العربية الإسرائيلية لعام 1948 مباشرة كان تقديم المساعدات الطارئة للاجئين الفلسطينيين يتم من خلال منظمات دولية مثل اللجنة الدولية للصليب الأحمر وعصبة جمعيات الصليب الأحمر ولجنة خدمات الصداقة الأمريكية.

وفي تشرين ثاني 1948 أسست الأمم المتحدة منظمة تسمى "هيئة الأمم المتحدة لإغاثة اللاجئين الفلسطينيين" وذلك لتقديم المعونة للاجئين الفلسطينيين وتنسيق الخدمات التي تقدمها لهم المنظمات غير الحكومية ومنظمات الأمم المتحدة الأخرى.

وفي 8 كانون أول 1949 وبموجب قرار الجمعية العامة رقم 302(رابعاً) تأسست وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا) لتعمل كوكالة تابعة للأمم المتحدة لغرض تقديم الإغاثة المباشرة وبرامج التشغيل للاجئين الفلسطينيين، وقد بدأت الوكالة عملياتها الميدانية في الأول من أيار عام 1950.

وقامت الجمعية العمومية للأمم المتحدة بالتأكيد على "ضرورة استمرار عمل الأونروا وعلى أهمية عدم إعاقة عملياتها وتقديمها للخدمات من أجل صالح اللاجئين الفلسطينيين وتنميتهم البشرية ومن أجل استقرار المنطقة. وفي غياب حل لمشكلة اللاجئين الفلسطينيين، تقوم الجمعية العامة بالتجديد المتكرر لولاية الأونروا، ويمتد آخر تجديد حتى 30 حزيران 2014 (موقع الأونروا الإلكتروني، تاريخ الدخول 2012/7/9).

2.7.3 برامج الأونروا

تقدم الأونروا خدماتها في أوقات الهدوء النسبي في الشرق الأوسط وفي أوقات النزاعات، حيث توفر المساعدة والحماية وكسب التأييد لحوالي 5 مليون لاجئ فلسطيني مسجل لديها في منطقة الشرق الأوسط، وتشتمل خدمات الوكالة على التعليم والرعاية الصحية والإغاثة والبنية التحتية وتحسين المخيمات والمساندة المجتمعية والتمويل الصغير والاستجابة الطارئة بما في ذلك في أوقات النزاعات المسلحة (موقع الأونروا الإلكتروني، تاريخ الدخول 2012/7/9).

يتم تقديم خدمات الأونروا ضمن برامج خمسة هي :

أولاً: برنامج التعليم

تقوم الأونروا بإدارة أكبر نظام مدرسي في الشرق الأوسط وذلك بوجود ما يقارب من 700 مدرسة، وقد دأبت الوكالة على أن تكون المزود الرئيسي للتعليم الأساسي للاجئين الفلسطينيين منذ ستين عاماً، حيث أن التعليم هو أكبر البرامج التابعة للأونروا، ويستحوذ على أكثر من نصف الميزانية العادية للوكالة. وكافة أطفال اللاجئين الفلسطينيين المسجلين لدى الوكالة يحق لهم تلقي

من تسع إلى عشر سنوات من التعليم الأساسي بشكل مجاني، وتقوم الأنروا بتدريس ما يزيد على نصف مليون طفل من أطفال اللاجئين الفلسطينيين مستخدمة في ذلك مناهج الدول المضيفة والمعززة بمواد إثرائية.

وبالإضافة إلى القيام بإدارة المدارس، قامت الأنروا أيضاً بتطوير فرص تعليمية إضافية، حيث يوجد لدى الوكالة عشرة مراكز تدريب مهني مثل مركز التدريب المهني في غزة ومركز تدريب دمشق والتي توفر تدريباً مهارياً في عدة مجالات منها: الأزياء والسباكة والنجارة والصيدلة والتصميم الجرافيكي والإدارة والحاسوب والعمارة والمساحة، وتقوم تلك المراكز بتعليم المهارات ذات العلاقة بالسوق من أجل مساعدة الشباب من اللاجئين الفلسطينيين في العثور على فرص توظيف بعد التخرج وتقليل المستويات العالية من البطالة بين اللاجئين (موقع الأنروا الإلكتروني، تاريخ الدخول 2012/7/9).

ثانياً: برنامج الصحة

تقوم الأنروا بتقديم خدمات الصحة الأساسية، وهي مسؤولة عن توفير بيئة معيشية صحية للاجئين الفلسطينيين، وتعمل شبكة الوكالة من منشآت الرعاية الصحية الأولية والعيادات المتنقلة على توفير الأساس لخدماتها الصحية وعلى تقديم الخدمات الوقائية والرعاية الطبية العامة والمتخصصة والمصممة خصيصاً لكل مرحلة عمرية، ويعمل برنامج الصحة البيئية على ضبط نوعية مياه الشرب ويقوم بتنفيذ حملات مكافحة القوارض والحشرات في مخيمات اللاجئين (موقع الأنروا الإلكتروني، تاريخ الدخول 2012/7/9).

ثالثاً: برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية

يقدم برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية تشكيلة متعددة من خدمات الحماية الاجتماعية المباشرة وغير المباشرة في مناطق عمليات الوكالة الخمس، ويشتمل البرنامج على (موقع الأنروا الإلكتروني، تاريخ الدخول 2012/7/9):

■ خدمات الإغاثة

يقدم البرنامج مساعدة شبكة الأمان الاجتماعي التي تشتمل على الدعم الغذائي الأساسي والمعونات النقدية ودخل الأسرة التكميلي للاجئين الفلسطينيين الأشد عرضة للمخاطر والذين يقعون في دائرة الفقر المدقع، كما أنه يقدم أيضاً مساعدات نقدية وفق أسس انتقائية ومنح نقدية لمرة واحدة لتغطية الاحتياجات المنزلية الأساسية أو لتغطية حالات الطوارئ الأسرية.

■ الخدمات الاجتماعية

تعمل الخدمات الاجتماعية في الأونروا على معالجة بعض الاحتياجات الاجتماعية الاقتصادية الأكثر إلحاحاً لمجتمع اللاجئين الفلسطينيين، وهي تعمل أيضاً على تعزيز العمل المجتمعي الذي يمكن اللاجئين الأشد عرضة للمخاطر من أن يصبحوا أكثر اعتماداً على أنفسهم، والبرنامج ملتزم بتحسين القدرة المؤسسية لأكثر من 100 مؤسسة مجتمعية تعمل على تنظيم مجموعة واسعة من النشاطات الاجتماعية والثقافية والترفيهية علاوة على التدريب على المهارات وخدمات إعادة التأهيل.

■ الاستحقاق والتسجيل

يعمل برنامج الاستحقاق والتسجيل على المحافظة على التسجيلات والوثائق العائدة للاجئين الفلسطينيين، وهو يحتفظ بسجلات اللاجئين ويعمل على تحديثها باستخدام نظام معلومات لتسجيل اللاجئين حديث ومستند في بنائه على شبكة الانترنت وذلك من أجل تحديد الأهلية للحصول على خدمات الأونروا (موقع الأونروا الالكتروني، تاريخ الدخول 2012/7/9).

رابعاً: برنامج التمويل البسيط

تعمل دائرة التمويل الصغير في الأونروا على توفير فرص إدار الدخل للاجئين الفلسطينيين والجماعات الأخرى الفقيرة أو المهمشة والتي تعيش وتعمل بالقرب منهم. والبرنامج يقدم القروض والخدمات المالية التكميلية لأصحاب الأعمال الصغيرة وصغار رجال الأعمال والبيوت المعيشية (موقع الأونروا الالكتروني، تاريخ الدخول 2012/7/9).

خامساً: البنية التحتية وتطوير المخيمات

من أصل 5 مليون لاجئ فلسطيني مسجلون لدى الأونروا، فإن ما يقارب من ثلث عددهم (1,4 مليون) يعيشون في 58 مخيم رسمي في الأردن ولبنان وسورية والضفة الغربية وقطاع غزة. وفي الوقت الذي لا تقوم فيه الأونروا بإدارة المخيمات، إلا أنها تعمل على تحسين ظروف اللاجئين الفلسطينيين الذين يعيشون في تلك المخيمات، وقد تم إطلاق برنامج جديد في عام 2006 يركز على تحسين البيئة المادية والاجتماعية للمخيمات بدلا من أن يقوم بالتركيز على عمليات الإغاثة (موقع الأونروا الالكتروني، تاريخ الدخول 2012/7/9).

سادساً: برامج الطوارئ

على مدار السنوات الستين الماضية، اتخذت الأونروا الإجراءات للتخفيف من آثار حالات الطوارئ على حياة اللاجئين، ومن برامج الطوارئ (موقع الأونروا الالكتروني، تاريخ الدخول 2012/7/9):

■ إعادة الإعمار والتعافي المبكر

يتم القيام بأنشطة إعادة الإعمار أو التعافي من خلال إعادة بناء المساكن المدمرة للاجئين، وفي حالة تعذر ذلك بسبب الحصار المفروض على غزة، فإن الدعم الذي تقدمه الأونروا للاجئين الفلسطينيين المشردين أو الذين فقدوا بيوتهم بسبب النزاع أو الأزمات الأخرى يشمل المساعدة النقدية وتوفير مواد الإغاثة الأساسية الأخرى.

■ دعم سبل معيشة الأشد عرضة للمخاطر، من خلال:

خلق فرص العمل

تعمل الأونروا على التخفيف من أثر البطالة والفقر من خلال توفير 7,000-15,000 عقد عمل شهرياً تعمل على إعالة عشرات الآلاف من المستفيدين غير المباشرين، إن ذلك يوفر الوظائف للرجال والنساء الذين هم بأمرس الحاجة لها ويعمل على ضخ النقود في المجتمع المحلي علاوة على أنه يساند تطوير المهارة بين الخريجين الشباب العاطلين عن العمل.

المساعدة الغذائية

ومن خلال برنامج المساعدة الغذائية الطارئة، تسعى الأونروا إلى تلبية احتياجات الأشخاص الأشد عرضة للمخاطر وإلى عكس الأثر الذي تحدثه الصعوبات المزمنة للأشخاص في وجه توفير الغذاء. وفي الوقت الحاضر، فإن هناك 750,000 لاجئ يتلقون المساعدة الغذائية، ويعمل برنامج منفصل للتغذية المدرسية على ضمان أن 207,000 طالب وطالبة في مدارس الوكالة يحصلون على التغذية الأساسية.

المساعدة النقدية

بهدف إكمال برامج استحداث فرص العمل والمساعدة الغذائية، تقدم الأونروا مساعدات نقدية مستهدفة، للعائلات الأشد فقراً المؤهلة لتلقي تلك المساعدات، كما يتم أيضاً توفير المساعدة المالية للطلبة في مدارس الأونروا (موقع الأونروا الإلكتروني، تاريخ الدخول 2012/7/9).

2.7.4 البنية التحتية للإدارة الإلكترونية في الأونروا

أولاً: قسم نظم المعلومات (ISO)

يتكون قسم نظم المعلومات (ISO) بالأونروا في قطاع غزة من 14 موظف، وهو يمثل عصب رئيسي في الأونروا، فهو القسم المسؤول عن تجهيز البنية التحتية للإدارة الإلكترونية حيث يقوم بإنشاء وتركيب الشبكات وصيانتها وربط جميع منشآت الأونروا بالمركز الرئيسي عن طريق هذه الشبكات، بالإضافة إلى تقديم الدعم الفني لجميع منشآت الأونروا فيما يتعلق بالشبكات أو

صيانة أجهزة الحاسوب والطابعات، والجدول (2.2) يوضح البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في منشآت الأنروا في قطاع غزة:

جدول (2.2)

مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالأنروا في قطاع غزة

النوع	العدد
أجهزة حاسوب computer	8247 منهم 6047 لمنشآت التعليم
خوادم Servers	أكثر من 30، 10 منهم لمنشآت التعليم
خط انترنت Internet	يوجد خطين كل منهم 40 ميغا، خط لمنشآت التعليم وخط آخر للمكتب الإقليمي وباقي المنشآت
موزعات الشبكة	أكثر من 200
نقاط الشبكة	ضعف عدد أجهزة الحاسوب
الأجهزة المتصلة بالشبكة	جميع الأجهزة متصلة بالشبكة
المباني المتصلة بالشبكة	جميع منشآت الأنروا متصلة بالشبكة
أجهزة بوابات انترنت	2
Routers	أكثر من 100
أجهزة حماية Firewalls	3
طابعات Printers	1740 منهم 1000 لمنشآت التعليم
ماسحات ضوئية Scanners	530 منهم 400 لمنشآت التعليم
U.P.S	2379 منهم 629 لمنشآت التعليم
شبكات لاسلكية	شبكة Wi-MAX في المدارس Microwave في العيادات Wi-Fi في المكتب الإقليمي
تقنيات أخرى	VOIP SMS Live Broadcasting (UNRWA T.V) Web conferencing Video Conference (8 rooms)

المصدر: قسم نظم المعلومات في الأنروا، 2012.

ونلاحظ من الجدول (1.2) أن عدد أجهزة الحاسوب في الأنروا بلغ حوالي 8247 جهاز جميعهم متصل بالشبكة، منهم 6047 جهاز في المدارس التي يبلغ عددها في قطاع غزة 243 مدرسة، ولكن هذا العدد يتضمن أجهزة الحاسوب التي تستخدم للأغراض التعليمية للطلاب حيث أن كل مبنى مدرسي مجهز بمختبر حاسوب يحتوي على 24 جهاز كمبيوتر، بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم تزويد الإدارة المدرسية بمعدل 3 أجهزة حاسوب لكل مدرسة، وهذه الأجهزة هي التي يتم

استخدامها من قبل الموظفين الإداريين لإنجاز الأعمال الإدارية المختلفة وهي التي تهتمنا في هذه الدراسة.

ثانياً: وحدة تطوير البرمجيات

تم إنشاء وحدة تطوير البرمجيات بالأنروا في قطاع غزة في العام 2007 مبتدئة بموظف واحد، وبعد ثلاثة أعوام وبسبب ضغط العمل تم زيادة عدد الموظفين إلى ثلاثة موظفين، ونتيجة لازدياد الحاجة للبرمجيات التي تسهل عمل الموظفين خاصة قسم الموارد البشرية فقد تطورت وحدة البرمجيات وأصبح عدد الموظفين فيها 11 موظف يعملون على تطوير البرمجيات وتقديم الدعم لمستخدمي هذه البرامج.

ويمكن نشاط الوحدة في إصدار برمجيات تساعد الأنروا على الإرتقاء بأعمالها وذلك بتطوير البرمجيات التي تقدم الخدمات للموظفين بطريقة إلكترونية والتي تتميز بالسرعة والمرونة والدقة والكفاءة وبالتالي تقلل من المعاملات الورقية ومن الأخطاء الناشئة عن الإدارة التقليدية، كما توفر هذه البرمجيات العديد من الاحصائيات والتقارير التي تساعد قسم الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإدارية، ومن البرمجيات المستخدمة في تصميم التطبيقات الإلكترونية (Visual Studio.net) و (Database SQL Server) (المصدر: دائرة الموارد البشرية، الأنروا، 2012).

2.7.5 أسباب تطبيق نظام (E-HRM) في الأنروا

- زيادة عدد الموظفين في الأنروا وبالتالي صعوبة توفير المعلومات بالطريقة التقليدية لجميع الموظفين.
- ضرورة العمل على أرشفة جميع الملفات والمعاملات بشكل إلكتروني ليسهل عملية البحث.
- التوجه نحو توظيف التكنولوجيا والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات على جميع المستويات.
- الحاجة لتحويل العمليات الإدارية إلى أنظمة الكترونية (المصدر: دائرة الموارد البشرية، الأنروا، 2012).

2.7.6 تطبيقات نظام (E-HRM) المستخدمة في الأنروا

أولاً: برنامج إدارة الإجازات

يعتبر برنامج إدارة الإجازات من البرامج الإلكترونية والتي تعمل على أتمتة بيئة العمل لدى الموظفين، حيث يتميز بسهولة استخدامه ودقة معاملاته وتبسيطها من حيث إدارة الإجازات وتقديمها واعتمادها إلكترونياً، وكذلك تجنبه وتلافيه للأخطاء التي تصدر عن المعاملات اليدوية للإجازات مثل البيانات الخاطئة، والإجازات المفقودة والمتأخر وصولها وغيرها من الأخطاء.

ويتعامل هذا النظام مع أنواع محددة من الإجازات، تحديداً مع الإجازات التي لا تستند إلى تقارير إضافية موثقة، من أنواع الإجازات التي يمكن التعامل معها من خلال البرنامج (الإجازة السنوية، الإجازة التعويضية، إجازة الحزن، الإجازة المرضية الطارئة، الإجازة المرضية الطارئة لسبب عائلي، الإجازة المرضية، إجازة الأمومة وإجازة الأبوة) (المصدر: دائرة الموارد البشرية بالأنروا، 2012/5/7).

ثانياً: نظام تقييم الأداء الإلكتروني

يعد تقرير تقييم الأداء الإلكتروني بمثابة الأداة التي تدعم عملية تنفيذ سياسة الأداء وتطبيقها، حيث أن كل جزء من تقرير تقييم الأداء الإلكتروني يتم تعبئته بواسطة مستخدم مختلف ضمن سلم الهرم الإداري، هنالك ثلاثة مستخدمين ضمن التسلسل الهرمي لإدارة الأداء، لكل واحد منهم مسؤولية مختلفة عن الآخر

- الموظف: وهو من يقوم بتعبئة إنجازاته الرئيسية خلال فترة التقييم، ويقوم بالتوقيع على التقييم النهائي.
- المسؤول المباشر: وهو من يقوم بمناقشة أداء وحاجات تطوير الموظف خلال العام، ويقوم بتقييم جميع الموظفين في ضوء الأهداف والمؤشرات ذات الصلة، كما يقوم المسؤول المباشر بتعبئة التقييم الشامل أيضاً.
- المسؤول الثاني: وهو من يقوم بمراجعة تقرير التقييم ويوافق عليه (دليل مستخدم تقرير تقييم الأداء الإلكتروني، 2011).

ويقدم نظام تقييم الأداء الجديد ثلاثة تقييمات لتحديد مستوى أداء الموظفين، حيث أن هناك تقييمان مرضيان (هما "أفضل أداء" و"كما هو متوقع تماماً") وتقييم واحد للتعامل مع الأداء الضعيف ("هناك فرصة للتحسن")، كما يتطلب نموذج تقييم الأداء الجديد توقيعين فقط لكل عملية تقييم، وهما توقيع المشرف الأول والمشرف الثاني للموظف. وتضمن هذه العملية أن يكون الموقعون على نموذج تقييم الأداء مطلعين على أداء موظفيهم وأنهم قادرون على مراجعة أداء الموظفين مراجعة موضوعية، وتتم عملية التقييم بجميع مراحلها بشكل إلكتروني (المصدر: دائرة الموارد البشرية بالأنروا 2012/5/7).

ثالثاً: بوابة معلومات الموظفين

بوابة معلومات الموظفين هي النافذة الشفافة بين موظفي وكالة الغوث وإدارتها حيث تجد من خلالها آخر الأخبار والمستجدات والنشرات في الأنروا مصحوبة مع باقة من الخدمات الإلكترونية التي تسهل العمل والتواصل الفعال بين الموظفين، وبإمكان أي موظف استخدام آلية

الاستجابة السريعة ليوحه سؤال أو استفسار أو شكوى أو مقترح للجهة المسؤولة في دائرته أو في الدوائر الأخرى في الأنروا.

بالإضافة إلى تقديم العديد من الخدمات للموظفين مثل عرض قسيمة الراتب، رصيد الإجازات، تقرير تقييم الأداء، إمكانية طلب إجازة، وغيرها من الخدمات، كما تقدم البوابة مجموعة من النماذج والمستندات التي قد يحتاجها الموظف لإنجاز معاملاته الخاصة مثل طلب قرض، أو طلب سفر للخارج... إلخ، وكذلك يتم الإعلان عن تعليمات الموارد البشرية وأنظمة وقوانين العمل التي تخص الموظفين من خلال هذه البوابة، ويمكن الدخول لكل موظف الدخول لهذه البوابة من خلال الموقع الإلكتروني (Portal.unrwa.ps) ثم إدخال اسم المستخدم وكلمة المرور الخاصة به (المصدر: دائرة الموارد البشرية بالأنروا 2012/5/7).

رابعاً: برنامج التوظيف الإلكتروني

بدأ العمل بنظام التوظيف الإلكتروني في العام 2006، حيث يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الأنروا من خلال الموقع الإلكتروني (jobs.unrwa.ps)، ثم يقوم طالب الوظيفة بتقديم الطلب إلكترونياً، ثم تتم عملية فرز الطلبات إلكترونياً، ثم يتم إعلان أسماء المرشحين إلكترونياً حيث يطلب من المرشحين المؤهلين الجلوس إلى امتحان ومقابلة على أساس كفاءات الأمم المتحدة، ثم الإعلان الإلكتروني عن المرشح الفائز بالوظيفة، لكن البرنامج لا يوفر إمكانية إرسال الإختبارات إلكترونياً عبر الإنترنت، وكذلك لا يوجد فيه إمكانية لإجراء المقابلات مع المتقدمين للوظائف بشكل إلكتروني.

خامساً: برنامج إدارة أحوال المعلمين البدلاء

إن الهدف الرئيسي لهذا النظام هو إتمام عقد عمل يومي لمدرس بديل ليحل محل المدرس الأساسي المجاز، يمر الطلب على الجهات الإدارية حسب السلم الوظيفي لوضع الرفض أو الموافقة على اختيار المعلم البديل (دليل المستخدم لبرنامج إدارة أحوال المعلمين البدلاء، الأنروا، 2011).

حيث يتم إدخال اسم المعلم الأساسي المجاز ورقم وظيفته ونوع إجازته ومدتها بالإضافة إلى تخصصه ليتم اختيار المعلم البديل له على نظام المياومة من قائمة الانتظار، حيث لا يسمح البرنامج بتجاوز أي معلم، فيتم اختيارهم حسب ترتيبهم على البرنامج، ثم يتم متابعة لوائح دوام المعلم اليومي إلكترونياً من خلال البرنامج نفسه (مكتب مدير منطقة غرب غزة التعليمية بالأنروا، 2012).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- 3.1 مقدمة
- 3.2 منهجية الدراسة
- 3.3 مجتمع الدراسة
- 3.4 عينة الدراسة
- 3.5 أداة الدراسة
- 3.6 صدق الاستبانة
- 3.7 ثبات فقرات الاستبانة
- 3.8 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

3.2 منهجية الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، لكونه من أكثر المناهج استخداماً، في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية (مقداد والفرا، 2007، ص112)، وهذا المنهج ساعد الباحثة في التعرف على مدى رضى الموظفين عن نظام (E-HRM) المطبق في الأنروا، ومن ثم استخلاص النتائج وتقييمها واختبار الفرضيات ثم الخروج بمجموعة من التوصيات. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على مصدرين أساسيين للمعلومات:

■ المصادر الأولية:

تم جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتعتبر هذه الاستبانة هي الأداة الرئيسية للدراسة، وتم توزيعها على عينة الدراسة، ومن ثم تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات إحصائياً (Statistical Package For Social Sciences) ويرمز له باختصار SPSS، وذلك لحساب النسب واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ومؤشرات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة.

■ المصادر الثانوية:

اتجهت الباحثة في مراجعة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية حيث تم الاطلاع على الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والمجلات العلمية والدوريات والمنشورات الخاصة والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، بالإضافة إلى عمليات البحث والمطالعة عبر العديد من قواعد البيانات الإلكترونية.

3.3 مجتمع الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من 663 موظف وهم جميع موظفي دائرة الموارد البشرية والبالغ عددهم 44 موظف، بالإضافة إلى 619 موظف وهم جميع الموظفين الإداريين الذين يتعاملون مع الإدارة الالكترونية ويعملون في دائرة التربية والتعليم والمؤسسات التعليمية التابعة للأنروا في قطاع غزة.

وقد اقتصرَت هذه الدراسة على دائرة التربية والتعليم لأنها المؤسسة الأولى في الأنروا التي بدأ فيها تطبيق نظام (E-HRM)، وذلك لكونها الأكبر حجماً، والأكثر انتشاراً في جميع مناطق قطاع غزة، فكان لها الأولوية القصوى في تطبيق نظام (E-HRM)، حيث أن جميع برامج (E-HRM) المستخدمة حالياً في الأنروا يتم تطبيقها بشكل كامل على موظفي دائرة التربية والتعليم والمؤسسات التابعة لها، وجاري العمل حالياً على التوسع في هذه البرامج لتشمل جميع منشآت الأنروا في قطاع غزة.

وقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاث طبقات حسب الدرجة الوظيفية، كما هو موضح في الجدول رقم (3.1):

جدول رقم (3.1)

تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاث طبقات حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	عدد الموظفين في دائرة الموارد البشرية	عدد الموظفين في دائرة التربية والتعليم ومؤسساتها	مجموع عدد الموظفين في الدائرتين
من 5 إلى 11	33	149	182
من 12 إلى 15	9	455	464
من 16 فأكثر	2	15	17
المجموع	44	619	663

المصدر: قسم الموارد البشرية في الأنروا، غزة، 2012.

3.4 عينة الدراسة

تم استخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة من موظفي دائرة التربية والتعليم ومؤسساتها، وذلك لعدم تجانس مجتمع الدراسة من ناحية طبيعة درجات الوظائف الإدارية، وتم استخدام التوزيع المناسب حيث تمثل كل طبقة وفقاً لوزنها النسبي في مجتمع الدراسة لأن هذا الأسلوب أفضل وأكثر موضوعية والأنسب في المجتمعات الطبقية غير المتجانسة (مقداد والفرا، 2007، ص174، 179)، أما بالنسبة لموظفي دائرة الموارد البشرية فقد تم استخدام طريقة المسح

الشامل وذلك لقلّة عددهم، ويبين الجدول رقم (3.2) حجم عينة الدراسة المطلوب نظرياً وتوزيعها حسب الدرجة الوظيفية.

جدول رقم (3.2)

حجم العينة المطلوب نظرياً وتوزيعها حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	عدد الموظفين في دائرة الموارد البشرية	عدد الموظفين في دائرة التربية والتعليم ومؤسساتها	مجموع عدد الموظفين في الدائرتين
من 5 إلى 11	33	57	90
من 12 إلى 15	9	174	184
من 16 فأكثر	2	6	8
المجموع	44	237	281

وقد تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة للتحقق من صدق الاستبانة وثباتها، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة حيث تم الحصول على 302 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي كما هو موضح في الجدول رقم (3.3).

جدول رقم (3.3)

حجم عينة الدراسة (الاستبانات المستردة) وتوزيعها حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	عدد الموظفين في دائرة الموارد البشرية	عدد الموظفين في دائرة التربية والتعليم ومؤسساتها	مجموع عدد الموظفين في الدائرتين
من 5 إلى 11	33	63	96
من 12 إلى 15	9	187	196
من 16 فأكثر	2	8	10
المجموع	44	258	302

يتضح من الجدول (3.2) أن مجموع العينة الكلي نظرياً 281 موظف وهو يمثل 42.4% من مجتمع الدراسة، وقد استردت الباحثة 302 استبانة كما هو موضح في الجدول (3.3)، وهو ما يعني أن العدد المسترد من الاستبانات أكثر من العدد المطلوب نظرياً، وهذا يسهم في زيادة دقة النتائج.

3.5 أداة الدراسة

تم إعداد الاستبانة لتغطية الجانب الميداني للدراسة، وتكونت الاستبانة من قسمين كالتالي:

■ القسم الأول: تكون من الخصائص العامة لمجتمع الدراسة وتكون من (8) فقرات، هي:

1. متغير الجنس.

2. متغير العمر.

3. متغير المؤهل العلمي.
4. متغير المسمى الوظيفي.
5. متغير الدرجة الوظيفية.
6. متغير عدد سنوات الخبرة في الأثروا.
7. متغير عدد سنوات الخبرة في الدرجة الوظيفية الحالية.
8. متغير الدائرة أو المكان.

■ القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة ويتكون من (60) فقرة لجمع المعلومات حول العوامل التي تؤثر على مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM)، موزعة على خمسة مجالات كالتالي:

- المجال الأول: يتناول تبسيط إجراءات العمل، ويتكون من (13) فقرة .
- المجال الثاني: يتناول عبء العمل، ويتكون من (10) فقرات.
- المجال الثالث : يتناول فعالية الاتصالات، ويتكون من (12) فقرة.
- المجال الرابع : يتناول الشفافية، ويتكون من (12) فقرة.
- المجال الخامس: يتناول مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM)، ويتكون من (13) فقرة.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (3.4).

جدول (3.4)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	عال	عال جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

اختارت الباحثة الدرجة (1) للاستجابة "ضعيف جداً" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

3.6 صدق الاستبانة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقامت الباحثة بالتأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين:

3.6.1 صدق المحكمين (الصدق الظاهري لأداة الدراسة)

قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين لتحكيمها، تألفت من (16) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصين في مجالات الإدارة والإحصاء التطبيقي في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وكذلك المهنيين المتخصصين الذين يعملون في دائرة الموارد البشرية ودائرة التعليم في الأنروا، وذلك للتأكد من مدى سلامة بناء الاستبانة والملحق رقم (3) يعرف بالسادة المحكمين ومكان عمل كل منهم.

وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية - انظر الملحق رقم (4).

3.6.2 صدق المقياس

وينقسم إلى:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

أولاً: نتائج صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

▪ صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الأول:

يوضح الجدول (3.5) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول تبسيط إجراءات العمل والدرجة الكلية لفقراته.

جدول (3.5)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (تبسيط إجراءات العمل) والدرجة الكلية لفقراته

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تقليل الأعمال الروتينية والبعد عن التعقيد.	.702	*0.000
2	استخدام خطوات أسهل لإجراء العمل.	.713	*0.000
3	حذف الخطوات غير الضرورية واختصار مراحل إنجاز المعاملات.	.649	*0.000
4	تقليل حجم الأعمال الورقية .	.474	*0.004
5	وضوح الإجراءات والخطوات المتبعة لإنجاز العمل لجميع الأطراف.	.680	*0.000
6	حل مشاكل حفظ البيانات وسهولة استرجاعها.	.743	*0.000
7	تقديم تغذية راجعة مباشرة للعاملين عند الوقوع في أي خطأ أو مواجهة أي مشكلة.	.828	*0.000
8	مرونة أكبر في إجراء التعديلات في حالة حدوث أي خطأ.	.737	*0.000
9	الإسراع في إنجاز المعاملات واختصار وقت تنفيذها.	.810	*0.000
10	سهولة إنجاز المعاملات الخاصة بالموظفين.	.838	*0.000
11	مشاركة الموظف في تنفيذ بعض أنشطة الموارد البشرية وتفويضه في اتخاذ القرارات الروتينية.	.755	*0.000
12	تقديم تغذية راجعة للموظف عن مدى تقدم معاملته وإنجازها.	.765	*0.000
13	إنجاز الموظفين للمعاملات الخاصة بهم دون الحاجة إلى ذهابهم لدائرة الموارد البشرية شخصياً.	.813	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول (3.5) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول تبسيط إجراءات العمل والدرجة الكلية لفقراته تنحصر بين القيمتين (0.474 - 0.838) عند مستوى دلالة معنوية $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على أن فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

▪ صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني:

يوضح الجدول (3.6) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني عبء العمل والدرجة الكلية لفقراته.

جدول (3.6)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (عبء العمل) والدرجة الكلية لفقراته

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1	تقليل عدد المراجعين لإدارة الموارد البشرية.	.553	*0.001
2	زيادة معدل الانجاز للموظف بمعدل أعلى مما تعود عليه باستخدام الطرق التقليدية سابقاً.	.772	*0.000
3	إنجاز الموظف للعديد من الأعمال في وقت واحد.	.792	*0.000
4	تمكين الموظف من إنهاء العمل المطلوب في وقت الدوام الرسمي.	.818	*0.000
5	قلة الغياب المتكرر للموظف الناتج عن ضغط العمل.	.725	*0.000
6	عدم الحاجة إلى استدعاء الموظف للعمل في أيام إجازاته.	.739	*0.000
7	قلة أخطاء الموظف في أداء عمله.	.886	*0.000
8	شعور الموظف بالمتعة أثناء تأدية عمله.	.791	*0.000
9	عدم شعور الموظف بالتعب والإرهاك أثناء الدوام الرسمي للعمل.	.924	*0.000
10	توفير وقت وجهد الموظف.	.822	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول (3.6) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني عبء العمل والدرجة الكلية لفقراته تنحصر بين القيمتين (0.924 - 0.553) عند مستوى دلالة معنوية 0.05 $\alpha =$ وهذا يدل على أن فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

▪ صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثالث:

يوضح الجدول (3.7) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث فعالية الاتصالات والدرجة الكلية لفقراته.

جدول (3.7)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (فعالية الاتصالات) والدرجة الكلية لفقراته

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	سرعة إجراء الاتصالات بين دائرة الموارد البشرية والدائرة التي يعمل بها الموظف.	.605	*0.000
2	سهولة إجراء عملية الاتصال لنقل وتبادل المعلومات بين دائرة الموارد البشرية والدائرة التي يعمل بها الموظف.	.711	*0.000
3	تكامل البيانات والمعلومات بين دائرة الموارد البشرية والدائرة التي يعمل بها الموظف.	.707	*0.000
4	التنسيق والتعاون بين دائرة الموارد البشرية وبين الدائرة التي يعمل بها الموظف.	.705	*0.000
5	استمرارية تدفق المعلومات بين دائرة الموارد البشرية والدائرة التي يعمل بها الموظف.	.483	*0.003
6	وضوح المعلومات بحيث تقدم بطريقة مفهومة للمستخدم لها.	.810	*0.000
7	ملائمة المعلومات بمعنى ارتباط المعلومات بمتطلبات المستخدم لها.	.895	*0.000
8	توفير المعلومات الكافية اللازمة لاتخاذ القرار.	.869	*0.000
9	الدقة في نقل المعلومات دون تشويش.	.833	*0.000
10	شمولية الاتصال لجميع الموظفين في المؤسسة.	.795	*0.000
11	سهولة توجيه العمل والتحكم به.	.835	*0.000
12	ثقة الموظف في المعلومات التي يحصل عليها من خلال بوابة الموظفين والتطبيقات الالكترونية الأخرى.	.844	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول (3.7) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث فعالية الاتصالات والدرجة الكلية لفقراته تنحصر بين القيمتين (0.895-0.483) عند مستوى دلالة معنوية $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على أن فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

▪ صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الرابع:

يوضح الجدول (3.8) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع الشفافية والدرجة الكلية لفقراته.

جدول (3.8)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (الشفافية)
والدرجة الكلية لفقراته

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1	إتاحة المعلومات لجميع الموظفين وسهولة الحصول عليها.	.672	*0.000
2	القضاء على تباين المعلومات وتضاربها.	.890	*0.000
3	الحد من تحريف المعلومات وتشويهها.	.872	*0.000
4	وضوح الأنظمة والإجراءات الإدارية داخل الأتروا وتبسيطها وسهولة فهمها.	.800	*0.000
5	الابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة.	.833	*0.000
6	علنية الإجراءات الإدارية في عمل الأتروا.	.774	*0.000
7	توحيد الإجراءات الإدارية الخاصة بالموظفين داخل الأتروا.	.848	*0.000
8	توثيق الإجراءات والقرارات الإدارية المتخذة وسهولة الرجوع إليها عند الحاجة.	.646	*0.000
9	ضمان عدم مخالفة النظم والتعليمات واللوائح والقوانين.	.816	*0.000
10	النزاهة وتجنب تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.	.773	*0.000
11	مشاركة الموظف بأرائه ومقترحاته عبر بوابة الموظفين.	.690	*0.000
12	توفير الثقة والمصداقية بين دائرة الموارد البشرية و جميع الموظفين في الأتروا.	.851	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول (3.8) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع الشفافية والدرجة الكلية لفقراته تنحصر بين القيمتين (0.890-0.646) عند مستوى دلالة معنوية $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على أن فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

▪ صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الخامس:

يوضح الجدول (3.9) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM) والدرجة الكلية لفقراته.

جدول (3.9)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (مدى رضا الموظفين عن نظام E-HRM) والدرجة الكلية لفقراته

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1	فعالية الدليل الإجرائي الخاص بتوضيح كيفية استخدام تطبيقات النظام.	.791	*0.000
2	توافق التطبيقات الالكترونية المستخدمة مع متطلبات العمل.	.761	*0.000
3	تحديث وتطوير البرمجيات بما يتناسب مع حاجة العمل.	.814	*0.000
4	كفاءة أجهزة الحاسوب المستخدمة.	.683	*0.000
5	فعالية نظام صيانة الأجهزة والبرامج الالكترونية.	.779	*0.000
6	سهولة التواصل مع مسؤولي الدعم الفني لحل المشاكل الإلكترونية.	.888	*0.000
7	الدعم الفني الذي يتلقاه المستخدم في حالة حدوث خلل في أي تطبيق إلكتروني.	.878	*0.000
8	المهارات التكنولوجية والإدارية التي تمتلكها للتعامل مع الخدمات الإلكترونية.	.801	*0.000
9	تدريب الموظفين على استخدام التطبيقات الالكترونية المختلفة للنظام.	.754	*0.000
10	سهولة التعامل مع النظام بتطبيقاته المختلفة (بوابة الموظفين، برنامج الإجازات، إلخ).	.884	*0.000
11	كفاءة الشبكة الداخلية للنظام.	.834	*0.000
12	سرعة شبكة الانترنت.	.782	*0.000
13	نظام أمن المعلومات المُستخدَم لحمايتها من التلف أو السرقة أو الاختراق.	.823	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول (3.9) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM) والدرجة الكلية لفقراته تنحصر بين القيمتين (0.888-0.683) عند مستوى دلالة معنوية $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على أن فقرات المجال الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: نتائج الصديق البنائي Structure Validity

يعتبر الصديق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول (3.10) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (3.10)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تبسيط إجراءات العمل.	.933	*0.000
2	عبء العمل.	.870	*0.000
3	فعالية الاتصالات.	.886	*0.000
4	الشفافية	.899	*0.000
5	مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM).	.917	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول (3.10) أن معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة تنحصر بين القيمتين (0.933-0.870) عند مستوى دلالة معنوية $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على أن جميع مجالات الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

3.7 ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كالتالي:

3.7.1 معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

يعتبر معامل ألفا كرونباخ من أشهر المعادلات المستخدمة لقياس الثبات الداخلي للأداة، وللوقوف على ثبات أداة الدراسة تم استخدام العينة العشوائية الاستطلاعية ذات الحجم (30) فرداً والتي سبق استخدامها في قياس مدى الاتساق الداخلي والصدق البنائي في حساب معامل ألفا كرونباخ، وقد تبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (0.974) وهذه القيمة تعد مرتفعة ومطمئنة لمدى ثبات أداة الدراسة، حيث يرى كثير من المختصين أن المحك للحكم على كفاية معامل ألفا كرونباخ هو (0.5)، الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج الذي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

جدول (3.11)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق *
1.	تبسيط إجراءات العمل.	13	0.880	0.938
2.	عبء العمل.	10	0.933	0.966
3.	فعالية الاتصالات.	12	0.930	0.965
4.	الشفافية.	12	0.944	0.971
5.	مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM).	13	0.953	0.976
	المجالات السابقة معا	60	0.974	0.987

*الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (3.11) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال من مجالات الاستبانة حيث تتراوح بين (0.880-0.953). كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.974) وكذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.938-0.976) لكل مجال من مجالات الاستبانة وبلغت قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبانة (0.987).

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (4) قابلة للتوزيع. و تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على فرضيات الدراسة.

3.8 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية ويرجع السبب في ذلك إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وقد تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية التالية:
1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وأفاد الباحثة في وصف عينة الدراسة.
 2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
 3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط حيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمته الباحثة لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي واختبار الفرضية الرئيسية الأولى.
 4. اختبار كولومجروف-سمرنوف (K-S) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
 5. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمته الباحثة للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
 6. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
 7. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تحليل البيانات

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

المبحث الأول تحليل البيانات

4.1.1 مقدمة

4.1.2 اختبار التوزيع الطبيعي

4.1.3 تحليل خصائص العينة

4.1.4 تحليل فقرات الدراسة

4.1.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل تحليلاً تفصيلياً للبيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة في الأنروا، عدد سنوات الخبرة في الدرجة الوظيفية الحالية، الدائرة، المكان)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

4.1.2 اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.1).

جدول (4.1)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تبسيط إجراءات العمل.	0.253
2	عبء العمل.	0.842
3	فعالية الاتصالات.	0.914
4	الشفافية.	0.667
5	مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM)	0.136
	جميع مجالات الاستبانة	0.765

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4.1) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وعليه تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل فقرات الاستبانة والإجابة على الفرضيات.

4.1.3 تحليل خصائص العينة

شمل تحليل خصائص العينة تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين، والتي تتعلق بالـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة في الأنروا، عدد سنوات الخبرة في الدرجة الوظيفية الحالية، الدائرة، المكان)، والجداول التالية توضح خصائص وسمات عينة الدراسة.

4.1.3.1 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

جدول (4.2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	170	56.3
أنثى	132	43.7
المجموع	302	100.0

يتضح من جدول (4.2) أن ما نسبته (56.3%) من عينة الدراسة من الذكور، بينما الباقي (43.7%) من الإناث، ونجد أن نسبة الإناث العاملات في الأنروا تفوق نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل الفلسطيني بشكل كبير جداً، حيث ذكر الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في تقريره للعام 2012 أن الفجوة بين الذكور والإناث ما زالت كبيرة في القوى العاملة، وأن نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل الفلسطيني منخفضة ولا تتعدى 17.3% (تقرير الإحصاء الفلسطيني، 2012)، وتعزو الباحثة النسبة المرتفعة للإناث في الأنروا إلى سياسات التعيين التي تعتمد على استقطاب الأشخاص ذوي المؤهلات العلمية والكفاءات العالية دون النظر إلى معيار الجنس، بالإضافة إلى أن سياسة التعيين في الأنروا تهدف إلى التوازن بين أعداد الذكور والإناث العاملين فيها، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة ممثل لواقع الموظفين في الأنروا من حيث التوازن بين الجنسين، وبالتالي ستكون نتائج الدراسة شاملة لآراء كلا الجنسين بشكل موضوعي دون التحيز لجنس دون الآخر.

4.1.3.2 توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

جدول (4.3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30	30	9.9
من 30 إلى أقل من 40 سنة	77	25.5
من 40 إلى أقل من 50 سنة	133	44.0
من 50 فأكثر	62	20.5
المجموع	302	100.0

يتضح من جدول (4.3) أن (79.4%) من الموظفين أعمارهم تقل عن 50 عاماً، أي أن مجتمع الدراسة مجتمع فتي، معظم عناصره من الشباب، وهذا يعني أنه لديه القدرة على التعامل

مع التطبيقات الإلكترونية ومواكبة التطورات التكنولوجية بسهولة، وعدم مقاومة التغيير، وبالتالي يكون أكثر تقبلاً لتطبيق الأنظمة الإلكترونية ومن ضمنها نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

4.1.3.4 توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (4.4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم فما دون	50	16.6
بكالوريوس	205	67.9
ماجستير	44	14.6
دكتوراه	3	1.0
المجموع	302	100.0

يتضح من جدول (4.4) أن نسبة حملة البكالوريوس بلغت (67.9%)، وتعزو الباحثة ارتفاع نسبة الموظفين من حملة البكالوريوس إلى توفر كوادر متعلمة وعلى درجة عالية من المعرفة في مجال عملها، ونلاحظ أيضاً من نتائج جدول (4.4) أن نسبة الموظفين من الدرجة الجامعية بكالوريوس فأعلى شكلت (83.5%) من أفراد عينة الدراسة مما يدل على ارتفاع المستوى العلمي لأفراد العينة بشكل عام وحرص إدارة الأئروا على اختيار كوادر مؤهلة علمياً تسهم في عملية التنمية والتطوير، وهذا يعطي مؤشر أن مجتمع الدراسة مؤهل علمياً بدرجة كافية لكي يعطي رأيه بموضوعية فيما يتعلق بتطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

4.1.3.4 توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (4.5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
رئيس دائرة	-	-
مدير منطقة	9	3.0
مدير	115	38.1
نائب مدير	76	25.1
مساعد إداري	14	4.6
مساعد موارد بشرية	22	7.3
سكرتير	2	0.7
كاتب	52	17.2
غير ذلك	12	4.0
المجموع	302	100

يتضح من جدول (4.5) أن ما نسبته (3.0%) من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير منطقة، (38.1%) مدير، (25.1%) نائب مدير، (4.6%) مساعد إداري، (7.3%) مساعد موارد بشرية، (0.7%) سكرتير، (17.2%) كاتب، بينما (4.0%) يحملون مسميات وظيفية أخرى والتي حددتها الباحثة لأفراد مجتمع الدراسة بـ (مبرمج، مساعد مبرمج).

ونلاحظ هنا تنوع المسميات الوظيفية، مما يعطي الفرصة لجميع الموظفين الذين يتعاملون مع نظام (E-HRM) في مختلف المستويات الإدارية في إبداء رأيهم حول تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، وهذا بدوره يؤدي إلى توازن الآراء والنتائج حول مدى رضى الموظفين عن نظام (E-HRM)، وبالتالي عدم تحيز النتائج لفئة دون الأخرى.

4.1.3.5 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية

جدول (4.6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية %
من 5 - 11	97	32.1
من 12 - 15	194	64.2
من 16 فأكثر	11	3.6
المجموع	302	100.0

يتضح من جدول (4.6) أن ما نسبته (32.1%) من عينة الدراسة درجتهم الوظيفية من 5-11، (64.2%) درجتهم الوظيفية من 12-15، بينما (3.6%) درجتهم الوظيفية 16 فأكثر. وتبرر الباحثة ارتفاع نسبة الموظفين من أصحاب الدرجة الوظيفية من 12 - 15، ثم الموظفين أصحاب الدرجة الوظيفية من 5-11 بأن الدراسة استهدفت الموظفين الإداريين الذين يستخدمون نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، ومعظم الذين يستخدمون هذا النظام في دائرة التعليم هم من المدراء ونواب المدراء الذين تتراوح درجاتهم الوظيفية بين 12 و 15، والكتبة الذين تتراوح درجاتهم الوظيفية بين 5 و 11، وهذا التنوع في الدرجات الوظيفية سينعكس على نتائج الدراسة التي تظهر مدى رضا الموظفين في مختلف المستويات الإدارية عن نظام (E-HRM)، مما يعطي نظرة أكثر شمولية للنظام، وبالتالي القدرة على الخروج بتوصيات لتحسينه وتطويره من كافة الجوانب.

4.1.3.6 توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الأنروا

جدول (4.7)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الأنروا

الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	26	8.6
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	42	13.9
من 10 فأكثر	234	77.5
المجموع	302	100.0

يتضح من جدول (4.7) أنما نسبته (77.5%) سنوات الخبرة لديهم من 10 سنوات فأكثر، وتعزو الباحثة ارتفاع نسبة الموظفين الذين تبلغ خبرتهم 10 سنوات فأكثر بأنهم النسبة الأعلى من أفراد العينة المبحوثة فمعظمهم مدراء ونواب مدراء، والموظف يحتاج لسنوات طويلة من الخبرة حتى يتدرج في السلم الوظيفي ويشغل هذا المنصب، وبما أن معظم مفردات العينة من ذوي الخبرة الطويلة في الأنروا، فهذا يعني أن لديهم النضج والخبرة والمعرفة الكافية بمتطلبات العمل لإبداء رأيهم حول تطبيق نظام (E-HRM) بموضوعية تامة.

4.1.3.7 توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الدرجة الوظيفية الحالية

جدول (4.8)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الدرجة الوظيفية الحالية

الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	125	41.4
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	106	35.1
من 10 فأكثر	71	23.5
المجموع	302	100.0

يتضح من جدول (4.8) أن ما نسبته (76.5%) من مجتمع العينة عدد سنوات الخبرة لديهم في الوظيفة الحالية أقل من 10 سنوات وتبرر الباحثة ذلك بأن معظمهم من المدراء، ويكون المدير قد أمضى سنوات طويلة من عمره في مناصب إدارية أخرى قبل أن يصل لمنصب مدير، فمن الطبيعي أن تكون سنوات الخبرة في المنصب الحالي أقل من 10 سنوات، كما تتسجم هذه النسب مع الجدول رقم (4.3) الذي يوضح أن مجتمع الدراسة مجتمع فتي.

4.1.3.8 توزيع عينة الدراسة حسب الدائرة أو المكان الذي يعمل فيه المستجيب

جدول (4.9)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدائرة أو المكان

النسبة المئوية %	العدد	فئة الوظيفة
14.6	44	دائرة الموارد البشرية
7.6	23	دائرة التعليم في المكتب الإقليمي
6.6	20	مكتب مدير منطقة تعليمية
71.2	215	مدرسة
-	-	غير ذلك
100.0	302	المجموع

يتضح من جدول (4.9) أن ما نسبته (71.2%) يعملون في مدرسة، وتبرر الباحثة ارتفاع نسبة الموظفين العاملين في المدارس، بأنهم الفئة الأكبر من عينة الدراسة، حيث أن معظم موظفي دائرة التربية والتعليم يعملون في المدارس، والفئة المستهدفة منهم هم الموظفون الإداريون الذين يستخدمون تطبيقات نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، وآراؤهم حول النظام تكون نابعة من خلال استخدامهم اليومي له، وبالتالي فإن تطوير النظام يبدأ من عندهم، من خلال الحصول منهم على التغذية الراجعة فيما يتعلق بتطبيق النظام والمشاكل والمعوقات التي يواجهونها أثناء استخدامهم لنظام (E-HRM).

4.1.4 تحليل فقرات الاستبانة

لتحليل فقرات الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T لعينة واحدة، T في حالة عينتين مستقلتين، تحليل التباين الأحادي، معامل الارتباط بيرسون) هذه الاختبارات مناسبة في حالة وجود أن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي. أولاً: تحليل فقرات الدراسة حول متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي درجة الموافقة المتوسطة الفرضية الصفرية:

اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل موافق بدرجة متوسطة حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3 .

إذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 3، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة

يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهريّة عن درجة الموافقة المتوسطة. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

4.1.4.1 تحليل فقرات المجال الأول

يناقش المجال الأول تبسيط إجراءات العمل، ويوضح الجدول (4.10) نتائج استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا.

جدول (4.10)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تبسيط إجراءات العمل"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة
1	تقليل الأعمال الروتينية والبعد عن التعقيد.	4.06	81.13	26.91	*0.000	6
2	استخدام خطوات أسهل لإجراء العمل.	4.12	82.38	29.63	*0.000	5
3	حذف الخطوات غير الضرورية واختصار مراحل إنجاز المعاملات.	3.96	79.13	23.36	*0.000	7
4	تقليص حجم الأعمال الورقية.	4.22	84.32	26.17	*0.000	1
5	وضوح الإجراءات والخطوات المتبعة لإنجاز العمل لجميع الأطراف.	3.91	78.21	21.72	*0.000	8
6	حل مشاكل حفظ البيانات وسهولة استرجاعها.	4.19	83.77	29.05	*0.000	2
7	تقديم تغذية راجعة مباشرة للعاملين عند الوقوع في أي خطأ أو مواجهة أي مشكلة.	3.90	77.94	20.69	*0.000	9
8	مرونة أكبر في إجراء التعديلات في حالة حدوث أي خطأ.	3.82	76.47	18.50	*0.000	11
9	الإسراع في إنجاز المعاملات واختصار وقت تنفيذها.	4.18	83.58	28.79	*0.000	3
10	سهولة إنجاز المعاملات الخاصة بالموظفين.	4.16	83.28	30.59	*0.000	4
11	مشاركة الموظف في تنفيذ بعض أنشطة الموارد البشرية وتفويضه في اتخاذ القرارات الروتينية.	3.61	72.16	13.48	*0.000	13
12	تقديم تغذية راجعة للموظف عن مدى تقدم معاملته وإنجازها.	3.66	73.27	14.77	*0.000	12
13	إنجاز الموظفين للمعاملات الخاصة بهم دون الحاجة إلى ذهابهم لدائرة الموارد البشرية شخصياً.	3.83	76.61	19.24	*0.000	10
جميع الفقرات معاً		3.97	79.40	34.40	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

بالرجوع إلى الجدول (4.10) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمجال ككل يساوي 3.97، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.40%، قيمة اختبار T 34.40، وأن القيمة الاحتمالية

(Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "تبسيط إجراءات العمل" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) ساهم في تبسيط إجراءات العمل بنسبة 79.4%، وذلك من خلال تقليص حجم الأعمال الورقية، والقضاء على المشاكل الخاصة بحفظ البيانات واسترجاعها، كما ساهم في الإسراع في إنجاز المعاملات واختصار وقت تنفيذها وسهولة إنجازها من قبل الموظفين أنفسهم، وذلك لأن الموظفين أصبحوا يستخدمون خطوات أكثر سهولة لإنجاز المهام في ظل نظام (E-HRM).

وتوافقت نتائج المجال الأول للدراسة مع بعض الدراسات كدراسة (Shilpa and Gopal, 2011) التي توصلت إلى أن من أكثر العوامل التي دفعت باتجاه تبني نظام (E-HRM) في الشركات الهندية هو الرغبة في تحسين معاملات وإجراءات الموارد البشرية فيما يتعلق بالدقة والسرعة والتكامل وكذلك تقليل الوقت الضائع في إنجاز الأعمال الإدارية الروتينية وتقليل المعاملات الورقية، ودراسة (Gupta and Saxena, 2011) التي أظهرت أن تحسين نظام العمل وكفاءة استخدام الوقت من العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين عن نظام (E-HRM)، وكذلك دراسة (أبو العيس، 2012) التي بينت أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى سهولة العمل اليومي والسرعة في الإنجاز، ودراسة (المنهالي، 2011) التي وضحت أنه فيما يتعلق بإجراءات العمل فإن المتغير الأكثر أهمية بأن تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية سيؤدي إلى الدقة في إنجاز معاملات المستفيدين منه، وكذلك اتفقت مع دراسة (شليبي، 2011) التي أوصت بضرورة التوسع في استخدام النماذج الإلكترونية لإدارة شؤون الموظفين للاستفادة من مزاياها المتعددة كتخفيض وقت إنجاز المعاملات، ودراسة (القحطاني، 2010) التي أوصت بتبسيط الإجراءات الإدارية بالشكل الذي يمكن من استخدام التعاملات الإلكترونية.

كما اتفقت نتائج الفقرة الحادية عشر "مشاركة الموظف في تنفيذ بعض أنشطة الموارد البشرية وتفويضه في اتخاذ القرارات الروتينية" والتي بلغ المتوسط الحسابي النسبي لها 72.16% مع دراسة (Ruel, Bondarouk and Looise, 2004) التي توصلت إلى أن تطبيق نظام (E-HRM) يؤدي إلى تمكين الموظفين من ممارسة بعض وظائف الموارد البشرية بأنفسهم، ودراسة (المغيرة، 2010) التي أوصت بضرورة القضاء على المركزية في العمل، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار.

بينما اختلفت مع دراسة (العاجز، 2011) التي بينت أنه لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، وتعزو الباحثة هذا الاختلاف إلى اختلاف مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية بين دراسة (العاجز، 2011) وبين هذه الدراسة، حيث أن دراسة العاجز تتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل عام في المؤسسة، بينما هذه الدراسة تتعلق بإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ومن أهم مميزات نظام (E-HRM) تمكين المديرين والموظفين في الدوائر الأخرى من ممارسة بعض وظائف وأنشطة الموارد البشرية بأنفسهم.

4.1.4.2 تحليل فقرات المجال الثاني

يناقش المجال الثاني عبء العمل، ويوضح الجدول (4.11) نتائج استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا.

جدول (4.11)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "عبء العمل"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1	تقليل عدد المراجعين لإدارة الموارد البشرية.	3.96	79.14	24.26	*0.000	1
2	زيادة معدل الانجاز للموظف بمعدل أعلى مما تعود عليه باستخدام الطرق التقليدية سابقاً.	3.92	78.48	24.13	*0.000	2
3	إنجاز الموظف للعديد من الأعمال في وقت واحد.	3.91	78.19	22.66	*0.000	4
4	تمكين الموظف من إنهاء العمل المطلوب في وقت الدوام الرسمي.	3.87	77.40	20.60	*0.000	5
5	قلة الغياب المتكرر للموظف الناتج عن ضغط العمل.	3.50	70.03	11.20	*0.000	10
6	عدم الحاجة إلى استدعاء الموظف للعمل في أيام إجازاته.	3.62	72.40	13.66	*0.000	8
7	قلة أخطاء الموظف في أداء عمله.	3.74	74.75	17.96	*0.000	6
8	شعور الموظف بالمتعة أثناء تأدية عمله.	3.71	74.15	15.58	*0.000	7
9	عدم شعور الموظف بالتعب والإرهاك أثناء الدوام الرسمي للعمل.	3.50	70.07	11.40	*0.000	9
10	توفير وقت وجهد الموظف.	3.92	78.47	20.43	*0.000	3
جميع الفقرات معاً		3.77	75.32	26.20	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

بالرجوع إلى الجدول (4.11) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمجال ككل يساوي 3.77، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 75.32%، قيمة اختبار T 26.20، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "عبء العمل" دال إحصائياً عند مستوى دلالة

$\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) ساهم في تقليل عبء العمل على الموظف بنسبة 75.32%، وذلك من خلال تقليل أعداد المراجعين لدائرة الموارد البشرية، وزيادة معدل إنجاز الموظف عن السابق، كما ساهم في توفير الوقت والجهد، بالإضافة إلى قدرة الموظف على إنجاز العديد من الأعمال في وقت واحد، وبالتالي يتمكن الموظف من إنجاز الأعمال الموكلة إليه في وقت الدوام الرسمي وبدون تأخير.

وتوافقت نتائج المجال الثاني للدراسة مع بعض الدراسات كدراسة (Gupta and Saxena, 2011) التي أوصت بتفعيل تطبيق نظام (E-HRM) للعمل على تخفيف أعباء العمل الإدارية وإدارة الوقت بكفاءة، ودراسة (Sanayei and Mirzaei, 2008) التي توصلت إلى أنه لو تم استخدام أدوات (E-HRM) في الشركات الإيرانية فإن ذلك سيساهم في تخفيض مستوى ضغط العمل، ودراسة (بسيسو، 2010) التي أظهرت أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى العدالة في توزيع العمل، ودراسة (عمار، 2009) التي بينت أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على توفير وقت وجهد الموظفين وتنظيم أعباء العمل وسرعة إنجاز العمل ورفع الانتاجية مع تقليل معدل الأخطاء.

4.1.4.3 تحليل فقرات المجال الثالث

يناقش المجال الثالث فعالية الاتصالات، ويوضح الجدول (4.12) نتائج استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا.

جدول (4.12)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "فعالية الاتصالات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1	سرعة إجراء الاتصالات بين دائرة الموارد البشرية والدائرة التي يعمل بها الموظف.	4.17	83.38	31.35	*0.000	1
2	سهولة إجراء عملية الاتصال لنقل وتبادل المعلومات بين دائرة الموارد البشرية والدائرة التي يعمل بها الموظف.	4.15	82.91	30.58	*0.000	2
3	تكمال البيانات والمعلومات بين دائرة الموارد البشرية والدائرة التي يعمل بها الموظف.	4.07	81.46	30.51	*0.000	6
4	التنسيق والتعاون بين دائرة الموارد البشرية وبين الدائرة التي يعمل بها الموظف.	4.08	81.66	29.21	*0.000	4
5	استمرارية تدفق المعلومات بين دائرة الموارد البشرية والدائرة التي يعمل بها الموظف.	4.08	81.59	31.02	*0.000	5
6	وضوح المعلومات بحيث تقدم بطريقة مفهومة للمستخدم لها.	3.98	79.67	24.80	*0.000	8

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الرتبة
7	ملاءمة المعلومات بمعنى ارتباط المعلومات بمتطلبات المستخدم لها.	3.93	78.68	24.08	*0.000	10
8	توفير المعلومات الكافية اللازمة لاتخاذ القرار.	3.85	77.02	21.21	*0.000	12
9	الدقة في نقل المعلومات دون تشويش.	3.98	79.60	23.98	*0.000	9
10	شمولية الاتصال لجميع الموظفين في المؤسسة.	3.93	78.61	21.17	*0.000	11
11	سهولة توجيه العمل والتحكم به.	4.00	80.07	25.30	*0.000	7
12	ثقة الموظف في المعلومات التي يحصل عليها من خلال بوابة الموظفين والتطبيقات الالكترونية الأخرى.	4.13	82.65	28.38	*0.000	3
	جميع الفقرات معاً	4.03	80.61	37.44	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

بالرجوع إلى الجدول (4.12) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمجال ككل يساوي 4.03، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 80.61%، قيمة اختبار T 37.44، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "فعالية الاتصالات" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) ساهم في تفعيل الاتصالات بين مختلف العاملين في المؤسسة بنسبة 80.61%، وذلك من خلال تسريع وتسهيل عملية الاتصال بين دائرة الموارد البشرية والدائرة التي يعمل بها الموظف، وزيادة ثقة الموظف في المعلومات التي يحصل عليها عن طريق استخدام بوابة الموظفين، بالإضافة إلى زيادة التنسيق والتعاون بين دائرة الموارد البشرية والدائرة التي يعمل بها الموظف مما يضمن استمرارية تدفق البيانات وتكاملها بين الدائرتين. توافقت نتائج المجال الثالث للدراسة مع بعض الدراسات كدراسة (Gupta and Saxena, 2011) التي بينت أن التواصل من ضمن العوامل التي تؤثر على رضى الموظفين عن نظام (E-HRM)، فالتواصل الأسرع يؤدي إلى مستوى رضى أعلى، ودراسة (Sanayei and Mirzaei, 2008) التي توصلت إلى أنه لو تم استخدام أدوات (E-HRM) في المؤسسات الإيرانية سيكون لها أثر إيجابي على درجة التعاون والتنسيق بين الموظفين في المؤسسة، وكذلك دراسة (Zafar, Shaukat and Mat, 2010) التي أوصت بتحسين الاتصال والتنسيق على الصعيد الداخلي بين أقسام المؤسسة المختلفة، وعلى الصعيد الخارجي مع الزبائن وأصحاب المصلحة الخارجيين، ودراسة (Panayotopoulou, Vakola and Galanaki, 2005) التي أوصت بضرورة تشجيع التعاون والتنسيق بين مختلف الأقسام في الشركة خصوصاً بين قسمي

تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية، ودراسة (أبو العيس، 2011) التي توصلت إلى أن تجربة ديوان الموظفين الإلكترونية بغزة أدت إلى سهولة التواصل مع المجتمع المحلي وموظفي الحكومة، كما أوصت بالاهتمام بالتواصل وتحسين العلاقات مع مندوبي الوزارات المختلفة.

4.1.4.4 تحليل فقرات المجال الرابع

يناقش المجال الرابع الشفافية، ويوضح الجدول (4.13) نتائج استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا.

جدول (4.13)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الشفافية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة
1	إتاحة المعلومات لجميع الموظفين وسهولة الحصول عليها.	4.18	83.58	31.62	*0.000	1
2	القضاء على تباين المعلومات وتضاربها.	4.00	80.07	23.84	*0.000	7
3	الحد من تحريف المعلومات وتشويهها.	4.06	81.26	26.64	*0.000	3
4	وضوح الأنظمة والإجراءات الإدارية داخل الأتروا وتبسيطها وسهولة فهمها.	4.03	80.66	26.09	*0.000	6
5	الابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة.	3.99	79.73	23.82	*0.000	10
6	علنية الإجراءات الإدارية في عمل الأتروا.	4.04	80.86	24.15	*0.000	5
7	توحيد الإجراءات الإدارية الخاصة بالموظفين داخل الأتروا.	4.06	81.19	24.29	*0.000	4
8	توثيق الإجراءات والقرارات الإدارية المتخذة وسهولة الرجوع إليها عند الحاجة.	4.07	81.46	27.22	*0.000	2
9	ضمان عدم مخالفة النظم والتعليمات واللوائح والقوانين.	3.99	79.73	21.98	*0.000	9
10	النزاهة وتجنب تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.	3.97	79.34	21.21	*0.000	11
11	مشاركة الموظف بأرائه ومقترحاته عبر بوابة الموظفين.	3.99	79.87	22.71	*0.000	8
12	توفير الثقة والمصداقية بين دائرة الموارد البشرية وجميع الموظفين في الأتروا.	3.96	79.14	22.70	*0.000	12
جميع الفقرات معاً		4.03	80.58	33.55	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

بالرجوع إلى الجدول (4.13) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمجال ككل يساوي 4.03، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 80.58%، قيمة اختبار T 33.55، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الشفافية" دال إحصائياً عند مستوى

دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) قد ساهم في تحقيق الشفافية بنسبة 80.58%، حيث سهل وأتاح المعلومات لجميع الموظفين، كما عمل على توثيق الإجراءات والقرارات الإدارية المتخذة وسهولة الرجوع إليها عند الحاجة، وحد من تحريف وتشويه البيانات، ووحد الإجراءات الإدارية الخاصة بالموظفين داخل الأنروا، بالإضافة إلى اعتماده نظام علنية الإجراءات الإدارية في عمل الأنروا.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Ruel, Bondarouk and Looise, 2004) التي أوصت بضرورة استخدام الشركات لنظام (E-HRM) لتحقيق التوحيد والتكامل للمعلومات، ودراسة (شليبي، 2011) التي توصلت إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية أدى إلى تنمية الثقة المتبادلة بين العاملين في الجامعة، ودراسة (المغيرة، 2010) التي بينت أن من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري الاعتماد على الخبرات الشخصية في إدارة العمل وأوصت بالقضاء على المركزية في العمل لدى بعض الرؤساء وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار، كما اتفقت مع دراسة (بسيسو، 2010) التي أوصت بضرورة وضع آليات وإجراءات ومعايير واضحة لعملية اتخاذ القرار في المشروع مع مشاركة جميع العاملين في وضع الآلية المناسبة بحيث تكون واضحة وتتسم بالشفافية، وكذلك أوصى بضرورة تطوير نظام الإدارة الإلكترونية بحيث يتيح إمكانية الرقابة عن بعد للمدراء والمشرفين، كذلك دراسة (العالول، 2011) حيث توصلت إلى وجود علاقة طردية بين توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية والاستعداد المؤسسي ضد الفساد، وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية هي أحد العوامل التي تقلل الاستعداد المؤسسي ضد الفساد.

بينما تعارضت مع دراسة (شليبي، 2011) التي توصلت إلى أنه لم تكن هناك مشاركة من قبل العاملين في عملية اتخاذ القرارات في الجامعة الإسلامية على الرغم من أن تطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى التوجه نحو اللامركزية من خلال تقليل عدد المستويات الإدارية.

4.1.4.5 تحليل جميع فقرات المجالات الأربعة معاً

يوضح الجدول (4.14) نتائج استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا.

جدول (4.14)

تحليل جميع فقرات المجالات الأربعة معاً

م	المجال	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تبسيط إجراءات العمل.	3.97	79.40	34.40	*0.000
2	عبء العمل.	3.77	75.32	26.20	*0.000
3	فعالية الاتصالات.	4.03	80.61	37.44	*0.000
4	الشفافية.	4.03	80.58	33.55	*0.000
	مجموع المجالات الأربعة	3.96	79.14	38.99	*0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

بالرجوع إلى الجدول (4.14) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي لفقرات المجالات الأربعة معاً يساوي 3.96 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.14%، قيمة اختبار T 38.99 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لفقرات المجالات الأربعة معاً (تبسيط إجراءات العمل، عبء العمل، فعالية الاتصال، الشفافية) قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن تطبيق نظام (E-HRM) قد ساهم في تبسيط الإجراءات وتخفيف عبء العمل وتفعيل الاتصالات وتحقيق الشفافية بنسبة 79.14%.
- المتوسط الحسابي النسبي لمجال فعالية الاتصالات 80.61%، يليه مجال الشفافية الذي بلغ المتوسط الحسابي النسبي له 80.58%، وهذا يعني أن هناك رضا عالٍ عن هذين المجالين، يليهما مجال تبسيط الإجراءات الذي بلغ المتوسط الحسابي النسبي له 79.4%، بينما كانت درجة الرضا أقل لمجال عبء العمل الذي بلغ المتوسط الحسابي النسبي له 75.32%، وتغزو الباحثة ذلك إلى أنه بالرغم من أن نظام (E-HRM) ساهم في تقليل أعداد المراجعين لدائرة الموارد البشرية وزيادة معدل الإنجاز للموظفين إلا أنه لم يقضِ تماماً على شعور الموظف بالتعب والانهاك أثناء الدوام، ولا زال هناك حاجة في بعض الأحيان لاستدعاء الموظف للعمل في أيام إجازاته، خصوصاً وأن العديد من تطبيقات النظام لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال

الشبكة الداخلية (الإنترنت) مثل برنامج إدارة أحوال المعلمين البدلاء وبرنامج تقييم الأداء الإلكتروني، وبالتالي لا يمكن للموظف الدخول إليها إلا في مكان العمل.

4.1.4.6 تحليل فقرات المجال الخامس

يناقش المجال الخامس مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM) ، ويوضح الجدول (4.15) نتائج استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا.

جدول (4.15)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM) "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتبة
1	فعالية الدليل الإجرائي الخاص بتوضيح كيفية استخدام تطبيقات النظام.	3.82	76.49	21.18	*0.000	4
2	توافق التطبيقات الإلكترونية المستخدمة مع متطلبات العمل.	3.86	77.28	25.14	*0.000	3
3	تحديث وتطوير البرمجيات بما يتناسب مع حاجة العمل.	3.94	78.74	22.49	*0.000	2
4	كفاءة أجهزة الحاسوب المستخدمة.	3.44	68.74	8.50	*0.000	12
5	فعالية نظام صيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية.	3.45	68.97	9.52	*0.000	11
6	سهولة التواصل مع مسؤولي الدعم الفني لحل المشاكل الإلكترونية.	3.47	69.44	10.00	*0.000	10
7	الدعم الفني الذي يتلقاه المستخدم في حالة حدوث خلل في أي تطبيق إلكتروني.	3.51	70.17	11.41	*0.000	9
8	المهارات التكنولوجية والإدارية التي تمتلكها للتعامل مع الخدمات الإلكترونية.	3.76	75.30	18.45	*0.000	6
9	تدريب الموظفين على استخدام التطبيقات الإلكترونية المختلفة للنظام.	3.53	70.63	12.01	*0.000	8
10	سهولة التعامل مع النظام بتطبيقاته المختلفة (بوابة الموظفين، برنامج الإجازات، إلخ).	3.97	79.40	23.99	*0.000	1
11	كفاءة الشبكة الداخلية للنظام.	3.65	72.91	13.46	*0.000	7
12	سرعة شبكة الانترنت.	3.17	63.42	3.37	*0.001	13
13	نظام أمن المعلومات المستخدم لحمايتها من التلف أو السرقة أو الاختراق.	3.80	75.92	17.30	*0.000	5
جميع الفقرات معاً		3.64	72.88	22.49	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

بالرجوع إلى الجدول (4.15) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة "سهولة التعامل مع النظام بتطبيقاته المختلفة (بوابة الموظفين، برنامج الإجازات، إلخ)" يساوي 3.97 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.40%، قيمة اختبار T 23.99 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك رضا من قبل أفراد العينة على سهولة التعامل مع النظام بتطبيقاته المختلفة (بوابة الموظفين، برنامج الإجازات، إلخ) بنسبة 79.4%.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر "سرعة شبكة الانترنت" يساوي 3.17 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.42%، قيمة اختبار T 3.37 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك رضا من قبل أفراد العينة على سرعة شبكة الانترنت بنسبة 63.42%.

ونلاحظ هنا أنه بالرغم من وجود موافقة على هذه الفقرة إلا أنها ليست مرتفعة بالمقارنة مع باقي الفقرات حيث أن الوزن النسبي لها كان 63.42%، مما يعني بأن سرعة شبكة الانترنت بحاجة لمزيد من التحسين والتطوير، وكذلك الحال بالنسبة لكفاءة أجهزة الحاسوب التي بلغ الوزن النسبي لها 68.74% وأيضاً فعالية صيانة الأجهزة والبرامج الالكترونية التي بلغ الوزن النسبي لها 68.97%.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للمجال ككل يساوي 3.64، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 72.88%، قيمة اختبار T 22.49 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM)" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك رضا من قبل أفراد العينة على تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية بنسبة 72.88%، لأنه يتميز بسهولة التعامل مع تطبيقاته المختلفة، ويتم متابعة عملية التحديث والتطوير للبرمجيات المستخدمة بشكل مستمر، بالإضافة إلى توافق التطبيقات الالكترونية المستخدمة مع متطلبات العمل، وكذلك فعالية الدليل الإجرائي الخاص بتوضيح كيفية استخدام تطبيقات النظام.

ولكن نلاحظ أن المتوسط الحسابي النسبي لمجال مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM) بلغ 72.88% وهو أقل من المتوسط الحسابي النسبي لفقرات المجالات الأربعة معاً (تبسيط الإجراءات، عبء العمل، فعالية الاتصال، الشفافية) والذي بلغ 79.14%، مما يعني أنه حاز على مستوى رضا أقل من المجالات الأربعة الأخرى، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن نظام (E-HRM) لا زال بحاجة لمزيد من التطوير والتحديث من حيث الأجهزة والمعدات وأمن المعلومات، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالصيانة المستمرة للأجهزة والبرامج الإلكترونية، وتسهيل التواصل مع مسؤولي الدعم الفني والعمل على الاستجابة السريعة لحل المشاكل الإلكترونية، وقبل هذا كله تحسين كفاءة الشبكة الداخلية والعمل على زيادة سرعة شبكة الانترنت لأن كل تطبيقات النظام تعتمد على الانترنت، مع ضرورة عمل اجتماعات دورية مع مستخدمي النظام لمعرفة المشاكل التي تواجههم أثناء استخدام النظام والعمل على حلها أولاً بأول.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Ruel, Bondarouk, and Van der Velde, 2007) التي توصلت إلى أن جودة تطبيقات الموارد البشرية الإلكترونية من حيث المحتوى والتصميم هي العامل الأكثر أهمية في كفاءة إدارة الموارد البشرية على الصعيدين التشغيلي والاستراتيجي، ودراسة (Shilpa and Gopal, 2011) التي أظهرت أن عدم وجود التدريب الكافي وضعف البنية التحتية تعتبر من أهم العوائق أمام تطبيق (E-HRM)، كما أوصت بضرورة أخذ بعض العوامل المهمة بعين الاعتبار حتى ينجح تطبيق النظام ومن هذه العوامل تدريب الموظفين عليه، مرونة النظام بحيث يلبي احتياجات العمل مع ضمان وجود الدعم الفني للنظام في جميع مراحل عمله، وضرورة تصميم بوابات الموظفين والبرامج الإلكترونية بطريقة سهلة وملائمة لاستخدام جميع الموظفين، كما انتقلت مع دراسة (Sanayei and Mirzaei, 2008) التي أوصت بضرورة الأخذ بعين الاعتبار لكل الجوانب التي قد تكون عائق في طريق تطبيق نظام (E-HRM) مثل أجهزة الحاسوب ومعداته وبرامجه ومهارات الموظفين والمتطلبات المالية لدعم النظام، ودراسة (Voermans and Veldhoven, 2006) التي توصلت إلى أنه إذا كانت تطبيقات (E-HRM) ناجحة على أرض الواقع والتكنولوجيا المستخدمة متطورة وسهلة الاستخدام فإن الموقف تجاه (E-HRM) سيكون إيجابياً، وكذلك دراسات كل من (Zafar, Shaukat and Mat, 2010) و (Panayotopoulou, Vakola and Galanaki, 2005) التي أوصت بضرورة تنمية مهارات العاملين في الجوانب التكنولوجية وتدريبهم على استخدام تطبيقات (E-HRM) ليتم استخدامه بسرعة وكفاءة، بالإضافة إلى دراسات (Mishra and Akman, 2010) و (زعر، 2008) و (المنهالي، 2011) و (طالب، 2010) و (الأشهب، 2010) التي أوصت

جميعها بمزيد من الاهتمام بتدريب الموظفين على استخدام التطبيقات التكنولوجية، وكذلك دراسة (أبو أمونة، 2009) التي أوصت بضرورة الاستفادة المثلى من أدوات (ICT) المتوفرة حالياً في تنفيذ أنشطة ووظائف (E-HRM)، كما اتفقت مع دراسة (العالول، 2011) التي أوصت بضرورة تحفيز وتدريب العاملين بما يحقق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى تطوير البنية التحتية التقنية وتعزيز قابليتها للصيانة وتحسينها ببرامج مرخصة ومتكاملة لأمن المعلومات، ودراسة (الحمارنة، 2011) التي توصلت إلى وجود بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات لها القدرة على توفير حاجة البرمجيات والخوادم والأجهزة المخصصة لإدارة النظام، ودراسة (عمار، 2009) التي توصلت إلى تأييد الأفراد في الأنزوا لتطبيقات الإدارة الإلكترونية من الناحية الأمنية، وأوصت بضرورة تدريب الموظفين وتأهيلهم لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ومتابعة تطوير وتحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لضمان صلاحيتها لتطبيق الإدارة الإلكترونية باستمرار، وكذلك وضع تشريعات وسياسات واضحة لحماية الخصوصية والحد من التعديات والمخالفات لزيادة الثقة في التعاملات الإلكترونية، ودراسة (أبو رحمة، 2005) التي أوصت بضرورة تزويد إدارات شؤون الموظفين بالأجهزة والمعدات اللازمة لإنشاء وتشغيل نظم معلومات الموارد البشرية باستخدام الحاسب الآلي، ودراسة (القحطاني، 2010) التي أوصت بضرورة توفير برامج لحماية بيانات ومعلومات المستفيد من كافة التعاملات الإلكترونية، بالإضافة إلى الصيانة الدورية للأجهزة والبرمجيات المستخدمة في المديرية العامة للدفاع المدني، ودراسة (القحطاني، 2010) التي أوصت بتوفير الإمكانيات التقنية كالأجهزة والبرامج اللازمة لتطبيق التعاملات الإلكترونية.

المبحث الثاني

اختبار الفرضيات

4.2.1 مقدمة

4.2.2 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

4.2.2.1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

4.2.2.2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

4.2.2.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

4.2.2.4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

4.2.3 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

4.2.4 تحليل السؤال المفتوح

4.2.1 مقدمة

تناولت الباحثة في دراستها عدة فرضيات حاولت من خلالها التعرف على مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) ، والفرضية الرئيسية هي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام (E-HRM) وبين رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية، وهي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبسيط إجراءات العمل وبين رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل وبين رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الاتصالات وبين رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية وبين رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

2. هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) تعزى إلى المتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الاختبارات المعلمية (T) في حالة عينتين، التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد، معامل الارتباط بيرسون) وتعتبر هذه الاختبارات مناسبة حيث أن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي. ولإجراء اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة، يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين

من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

وفي الفقرات التالية قامت الباحثة بإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لاختبار صحة تلك الفرضيات وربطها بنتائج الدراسات السابقة.

4.2.2 الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام (E-HRM) وبين مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM) عند مستوى دلالة 0.05.

وسيتم البدء بتحليل الفرضيات الفرعية الأربعة، ثم الرجوع إلى الفرضية الرئيسية الأولى.

4.2.2.1 الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبسيط إجراءات العمل وبين رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

يوضح جدول (4.16) أن معامل الارتباط يساوي 0.480، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تبسيط إجراءات العمل وبين مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM).

جدول (4.16)

معامل الارتباط بين تبسيط إجراءات العمل وبين مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM)

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.480	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبسيط إجراءات العمل وبين مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM) عند مستوى دلالة 0.05.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) ساهم في تبسيط إجراءات العمل من حيث تقليص حجم الأعمال الورقية، والقضاء على المشاكل الخاصة بحفظ البيانات واسترجاعها، كما ساهم في الإسراع في إنجاز المعاملات واختصار وقت تنفيذها وسهولة إنجازها من قبل الموظفين أنفسهم، وذلك لأن الموظفين أصبحوا يستخدمون خطوات أكثر سهولة لإنجاز المهام في ظل نظام (E-HRM)، وهذا أدى إلى رضاهم عن تطبيق النظام.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Gupta and Saxena, 2011) التي توصلت إلى أن مستوى رضا الموظفين عن تطبيق نظام (E-HRM) يعتمد على عدة عوامل من بينها مدى مساهمته في تحسين نظام العمل، ودراسة (أبو العيس، 2012) التي بينت أن سهولة العمل اليومي والدقة في إنجاز المهمات والسرعة في الإنجاز كانت جميعها لها أثر إيجابي على تجربة ديوان الموظفين الإلكترونية.

4.2.2.2 الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل وبين

رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

يبين جدول (4.17) أن معامل الارتباط يساوي 0.554، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل وبين مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM).

جدول (4.17)

معامل الارتباط بين عبء العمل وبين مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM)

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	الفرضية
*0.000	0.554	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل وبين مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM) عند مستوى دلالة 0.05.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) ساهم في تقليل عبء العمل على الموظف، من حيث تقليل أعداد المراجعين لدائرة الموارد البشرية، وزيادة معدل إنجاز الموظف عن السابق، كما ساهم في توفير الوقت والجهد، بالإضافة إلى قدرة الموظف على إنجاز العديد من الأعمال في وقت واحد، وبالتالي يتمكن الموظف من إنجاز الأعمال الموكلة إليه في وقت الدوام الرسمي وبدون تأخير، وذلك كله أدى إلى رضا الموظف عن تطبيق النظام.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Gupta and Saxena, 2011) التي أوصت بتخفيف الأعباء الإدارية من خلال تفعيل تطبيق نظام (E-HRM) مما يزيد شعور الموظفين بالرضا، ودراسة (بسيسو، 2010) التي توصلت إلى أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في المشروع يؤدي إلى العدالة في توزيع العمل وتقييم الموظف مما يؤدي بدوره إلى الرضا الوظيفي.

4.2.2.3 الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الاتصالات وبين مدى رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

يبين جدول (4.18) أن معامل الارتباط يساوي 0.591، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية الاتصالات وبين مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM).

جدول (4.18)

معامل الارتباط بين فعالية الاتصالات وبين مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM)

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.591	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الاتصالات وبين مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM) عند مستوى دلالة 0.05.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) ساهم في تفعيل الاتصالات بين مختلف العاملين في المؤسسة بشكل واضح، حيث سرع وسهل عملية الاتصال بين دائرة الموارد البشرية والدائرة التي يعمل بها الموظف، كما استطاع زيادة ثقة الموظف في المعلومات التي يحصل عليها عن طريق استخدام بوابة الموظفين، بالإضافة إلى زيادة التنسيق والتعاون بين دائرة الموارد البشرية والدائرة التي يعمل بها الموظف مما يضمن استمرارية تدفق البيانات وتكاملها بين الدائرتين، وهذا أدى إلى رضى الموظفين عن تطبيق النظام. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Gupta and Saxena, 2011) التي أظهرت أن مستوى رضا الموظفين عن تطبيق نظام (E-HRM) يعتمد على عدة عوامل من بينها مدى مساهمته في تحقيق تواصل أسرع، وأوصت بضرورة إتاحة الفرصة لزيادة تواصل الموظفين عبر الانترنت لرفع مستوى رضا الموظفين عن النظام.

4.2.2.4 الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية وبين مدى رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

يبين جدول (4.19) أن معامل الارتباط يساوي 0.573، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية وبين مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM) .

جدول (4.19)

معامل الارتباط بين الشفافية وبين مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM)

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	الفرضية
*0.000	0.573	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية وبين مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM) عند مستوى دلالة 0.05.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) قد ساهم في تحقيق الشفافية، حيث سهل وأتاح المعلومات لجميع الموظفين، كما عمل على توثيق الإجراءات والقرارات الإدارية المتخذة وسهولة الرجوع إليها عند الحاجة، وحد من تحريف وتشويه البيانات، ووحد الإجراءات الإدارية الخاصة بالموظفين داخل الأنروا، بالإضافة إلى اعتماده نظام علنية الإجراءات الإدارية في عمل الأنروا، وهذا كله أدى إلى رضى الموظفين عن النظام. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Gupta and Saxena, 2011) التي أوصت بضرورة إتاحة الفرصة للموظفين لمناقشة مشاكلهم وحلها من خلال تطبيق (E-HRM)، وبالتالي يزداد مستوى الرضا لديهم.

وبعد تحليل الفرضيات الفرعية الأربعة نعود إلى تحليل الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام (E-HRM) وبين مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM) عند مستوى دلالة 0.05.

يوضح جدول (4.20) أن معامل الارتباط يساوي 0.631، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام (E-HRM) وبين مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM).

جدول (4.20)

معامل الارتباط بين تطبيق نظام (E-HRM) وبين مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM)

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.631	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام (E-HRM) وبين مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM) عند مستوى دلالة 0.05.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) قد ساهم في تبسيط إجراءات العمل، وتخفيف عبء العمل، وزيادة فعالية الاتصالات، وتحقيق مستوى عالٍ من الشفافية، وفي نفس الوقت فإن تطبيقات النظام سهلة الاستخدام وملائمة لمتطلبات العمل فكانت النتيجة رضا الموظفين عن النظام المطبق.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو العيس، 2012) التي توصلت إلى أن محاور تقييم تجربة ديوان الموظفين الإلكترونية في غزة كلها كان لها أثر إيجابي على نجاح التجربة الإلكترونية بنسبة جيدة، ومن هذه المحاور سهولة العمل اليومي والدقة في إنجاز المهمات والسرعة في الإنجاز وسهولة التواصل مع المجتمع المحلي ومع موظفي الحكومة، ودراسة (Voermans and Veldhoven, 2006) التي توصلت إلى أنه إذا كانت تطبيقات (E-HRM) ناجحة على أرض الواقع والتكنولوجيا المستخدمة متطورة وسهلة الاستخدام فإن الموقف تجاه (E-HRM) سيكون إيجابياً، وكذلك الفوائد الناتجة من تغيير دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إذا كانت ملموسة فهذا أيضاً سيؤدي إلى موقف إيجابي تجاه تطبيق (E-HRM)، ودراسة (Gupta and Saxena, 2011) التي توصلت إلى أن رضا الموظفين عن نظام (E-HRM) له علاقة بتطبيق (E-HRM) حيث أن هناك ستة عوامل تؤثر على رضى الموظفين عن النظام وهي: تواصل أسرع، تحسين نظام العمل، الفوائد والمزايا من استخدام النظام، إدارة الموظفين، كفاءة استخدام الوقت، والتركيز على إرضاء المراجعين، ودراسة (Sanayei and Mirzaei, 2008) التي توصلت إلى أنه لو تم استخدام أدوات (E-HRM) في المؤسسات الإيرانية سيكون لها تأثير إيجابي على مستوى الرضى الوظيفي.

4.2.3 الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مدى رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) تعزى إلى البيانات الشخصية.

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " تحليل التباين الأحادي " (One Way Analysis of Variance – ANOVA لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر. وفيما يلي نتائج الاختبارات لكل متغير شخصي:

4.2.3.1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مدى رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) تعزى إلى الجنس.

جدول (4.21)

نتائج اختبار T – الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.632	0.480	3.95	3.98	تبسيط إجراءات العمل.
0.831	-0.214	3.77	3.76	عبء العمل.
0.748	-0.321	4.04	4.02	فعالية الاتصالات.
0.454	0.750	4.00	4.05	الشفافية
0.888	0.140	3.64	3.65	مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM).
0.821	0.227	3.88	3.89	جميع المجالات معاً

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (4.21) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) تعزى إلى الجنس، وبالتالي لا يتغير رأي أفراد العينة تبعاً للجنس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الموظفين على اختلاف جنسهم قد لمسوا الآثار الإيجابية لتطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM)، حيث أن تطبيقها قد ساهم في تبسيط إجراءات العمل وتخفيف أعبائه، بالإضافة إلى زيادة فعالية الاتصال وتحقيق مستوى عالٍ من الشفافية، وهذا لمسها الموظفون جميعاً ذكوراً وإناثاً، مما جعلهم جميعاً يشعرون بالرضا عن تطبيق نظام (E-HRM).

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو العيس، 2012) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Gupta and Saxena, 2011) التي توصلت إلى أن هناك مستويات مختلفة لرضى الموظفين عن نظام (E-HRM)، وهذه المستويات من الرضا تختلف باختلاف الجنس، وتعزو الباحثة ذلك إلى اختلاف البيئة التي تم تطبيق الدراسة فيها من حيث المكان والثقافة عن بيئة الدراسة الحالية.

4.2.3.2 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مدى رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) تعزى إلى العمر.

جدول (4.22)

نتائج اختبار تحليل التباين - العمر

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		من 50 فأكثر	من 40 - أقل من 50 سنة	من 30 - أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	
0.197	1.569	3.95	4.02	3.88	4.04	تبسيط إجراءات العمل.
0.340	1.124	3.83	3.78	3.68	3.80	عبء العمل.
0.173	1.671	4.09	4.07	3.94	3.98	فعالية الاتصالات.
*0.010	3.874	4.17	4.07	3.89	3.93	الشفافية
0.372	1.048	3.68	3.64	3.58	3.75	مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM)
0.126	1.924	3.94	3.92	3.79	3.90	جميع المجالات معاً

* الفرق بين المتوسطين دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

بصفة عامة تبين أن مستوى الدلالة لجميع مجالات الدراسة مجتمعة أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول مدى رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) تعزى إلى العمر.

حيث أن النتائج الموضحة في جدول (4.22) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لمجالات (تبسيط الإجراءات، عبء العمل، فعالية الاتصال، مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM)) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لهذه المجالات تعزى إلى العمر.

وتبرر الباحثة ذلك في أن تبسيط إجراءات العمل وتخفيف أعبائه وكذلك فعالية الاتصالات وما يترتب عليها من رضا للموظفين للنظام الجديد المطبق، يلمسه الجميع بغض النظر

عن العمر، فالموظف الأقل من 30 سنة يستطيع أن يحكم على إجراءات العمل هل هي بسيطة أم معقدة، ويتساوى في ذلك مع الموظف الذي يزيد عمره عن 50 سنة، وكذلك الحال بالنسبة لكل من عبء العمل وفعالية الاتصال.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Gupta and Saxena, 2011) التي توصلت إلى أن هناك مستويات مختلفة لرضى الموظفين عن نظام (E-HRM)، وهذه المستويات من الرضا تختلف باختلاف العمر، وتعزو الباحثة ذلك إلى اختلاف البيئة التي تم تطبيق الدراسة فيها من حيث المكان والثقافة عن بيئة الدراسة الحالية.

وبالعودة إلى النتائج الموضحة في جدول (4.22) يتبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجال الشفافية، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى العمر لصالح الذين أعمارهم 50 سنة فأكثر.

وتعزو الباحثة أن التماس وجود الشفافية في العمل يستشعر به الموظفون الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة بأنهم قضوا فترات طويلة من عمرهم في العمل داخل الأتروا وبالتالي فهم أكثر دراية وخبرة بسياسات وقوانين عمل الأتروا، وهذا يجعلهم أكثر نضجاً في الحكم على الأمور، كما أنهم عاصروا الأنظمة التقليدية القديمة لمدة طويلة، وشعروا بالفروق الواضح في تحقيق الشفافية من خلال الأنظمة الإلكترونية التي تتيح المعلومات للجميع.

4.2.3.3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مدى رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول (4.23)

نتائج اختبار تحليل التباين - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم فما دون	
0.355	1.039	4.03	3.98	3.89	تبسيط إجراءات العمل.
0.102	2.297	3.79	3.73	3.90	عبء العمل.
0.520	0.655	4.07	4.04	3.97	فعالية الاتصالات.
0.140	1.976	4.14	4.03	3.92	الشفافية
0.712	0.340	3.70	3.63	3.65	مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM)
0.557	0.587	3.95	3.88	3.86	جميع المجالات السابقة معاً

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (4.23) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي. وتبرر الباحثة ذلك بأن العينة المستهدفة كلها من الموظفين الذين يتعاملون مع تطبيقات نظام (E-HRM) بشكل عملي، وآراؤهم في النظام ومستوى رضاهم عنه يستند إلى الممارسة العملية للنظام، وليس إلى المؤهل العلمي، لأن مزايا النظام يلمسها كل من يتعامل معه، بالإضافة إلى أن معظم أفراد العينة من حملة المؤهلات العلمية العالية (بكالوريوس فما فوق)، وبالتالي فإن المؤهل العلمي الذي يحملونه يجعلهم متكافئين إلى حد ما في التعامل مع تطبيقات النظام، فليس بالضرورة أن يكون حملة شهادة الماجستير أو الدكتوراة على سبيل المثال لديهم من المعرفة أو المهارة في مجال التطبيقات التكنولوجية أكثر من غيرهم، وهذا ينعكس على النتائج بأن مستوى رضاهم عن النظام لا يختلف باختلاف مؤهلاتهم العلمية.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Gupta and Saxena, 2011) التي توصلت إلى أن هناك مستويات مختلفة لرضى الموظفين عن نظام (E-HRM)، وهذه المستويات من الرضا تختلف باختلاف المؤهل العلمي، وتعزو الباحثة ذلك إلى اختلاف البيئة التي تم تطبيق الدراسة فيها من حيث المكان والثقافة عن بيئة الدراسة الحالية.

4.2.3.4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مدى رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (4.24)

نتائج اختبار تحليل التباين - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات							المجال
		غير ذلك	كاتب	مساعد موارد بشرية	مساعد إداري	نائب مدير	مدير	مدير منطقة	
0.222	1.381	3.96	3.94	3.84	3.76	4.02	4.02	3.74	تبسيط إجراءات العمل.
*0.043	2.204	3.54	3.92	3.62	3.71	3.69	3.82	3.66	عبء العمل.
*0.013	2.761	3.73	4.03	3.89	3.83	4.06	4.12	3.86	فعالية الاتصالات.
*0.002	3.504	3.70	3.97	3.79	3.88	4.05	4.16	3.92	الشفافية
0.182	1.487	3.56	3.65	3.64	3.50	3.58	3.73	3.40	مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM).
*0.036	2.283	3.71	3.90	3.76	3.73	3.88	3.97	3.71	جميع المجالات معاً

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

بصفة عامة تبين أن مستوى الدلالة لجميع مجالات الدراسة مجتمعة أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق في استجابات المبحوثين حول مدى رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) تعزى إلى المسمى الوظيفي.

فمن النتائج الموضحة في جدول (4.24) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالات (فعالية الاتصالات، الشفافية)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لهذه المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مسماهم الوظيفي "مدير".

وتبرر الباحثة ذلك بأن المتطلبات الوظيفية للمدراء تختلف عن غيرهم من الموظفين، فالمدراء هم أصحاب مهام متعددة، وصلاحيات واسعة، لذلك ستكون رؤيتهم أشمل وأوسع من غيرهم لأهمية الاتصالات بينهم وبين الآخرين حيث أنهم يشكلوا أداة الربط المباشرة بين الموظفين والإدارة العليا، وتفعيل الاتصالات يساعدهم في إنجاز أعمالهم بسهولة ويسر، كما يساعد في إتاحة المعلومات اللازمة لهم لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبتيح المجال للمشاركة وإبداء الرأي، وهذا بدوره يساهم في ترسيخ مبدأ الشفافية، حيث أن تنفيذ إجراءات العمل اليومية بكل تفاصيلها يتم باستخدام تطبيقات (E-HRM) من خلال الموظفين الآخرين (غير المدراء)، وهذا يعني إتاحة المعلومات لهم لكي يتمكنوا من إنجاز الأعمال، لأن من مزايا البرنامج إعطاء الفرصة للموظفين للمشاركة واتخاذ القرارات الروتينية وإنجاز الكثير من مهام الموارد البشرية ومهام المدراء الروتينية.

وبالرجوع إلى جدول (4.24) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجال (عبء العمل)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لهذا المجال تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مسماهم الوظيفي "كاتب"، وتفسر الباحثة ذلك بأن الكتبة يشعرون بتخفيف عبء الأعمال الإدارية أكثر من غيرهم لأن طبيعة عملهم تتعلق بالأعمال المكتبية والتي كان يتم إنجازها في السابق من خلال حجم كبير من المعاملات الورقية والسجلات والعديد من الخطوات الروتينية المعقدة، أما الآن فأصبح يتم إنجاز هذه الأعمال بشكل إلكتروني، مما ساعده على إنجاز العديد من الأعمال في وقت واحد، ووفر وقته وجهده، فنظام (E-HRM) أدى إلى تحول جذري في طبيعة عمل الكاتب.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات

عينة الدراسة للمجالين (تبسيط إجراءات العمل، مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM)) تعزى إلى المسمى الوظيفي.

وتبرر الباحثة ذلك أن القيام بالمهام المطلوبة وما يرتبط بها من تبسيط إجراءات العمل وسهولة تنفيذها، وكذلك متطلبات الرضا عن النظام من حيث البرمجيات المستخدمة وتحديثها وتطويرها وصيانة الأجهزة.... وغيرها من مقومات الرضا عن نظام (E-HRM) المتبع في مكان العمل يللمسه كل من يتعامل مع النظام بغض النظر عن مسماه الوظيفي.

4.2.3.5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مدى رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) تعزى إلى الدرجة الوظيفية.

جدول (4.25)

نتائج اختبار تحليل التباين - الدرجة الوظيفية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		من 16 فأكثر	من 12-15	من 5-11	
*0.036	3.353	4.01	4.02	3.86	تبسيط إجراءات العمل.
0.581	0.544	3.92	3.77	3.75	عبء العمل.
*0.002	6.379	4.11	4.10	3.89	فعالية الاتصالات.
*0.000	9.446	4.20	4.11	3.84	الشفافية.
0.225	1.497	3.69	3.68	3.57	مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM).
*0.009	4.821	3.98	3.94	3.78	جميع المجالات معاً

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

بصفة عامة تبين أن مستوى الدلالة لجميع مجالات الدراسة مجتمعة أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق في استجابات المبحوثين حول مدى رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) تعزى إلى الدرجة الوظيفية.

فمن النتائج الموضحة في جدول (4.25) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالات (تبسيط إجراءات العمل، فعالية الاتصالات، الشفافية) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لهذه المجالات تعزى إلى الدرجة الوظيفية وذلك لصالح الذين درجتهم الوظيفية "16 فأكثر".

وتبرر الباحثة ذلك بأن الموظفين الذين درجتهم الوظيفية 16 فأكثر يمثلون الإدارة العليا والمتطلبات الوظيفية لهم تختلف عن غيرهم من الموظفين، فهم صناع القرار، وصلاحياتهم واسعة، وشبكة علاقاتهم كبيرة، لذلك فإن رؤيتهم للأمور أعمق من غيرهم، ف فيما يتعلق بفعالية الاتصالات فهي مهمة جداً لهم لأنها تشغل معظم وقتهم فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن الاتصالات تشغل أكثر من 75% من وقت المدراء، وبالتالي فإن نظام (E-HRM) ساهم بتفعيل الاتصال بشكل كبير جداً بينهم وبين مرؤوسيه من جهة، وبينهم وبين دائرة الموارد البشرية من جهة أخرى، الأمر الذي سهل عليهم تبادل المعلومات مع الأطراف الأخرى، كما أتاح لهم نظام (E-HRM) كل المعلومات التي يحتاجونها في عملهم، وهذا كله يسهم في ترسيخ مبدأ الشفافية، فكل المعلومات متاحة بين يديهم، وفي نفس الوقت هي في متناول الجميع، وليست حكراً عليهم، وبالتالي هو يراقب ويراقب. ومن جانب آخر فإن حصولهم على المعلومات يتم بسهولة ويسر ودون المرور بمراحل طويلة ومعقدة فبمجرد استخدامه للبرنامج المعني به والذي يمثل أحد تطبيقات (E-HRM) يستطيع الحصول على المعلومة التي يريدها، دون الحاجة إلى طلب تقارير من مرؤوسيه قد يتطلب تجهيزها له وقت وجهد كبيرين، وبالتالي يشعر بتبسيط الإجراءات بشكل واضح، وكذلك فإن الكثير من المعاملات الورقية التي كانت يجب أن تمر عليه ليدققها ويوقعها ثم يرسلها بالبريد أصبح يتم إنجازها إلكترونياً وبخطوات أقل وأسهل وأبسط، وفي بعض هذه المعاملات يستطيع تفويض أحد الموظفين لإنجازها بالكامل من خلال التطبيقات الإلكترونية حيث أن من مزايا (E-HRM) إعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة في إنجاز الأعمال، وهذا أيضاً يسهم بشعوره بتبسيط الإجراءات.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للمجالين (عبء العمل، مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM)) تعزى إلى الدرجة الوظيفية.

وتبرر الباحثة ذلك بأن متطلبات الرضا عن النظام من حيث البرمجيات المستخدمة وتحديثها وتطويرها وصيانة الأجهزة.... وغيرها من مقومات الرضا عن نظام (E-HRM) المتبع في مكان العمل يلزمه كل من يتعامل مع النظام بغض النظر عن الدرجة الوظيفية، وكذلك الحال بالنسبة لعبء العمل فجميع العاملين بشكل عام يشعرون بأن النظام ساهم في تخفيف عبء العمل حيث أنه ساهم في تقليص حجم الأعمال الورقية بشكل كبير جداً وهذه يستشعرها كل الموظفين بغض النظر عن درجاتهم الوظيفية.

4.2.3.6 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مدى رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) تعزى إلى سنوات الخبرة في الأنروا.

جدول (4.26)

نتائج اختبار تحليل التباين - سنوات الخبرة في الأنروا

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		من 10 فأكثر	من 5 - أقل من 10	أقل من 5	
0.815	0.204	3.98	3.93	3.95	تبسيط إجراءات العمل.
0.821	0.198	3.76	3.80	3.79	عبء العمل.
0.092	2.406	4.06	3.91	3.93	فعالية الاتصالات.
0.283	1.269	4.05	3.99	3.89	الشفافية.
0.634	0.456	3.63	3.66	3.73	مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM).
0.791	0.235	3.90	3.86	3.86	جميع المجالات معاً

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (4.26) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخبرة في الأنروا.

وتبرر الباحثة بأن جميع الموظفين على اختلاف سنوات الخبرة لديهم قد لمسوا المزايا التي يقدمها لهم نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً من خلال ممارستهم الفعلية له. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Gupta and Saxena, 2011) التي توصلت إلى أن هناك مستويات مختلفة لرضى الموظفين عن نظام (E-HRM)، وهذه المستويات من الرضا تختلف باختلاف عدد سنوات الخبرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى اختلاف البيئة التي تم تطبيق الدراسة فيها من حيث المكان والثقافة عن بيئة الدراسة الحالية.

4.2.3.7 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مدى رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في الدرجة الوظيفية الحالية.

جدول (4.27)

نتائج اختبار تحليل التباين - عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		من 10 فأكثر	من 5 - أقل من 10	أقل من 5	
0.754	0.282	3.97	3.94	3.99	تبسيط إجراءات العمل.
0.499	0.698	3.78	3.80	3.73	عبء العمل.
0.783	0.245	4.06	4.02	4.02	فعالية الاتصالات.
0.483	0.730	4.08	4.04	3.99	الشفافية.
0.571	0.562	3.70	3.64	3.62	مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM).
0.726	0.321	3.92	3.89	3.87	جميع المجالات معاً

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (4.27) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في الدرجة الوظيفية الحالية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع الموظفين قد لمسوا المزايا التي يقدمها لهم نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً من خلال ممارستهم الفعلية له، بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

4.2.3.8 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مدى رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) تعزى إلى المكان.

جدول (4.28)

نتائج اختبار تحليل التباين - المكان

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		مدرسة	مكتب مدير منطقة تعليمية	دائرة التعليم في المكتب الإقليمي	دائرة الموارد البشرية	
*0.016	3.498	4.02	3.85	3.72	3.91	تبسيط إجراءات العمل.
*0.028	3.075	3.82	3.74	3.52	3.67	عبء العمل.
*0.000	9.460	4.11	3.88	3.66	3.89	فعالية الاتصالات.
*0.000	8.824	4.12	4.00	3.66	3.80	الشفافية
0.293	1.246	3.66	3.48	3.55	3.70	مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM).
*0.001	5.728	3.95	3.79	3.63	3.80	جميع المجالات معاً

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

بصفة عامة تبين أن مستوى الدلالة لجميع مجالات الدراسة مجتمعة أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق في استجابات المبحوثين حول مدى رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) تعزى إلى المكان.

فمن النتائج الموضحة في جدول (4.28) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالات (تبسيط إجراءات العمل، عبء العمل، فعالية الاتصالات، الشفافية)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المكان لصالح المدرسة.

وتبرر الباحثة ذلك بأن الموظفين الذين يعملون في المدارس هم أكثر العاملين الذين كانوا في السابق يعانون من كبر حجم المعاملات الورقية والروتينية اليومية، وإرسالها في البريد، واحتمال ضياعها، والتأخر في الرد عليها، وصعوبة التواصل بينهم وبين دائرة الموارد البشرية فيما يتعلق بأي معاملة وذلك لبعدهم الجغرافي عن دائرة الموارد البشرية الموجودة في المكتب الإقليمي، حيث تنتشر المدارس في جميع أنحاء قطاع غزة، إضافة إلى المعاناة في حالة إضطرارهم لمراجعة الموارد البشرية بشكل شخصي، ولنا أن تخيل حجم المعاناة لو كان الموظف يعمل في مدرسة في رفح أو خان يونس ويحتاج للذهاب إلى دائرة الموارد البشرية في غزة في وقت الدوام الرسمي، فمن الطبيعي جداً أن يكونوا هم أكثر العاملين شعوراً بمزايا تطبيق نظام (E-HRM)، حيث سهل

عليهم في إنجاز المعاملات وفي التواصل وفي الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها، وبما أن المعلومات أصبحت متاحة لهم بسهولة فهذا سيجعلهم يشعرون بوجود شفافية حقيقية في المؤسسة، وهذا كله يؤدي إلى رضاهم عن مخرجات تطبيق نظام (E-HRM) التي تتمثل في تخفيف عبء العمل وتبسيط الإجراءات وزيادة فعالية الاتصال وتحقيق الشفافية أكثر من غيرهم.

أما بالنسبة للمجال (مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM)) فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لهذا المجال وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المكان.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن متطلبات الرضا عن النظام من حيث البرمجيات المستخدمة وتحديثها وتطويرها وصيانة الأجهزة.... وغيرها من مقومات الرضا عن نظام (E-HRM) المتبع في مكان العمل يشعر به كل من يتعامل مع النظام بغض النظر عن مكان عمله فهي موحدة للجميع، فالجميع يستخدم نفس التطبيقات الإلكترونية ونفس الشبكة الداخلية ونفس مواصفات الأجهزة... إلخ وبالتالي لن توجد فروق بينهم في مستوى الرضا عن تطبيق نظام (E-HRM).

4.2.3.9 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مدى الرضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) تعزى إلى الدائرة.

جدول (4.29)

نتائج اختبار T - الدائرة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		دوائر أخرى	دائرة الموارد البشرية	
0.350	-0.936	3.98	3.91	تبسيط إجراءات العمل.
0.166	-1.388	3.78	3.67	عبء العمل.
*0.033	-2.145	4.05	3.89	فعالية الاتصالات.
*0.002	-3.065	4.07	3.80	الشفافية
0.455	0.748	3.64	3.70	مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM).
0.109	-1.607	3.91	3.80	جميع المجالات معاً

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى $\alpha = 0.05$.

بصفة عامة تبين أن مستوى الدلالة لجميع مجالات الدراسة مجتمعة أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين حول مدى رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) تعزى إلى الدائرة.

وبالرجوع إلى الجدول (4.29) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للمجالات (تبسيط إجراءات العمل، عبء العمل، مدى رضا الموظفين عن نظام E-HRM) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الدائرة.

وتبرر الباحثة ذلك بأن تبسيط الإجراءات وتخفيف عبء العمل قد لمسهما جميع العاملين سواءً في دائرة الموارد البشرية أو في الدوائر الأخرى مما يعني أن نظام (E-HRM) قد ساهم في تبسيط الإجراءات وتخفيف عبء العمل للجميع بغض النظر عن دائرة عملهم.

ويوضح جدول (4.29) أنه باستخدام اختبار T تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للمجالين "فعالية الاتصالات، الشفافية" أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى الدائرة لصالح الدوائر الأخرى "غير دائرة الموارد البشرية".

وتبرر الباحثة ذلك بأن استخدام نظام (E-HRM) زاد من فعالية الاتصال بين دائرة الموارد البشرية والدوائر الأخرى الأمر الذي جعل إمكانية الحصول على المعلومات سهلة، بحيث أصبحت متاحة لكل موظف حسب استخدامه، كما أتاحت دائرة الموارد البشرية كم كبير جداً من المعلومات التي يحتاجها أي موظف من خلال بوابة معلومات الموظفين، الأمر الذي جعل الموظفين في الدوائر الأخرى يشعرون بتحقيق مستوى عالٍ من الشفافية من خلال تفعيل الاتصال الإلكتروني مع دائرة الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال أصبح الموظف بإمكانه متابعة مدى إنجاز معاملته وهو في مكانه دون الحاجة لمراجعة الموارد البشرية بشكل شخصي، فمثلاً عند تقديم طلب إجازة، يستطيع الموظف معرفة إلى أي مستوى إداري وصل طلبه وهل تم تدقيقه أم لا، وهل تمت الموافقة وإذا لم تتم فمن من تم رفضها؟ هل من مديره في دائرته أم من المسؤول في قسم الموارد البشرية، فنظام (E-HRM) ساعد الدوائر الأخرى في الحصول على المعلومات من دائرة الموارد البشرية بسهولة حيث أن دائرة الموارد البشرية هي مصدر المعلومات بالنسبة للموظفين، وبالتالي فإن تطبيق النظام انعكس على طبيعة الخدمات التي يتلقاها الموظف من دائرة الموارد البشرية فشعر بتحسن كبير فيها.

3.2.4 تحليل السؤال المفتوح " ما هي مقترحاتك لتطوير نظام (E-HRM) المستخدم في الأنروا" ؟

بالرغم من أن النتائج تظهر أن هناك رضا من قبل الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM)، إلا أن عينة الدراسة أوصت بالعديد من المقترحات لتطوير نظام (E-HRM)، وتعتبر الباحثة أن هذا وضع طبيعي فبشكل عام يوجد رضا عن النظام لأنه حقق نقلة نوعية في طريقة إنجاز الأعمال بالمقارنة عما كانت عليه في السابق، ويوجد العديد من المقترحات لتطويره لأن البرنامج لازال في بدايته ويحتاج للمزيد من التطوير حتى نصل به إلى أعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفاعلية. ومن أهم المقترحات لتطوير نظام (E-HRM) من وجهة نظر المبحوثين:

- تكثيف الدورات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وتقديم الإرشادات المستمرة للمستخدمين لتطوير أدائهم الإلكتروني.
- تحسين خدمة الدعم الفني لاستجابة أسرع لحل المشاكل، والعمل على تسهيل تواصل المدارس مع المسؤولين عن صيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية، بالإضافة إلى إرسال قائمة بأسماء موظفي الصيانة وأرقام جوالاتهم والبرنامج المسؤول عنه كل منهم ليستطيع الموظف تحديد الجهة الصحيحة لحل مشكلته.
- تمكين الموظف من استخدام الشبكة في البيت في حدود معينة من أجل إنجاز الأعمال بسرعة مثل متابعة الإجازات على الشبكة وطلب معلمي اليومي وتقييم الأداء بحيث تكون الشبكة متاحة على مدار الساعة.
- تضمين كافة التطبيقات الإلكترونية في نظام إلكتروني واحد بمعنى تصميم واجهة تضم جميع برامج النظام لتسهيل الوصول إليها.
- العمل على أتمتة باقي الإجراءات والأعمال وتطويرها لتكون إلكترونياً عبر الشبكة بحيث تغني الموظف عن الذهاب للدائرة عند تنفيذ بعض المعاملات مثل طلب قرض.
- ضرورة وجود وحدة معلومات مركزية في دائرة الموارد البشرية تتبثق منها وحدات المعلومات للدوائر الأخرى، مع ضرورة ربط البرامج الإلكترونية التي تستخدمها دائرة التعليم مثل برنامج الاختبارات الموحدة الذي يحتوي على قاعدة بيانات للموظفين في المدارس ببرامج الموارد البشرية.
- عمل ملف إلكتروني لكل موظف يحتوي الأوراق والبيانات الخاصة بالموظف على أن يتم تحديثه باستمرار، بحيث يظهر أي تحديث للبيانات في كل الدوائر.

- إنشاء أرشيف إلكتروني لسهولة الوصول إلى الملفات المطلوبة.
- تطوير التقارير بحيث تكون مناسبة وواضحة في طريقة عرض المعلومات، وإمكانية عرض بيانات الموظفين بشكل تراكمي في صفحة واحدة فقط و ليس في عدة صفحات وخصوصاً في برنامج إدارة المعلمين البدلاء.
- العمل على تحديث البيانات باستمرار في كافة التطبيقات.
- إعطاء صلاحية لمديري المناطق التعليمية باستعراض بيانات المعلمين في المناطق الأخرى (دون إمكانية الحذف والتعديل) وخصوصاً في برنامج المعلمين البدلاء، وذلك لتسهيل العمل.
- إعطاء صلاحيات أكبر لموظفي دائرة التعليم أثناء استخدام البرامج الالكترونية لتمكن الموظف من صلاحية الحذف والتعديل وغيره دون الرجوع إلى المبرمج.
- إشراك الكتبة في المدارس في تحسين البرامج التي تخص عمل المدارس من ناحية المشاكل المتعلقة في تسهيل العمل.
- توظيف أشخاص ذوي خبرة في التعامل مع النظام، خاصة المدارس فيجب تزويد المدارس بكاتب متخصص ومؤهل للتعامل مع التطبيقات الالكترونية.
- وضع خدمة (SMS) ما بين البرامج المحوسبة والجوال بما ينذر بأمر طارئ أو طلب عاجل.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5.1 مقدمة

5.2 نتائج الدراسة

5.3 توصيات الدراسة

5.4 دراسات مقترحة

5.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وكذلك التوصيات المقترحة على ضوء النتائج والتي ستساهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لتحسين وتطوير نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) في الأنروا.

5.2 نتائج الدراسة

بعد الاطلاع على تحليل النتائج واختبار الفرضيات أظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ساهم في تبسيط إجراءات العمل بنسبة 79.4%، وذلك من خلال تقليص حجم الأعمال الورقية، والقضاء على المشاكل الخاصة بحفظ البيانات واسترجاعها، والإسراع في إنجاز المعاملات واختصار وقت تنفيذها وسهولة إنجازها من قبل الموظفين أنفسهم، وذلك لأن الموظفين أصبحوا يستخدمون خطوات أكثر سهولة لإنجاز المهام في ظل تطبيق نظام (E-HRM).
2. أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ساهم في تقليل عبء العمل على الموظف بنسبة 75.32%، وذلك من خلال تقليل أعداد المراجعين لدائرة الموارد البشرية، وزيادة معدل إنجاز الموظفين للعمل، وقلّة معدل الأخطاء، وتوفير الوقت والجهد، بالإضافة إلى قدرة الموظف على إنجاز العديد من الأعمال في وقت واحد، وبالتالي يتمكن الموظف من إنجاز الأعمال الموكلة إليه في وقت الدوام الرسمي وبدون تأخير.
3. أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ساهم في تفعيل الاتصالات بين مختلف العاملين في المؤسسة بنسبة 80.61%، وذلك من خلال تسريع وتسهيل عملية الاتصال بين دائرة الموارد البشرية والدائرة التي يعمل بها الموظف، وزيادة ثقة الموظف في المعلومات التي يحصل عليها عن طريق استخدام بوابة الموظفين، بالإضافة إلى زيادة التنسيق والتعاون بين دائرة الموارد البشرية والدائرة التي يعمل بها الموظف مما يضمن استمرارية تدفق البيانات وتكاملها بين الدائرتين.
4. أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً قد ساهم في تحقيق الشفافية بنسبة 80.58%، حيث سهل وأتاح المعلومات لجميع الموظفين، كما عمل على توثيق الإجراءات والقرارات الإدارية المتخذة وسهولة الرجوع إليها عند

- الحاجة، وحد من تحريف وتشويه البيانات، ووحد الإجراءات الإدارية الخاصة بالموظفين داخل الأنروا، بالإضافة إلى اعتماده نظام علنية الإجراءات الإدارية في عمل الأنروا.
5. أن هناك رضا من قبل أفراد العينة على تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية بنسبة 72.88%، لأنه يتميز بسهولة التعامل مع تطبيقاته المختلفة، ويتم متابعة عملية التحديث والتطوير للبرمجيات المستخدمة بشكل مستمر، بالإضافة إلى توافق التطبيقات الالكترونية المستخدمة مع متطلبات العمل، وكذلك فعالية الدليل الإجرائي الخاص بتوضيح كيفية استخدام تطبيقات النظام. فبشكل عام يوجد رضا عن نظام (E-HRM) وإمكانياته، ولكن درجة الرضا كانت أقل فيما يتعلق بسرعة شبكة الانترنت وكفاءة أجهزة الحاسوب المستخدمة وفعالية نظام صيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية، مما يعني أنها بحاجة إلى التحسين والتطوير.
6. أن هناك ارتباط موجب (علاقة طردية) بين تحقيق نظام (E-HRM) للمزايا التي تتمثل في تبسيط إجراءات العمل وتخفيف عبء العمل وفعالية الاتصالات والشفافية وبين رضا الموظفين عنه، حيث أن تطبيق نظام (E-HRM) قد ساهم في تبسيط إجراءات العمل، وتخفيف عبء العمل، وزيادة فعالية الاتصالات، وتحقيق مستوى عالٍ من الشفافية، فكانت النتيجة رضا الموظفين عن النظام المطبق.
7. وكذلك يوجد ارتباط موجب (علاقة طردية) بين كيفية استخدام النظام ومدى سهولة تطبيقاته وملاءمتها للعمل ومدى توفير الإمكانيات التقنية وبين رضا الموظفين عنه.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM) تعزى إلى العمر أو الجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو دائرة العمل.
9. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM) تعزى إلى المسمى الوظيفي والدرجة الوظيفية ومكان العمل.

5.3 توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها تقدم الباحثة فيما يلي جملة من التوصيات، متمنيةً من إدارة الأنروا الأخذ بها لتعزيز وتطوير نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) فيها، وهذه التوصيات هي:

أولاً: التوصيات المتعلقة بتعزيز دور نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) في تبسيط الإجراءات

1. تصميم واجهة واحدة تضم جميع تطبيقات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتسهيل الوصول إليها.
2. عمل دليل إجرائي إلكتروني يوضح طريقة العمل في كل تطبيق إلكتروني، بحيث يتم الدخول لهذا الدليل من الصفحة الرئيسية للبرنامج.
3. زيادة نطاق صلاحيات مستخدمي التطبيقات الإلكترونية في دائرة التعليم لتمكينهم من إنجاز عملهم بدون الحاجة للرجوع إلى المبرمج المسؤول عن التطبيق الإلكتروني.
4. ضرورة قيام دائرة الموارد البشرية بمراجعة طرق وإجراءات العمل بشكل دوري للعمل على تبسيطها بما يحقق سرعة إنجاز العمل وينعكس على الموظف بالرضا.
5. تمكين الموظفين من استخدام هذه البرامج خارج نطاق الشبكة الداخلية للمؤسسة بحيث يستطيع الموظف إنجاز عمله من أي مكان.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بتعزيز دور نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) في تخفيف عبء العمل

1. ضرورة تطوير نظام (E-HRM) والتوسع في استخدام تطبيقاته ليشمل جميع وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية في الأنروا.
2. ضرورة الاهتمام بعمل أرشيف إلكتروني لجميع الملفات في دائرة الموارد البشرية، بحيث يكون لكل موظف ملف خاص به، ويستطيع الوصول إليه والقيام بتحديثه أولاً بأول.

ثالثاً: التوصيات المتعلقة بتعزيز دور نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) في زيادة فعالية الاتصال

1. ضرورة تطوير قاعدة بيانات جميع الموظفين في الأنروا وتحديث بيانات الموظفين فيها أولاً بأول، مع إمكانية الوصول إليها من أي دائرة من الدوائر.

2. إمكانية مشاهدة البيانات الأساسية للموظفين في الدوائر الأخرى مثل الاسم والمسمى الوظيفي ورقم التليفون والبريد الإلكتروني وذلك من أجل تسهيل التواصل بين الدوائر.
 3. تفعيل جميع وسائل الاتصال الإلكترونية والعمل على ربط نظام (E-HRM) بجوالات الموظفين، بحيث يرسل رسائل (SMS) في حال الضرورة.
- رابعاً: التوصيات المتعلقة بتعزيز دور نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) في تحقيق الشفافية

1. زيادة تعزيز مبدأ الشفافية من خلال فتح المجال أكثر أمام مشاركة الموظفين بآرائهم ومقترحاتهم، والاهتمام بتقديم التغذية الراجعة لهم حول هذه المقترحات.
 2. ضرورة وجود وحدة معلومات مركزية في دائرة الموارد البشرية تتبثق منها المعلومات لجميع الدوائر الأخرى، وذلك بهدف توحيد البيانات وتكاملها بين جميع دوائر المؤسسة.
- خامساً: التوصيات المتعلقة بمدى رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM)

1. ضرورة عقد المزيد من الدورات وورش العمل للموظفين لتعميق الوعي بأهمية التحول نحو الإدارة الإلكترونية بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية إلكترونياً بشكل خاص.
2. ضرورة الاهتمام ببناء قدرات جميع الموظفين وتدريبهم على كيفية استخدام تطبيقات نظام (E-HRM) بشكل جيد، مع تكثيف الدورات التدريبية في مجال التطبيقات الإلكترونية بشكل عام.
3. العمل على زيادة كفاءة الشبكة الداخلية للنظام وزيادة سرعة شبكة الانترنت.
4. العمل على تحسين وتطوير خدمات الدعم الفني للمستخدمين، وتسهيل التواصل معهم لضمان الاستجابة السريعة.
5. الاهتمام بصيانة البنية التحتية من أجهزة وشبكات باستمرار لضمان صلاحيتها لتطبيقات نظام (E-HRM).
6. متابعة وتطوير وتحديث البرمجيات المستخدمة باستمرار بما يتلاءم مع متطلبات العمل من جهة، وبما يتلاءم مع التغيرات السريعة والمتلاحقة في عالم التكنولوجيا من جهة أخرى.

7. تطوير برمجيات أمن المعلومات بحيث تعمل على حماية الخصوصية للمعلومات الإلكترونية وكذلك الحماية من اختراق الفيروسات وضمان عدم تلف الملفات أو ضياعها.
8. ضرورة عمل اجتماعات دورية مع مستخدمي هذه البرامج بهدف الحصول على تغذية راجعة عن مشاكل تطبيق البرامج للعمل على حلها أولاً بأول.
9. العمل على تطوير بعض الجوانب في التطبيقات الإلكترونية المستخدمة حالياً بحيث تكون أكثر مرونة وسهولة ووضوحاً في الاستخدام.
10. ضرورة الاهتمام بتطوير التقارير جميع التطبيقات الإلكترونية لنظام (E-HRM) وإخراجها بصورة سهلة وواضحة وملائمة لمتطلبات العمل.

4.4 دراسات مقترحة

- من خلال الاطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة التي تتعلق بموضوع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تبلورت في ذهن الباحثة عناوين لدراسات مستقبلية، في جوانب لم يتم التطرق لها في الدراسات السابقة على حد علم الباحثة، ومن هذه العناوين:
1. أثر استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً على الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. وذلك لأن معظم الدراسات التي تمت في هذا المجال ركزت على الجانب التشغيلي، ولم يتم التطرق فيها إلى الدور الاستراتيجي.
 2. مدى فعالية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في تخفيض النفقات الإدارية.
 3. مدى فعالية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في إدارة الوقت.
- وذلك لأن من أهم مزايا استخدام نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تخفيض النفقات الإدارية وكفاءة إدارة الوقت.

المراجع

أولاً/ المراجع العربية:

الكتب

- أبو النصر، مدحت محمد، 2007، إدارة مجتمعات المجتمع المدني: دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- حريم، حسين، 2006، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسن، حسام إبراهيم، 2011، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- الخناق، نبيل محمد، 2006، الشفافية التنظيمية، بغداد، العراق، منشور على الموقع <http://www.t1t.net/index.php?action=view&id=602>
- ديرري، زاهد محمد، 2011، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الرحاطة، عبد الرزاق سالم وزكريا، أحمد محمد عزام، 2011، السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رضوان، رأفت، 2004، الإدارة الإلكترونية، نسخة إلكترونية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء المصري، منشور على الموقع <http://www.managementforum.org.sa/managforum/peppers/1-1-rr.doc>
- زيارة، فريد فهمي، 2009، وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السالمي، علاء عبد الرزاق والسليطي، خالد إبراهيم، 2008، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الطراونة، عمر، 2011، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- عامر، طارق عبد الرؤوف، 2007، الإدارة الإلكترونية (نماذج معاصرة)، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

- عصفور، محمد شاكر، 2005، أصول التنظيم والأساليب، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عقله، محمود يوسف عقله، 2010، إدارة المؤسسات الدولية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- العلاق، بشير، 2008، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عواد، فتحي أحمد ذياب، 2012، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- فياض، محمود أحمد وقداة، عيسى يوسف وعليان، ربحي مصطفى، 2010، مبادئ الإدارة (1): وظائف المدير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم، 2000، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، 2004، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الكلادة، طاهر محمود، 2012، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الكيلاني، سائدة وسكجها باسم، 2000، نحو شفافية أردنية، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان، الأردن.
- اللوزي، د. موسى، 2002، التنمية الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- اللوزي، موسى، 2002، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2002.
- ماهر، أحمد، 2005، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

- مصطفى، محمد محمود، 2012، استراتيجيات علم الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- مقداد، محمد إبراهيم والفرا، ماجد محمد، 2007، **مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية والاقتصادية**، الطبعة الثانية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- نجم، عبود نجم، 2009، **الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية-الوظائف-المشكلات)**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
- الندوي، عبد العزيز بدر الندوي، 2009، **عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة استراتيجية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- هوبكنز، برايان، جيمس ماركهام، 2007، **الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**، ترجمة خالد العامري، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الوادي، محمود حسين والوادي، بلال محمود، 2011، **المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتهما المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الرسائل الجامعية:

- أبو العيس، نهال، 2012، **تقييم تجربة ديوان الموظفين العام الإلكترونية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو النادي، مرام فؤاد، 2001، **تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية: دراسة حالة**، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- أبو أمونة، يوسف، 2009، **واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (e-HRM) في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو رحمة، أمل، 2005، **نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- أبو رمضان، نجوى نعيم، 2004، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو سلمية، باسمه، 2007، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأنروا الإقليمي بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو سمعان، عماد أحمد، 2011، درجة التعاون بين الإدارة المدرسية والإدارة التربوية في التغلب على معوقات الاتصال والتواصل بينهما في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو كريم، احمد فتحي، 2005، مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
- الأشهب، حمد عبد الله، 2010، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة للسجون، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- آل دحوان، عبد الله بن سعيد، 2008، دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- بسيسو، محمد، 2010، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية في مشروع مسح سجلات اللاجئين الفلسطينيين، وكالة الغوث الدولية- غزة، دراسة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- بنات، عبد القادر سعيد، 2009، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حرب، نعيمة، 2011، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحلبي، أحمد محمود خالد، 2011، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- الحمارنة، رائد، 2011، التوظيف الإلكتروني في مؤسسات الأمم المتحدة في الأراضي الفلسطينية المحتلة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- حنون، بكر علي، 2009، نماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري وميرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الدايني، رشاد، 2010، أثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة - دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين (حالة دراسية) - ، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- دعبس، منال فؤاد، 2004، مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية، جامعة اليرموك، الأردن.
- الذيابي، عبد الرزاق مخلد، 2008، تقنية المعلومات ودورها في تطوير إجراءات العمل الإداري في الجهة الأمنية- دراسة تطبيقية على قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة (بجدة)، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- زعرب، فاطمة، 2008، الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- السبيعي، فارس بن علوش بن بادي، 2010، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، أطروحة دكتوراة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- السقا/بسيسو، شفا سالم، 2009، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية (حالة دراسية: وزارة الشؤون الاجتماعية)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- السقا، ميسون سليم، 2009، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شبير، محمد عوض توفيق، 2009، ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شلبي، جمانة، 2011، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الشمري، سالم بن مبارك، 2009، درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- طالب، تركي بن فهد، 2010، دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الإلكترونية في أمانة منطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- طبش، مصعب إسماعيل، 2008، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات: حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الطشة، غنيم محمود، 2007، درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- العاجز، إيهاب، 2011، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة، دراسة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- العالول، عبد الماجد شحدة خليل، 2011، مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العتيبي، ناصر بن منيف، 2007، الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية- دراسة مسحية على العاملين بإدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- عمار، محمد جمال، 2009، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، دراسة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- القحطاني، سعد بن محمد، 2010، دور تطبيقات الحاسب الآلي ونظم المعلومات في تطوير الأداء بإدارة الموارد البشرية بحرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- القحطاني، صالح بن محمد، 2010، تطبيق الحكومة الإلكترونية ودورها في التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- المصري، جمال نمر، 2009، أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة - قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المغيرة، عبد العزيز، 2010، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ملاخة، زهير بسام، 2011، المسايرة- المغايرة وضغوط العمل لدى رجال الشرطة العاملين بالمباحث العامة في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المنهالي، محمد صالح، 2011، تقييم متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين في الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب بإمارة أبو ظبي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

الدوريات والمؤتمرات:

- البشباشة، سامر، 2005، أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد (32)، العدد (2).
- بطارسة، سليمان، 2008، عيب الإجراءات الإدارية الممهدة والمصاحبة لاتخاذ القرارات الإدارية: النظرية وتطبيقاتها المقارنة، أبحاث اليرموك، المجلد (24)، العدد (6).
- الحوامدة، نضال صالح، 2001، أثر مصادر ضغط العمل على مستوى الضغط المدرك لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة: دراسة ميدانية، مجلة النهضة، العدد (6).
- الزعبي، خالد يوسف، 2009، أثر مصادر ضغط العمل على مستوى أداء الفرد: دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام بمحافظة الكرك/الأردن، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد (36)، العدد الأول.

- السعد، صالح ودرويش، مراد، 2008، أسباب ونتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية: دراسة استكشافية، جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد (22)، العدد الأول.
- الشامان، أمل، 2005، مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (11)، العدد (37).
- الطراونة، رشا والعضايلة، علي، 2010، أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (6)، العدد الأول.
- الطشة، غنيم حمود وحوامدة، باسم علي، 2009، درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة التربوية، المجلد 24، العدد 93.
- الطوخي، سامي، 2002، إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مجلة البحوث الإدارية، العدد الأول.
- الطوخي، سامي، 2002، الإدارة بالشفافية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مجلة البحوث الإدارية، العدد الأول.
- عبد الحليم، احمد وعابنة رائد اسماعيل، 2009، دور التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن، مجلة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 1.
- العضايلة، محمد، 2000، الشفافية ومكافحة الفساد: مؤتمر نحو شفافية أردنية، الطبعة الأولى، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان.
- العمري، عبيد بن عبد الله، 2004، بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد (16)، العدد الأول.
- العوضي، فايزة والعوضي، عادل، 2010، أثر العدالة التوزيعية والاتصالات التنظيمية وعبء العمل كمتغيرات وسيطة في علاقة الرضا الوظيفي بالانتماء التنظيمي، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (17)، العدد (66).

- الغالبي، طاهر حسن منصور والعامري، صالح مهدي محسن، 2001، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية.
- الكبيسي، موفق محمد، 2004، ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على قطاع البنوك القطرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجموعة الثالثة، الصفحات 167-189.
- المشعان، عويد، 2000، مصادر الضغوط في العمل لدى المعلمين الكويتيين وغير الكويتيين في المرحلة المتوسطة، مجلة جامعة دمشق، المجلد (16)، العدد الأول.
- منصور، يوسف، 2000، الاستثمار والشفافية في الأردن: مؤتمر نحو شفافية أردنية، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان.

المواقع الإلكترونية

- موقع الأنروا الإلكتروني www.unrwa.org
- موقع شبكات المنظمات الأهلية الفلسطينية / تقارير / تقرير الإحصاء الفلسطيني، دورة الربع الأول (كانون الثاني-آذار، 2012) Pngoportal.org/ar/5631.html

ثانياً/ المراجع الأجنبية:

- Bondarouk, T.V. and Ruel, H.J.M., 2009, **Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era**, The International Journal of Human Resource management, Vol. 20, No. 3, PP. 505-514.
- Dessler, Gary, 2008, **Human Resource Management**. Prentice Hall, 11th edition.
- Foster, Steve, 2008, **An Exploratory Analysis of E-HRM in The Context of HRM "Transformation"**, Business School, University of Hertfordshire.
- Gregeby, Johan, 2007, **The use of information technology in contemporary HRM – A practice-based study of E-HRM at Sandvik Corp.**, Research School Management & IT, Uppsala University.
- Gupta, Anjali & Saxena, Shabnam, 2011, **Employees' Satisfaction Towards E-HRM In Service organizations**, Gurukul Business Review (GBR), Vol. 7 , PP. 41-52.
- Henriques, Adrian, 2007, **Corporate Truth: The Limits To Transparency**, Earthscan, 1st Edition, USA and UK.

- Lord, Kristin M., 2006, **The Perils and Promise of Global Transparency: Why the Information Revolution May not Lead to Security, Democracy, or Peace**, State University of New York, USA.
- Marler, Janet and Fisher, Sandra, 2010, **An Evidence-Based Review of E-HRM and Strategic Human Resource Management**, Proceedings of the Third European Academic workshop on Electronic Human Resource Management, Bamberg, Germany, CEUR-WS.org, ISSN 1613-0073, Vol. 570, online: CEUR-WS.org/Vol-570/, PP.33-51.
- Marler, Janet, 2009, **Making human resource strategic by going to the Net: reality or myth?**, The international Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 3, PP. 515-527.
- Mishra, Alok and Akman, Ibrahim, 2010, **Information Technology in Human Resource Management: An Empirical Assessment**, Public Personnel Management, Vol. 39, No. 3.
- Norman, Steven M., Avolio, Bruce J., and Luthans, Fred, 2010, **Determinants of Employee Participation in Workplace Health Promotion**, International Journal of Workplace Health Management, Vol. 3, No. 2, PP. 97-110.
- Panayotopoulou, Leda, Vakola, Maria and Galanaki, Eleanna, 2007, **E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece**, Personal Review, Vol. 36, No. 2, PP. 277-294, Emerald Group Publishing Limited.
- R.Olivas-Lujan, Miguel, Ramirez, Jacobo and Zapata-Cantu, Laura, 2007, **e-HRM in Mexico: Adapting Innovations for Global Competitiveness**, International Journal of Manpower, Vol.(28), issue (5), pp. 418-434, Emerald Group Publishing Limited.
- Ruel, Huub, Bondarouk, Tanya and Looise, Jan Kees, 2004, **E-HRM: Innovation or Irritation, An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM**, Management Revenue, Vol.(15), Issuen(3), pp. 364-380.
- Ruel, Huub, Bondarouk, Tanya and Van der Velde, Mandy, 2007, **The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness: Results from Quantitative Study in a Dutch Ministry**, employee relation, Vol.(29) , No.(3), pp. 280-291.
- Sanayei and Mirzaei, 2008, **Designing A Model For Evaluating The Effectiveness of E-HRM (Case Study: Iranian Organizations)**, International Journal of Information Science and Technology, Vol. 6, No. 2.
- Shilpa,Varma and Gopal R., 2011, **The Implications of Implementing Electronic-Humane Resource Management (E-HRM) Systems in Companies**, Journal of Information Systems and Communication, Vol. 2, Issue 1, PP. 10-29.
- Srivastava, Shashank, 2010, **Shaping Organization with E-HRM**, International Journal of Innovation, Management and technology, Vol. 1, No. 1.

- Stone, Dianna and Lukaszewski, Kimberly, 2009, **An expanded model of factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource management systems**, Human Resource Management Review 19, PP. 134-143.
- Strohmeier, Stefan, 2007, **Research in E-HRM: Review and Implications**, Human Resource Management Review 17, PP. 19-37.
- Strohmeier, Stefan, 2009, **Concepts of E-HRM Consequences: a categorization, review and suggestion**, The International Journal of Human resource Management, Vol. 20, No. 3, PP. 528-543.
- Voermans and Veldhoven, 2010, **Attitude towards E-HRM: an Empirical study at Philips**, Personal Review, Vol. 36, No. 6, PP. 887-902, Emerald Group Publishing Limited.
- Yusoff, Yusliza Mohd, Ramayah, T., and Ibrahim, Penang, 2010, **E-HRM: A ProPosed model based on technology acceptance model**, African Journal of Business Management, Vol. 4(13), PP. 3039-3045.
- Zafar, Junaid, Shaukat, Muhammad and Mat, Norazuwa, 2010, **An Analysis of E-Human resource Management Practices: A Case Study of State Bank of Pakistan**, European Journal of Social Sciences, Vol. 15, No. 1.

الملاحق

ملحق رقم (1)

To : Field Human Resources Officer, Gaza

After greeting

Please be informed that Ms. Reham Akram Ammar, UNRWA Staff Member No. 212189 wants to conduct a study entitled with:

'The satisfaction of UNRWA staff members in Gaza field office with the e-HRM system'

As a complement of the requirements of obtaining the Master's degree in Business administration in The Islamic University.

The researcher selected that subject of her study as the system of e-HRM has been applied recently in UNRWA, therefore this study aims to identify the advantages and disadvantages of this System and as the Human Resource is one of the factors of the success of this E-HRM, this study will be concerned with the satisfactory and acceptance of UNRWA staff member to this system.

The researcher expects that she will come out with important recommendations from the decision makers in the field of the development and improvement to e-HRM system.

According to the mentioned above you are kindly requested to approve this request knowing that the results of this study will be used for scientific research only and you will be provided with a copy of it.

With all appreciation and respect

Researcher : Reham Ammar

1. Approval
2. Please provide a copy
It find report to
FHRO and submit
implications for
system development.
FHRO
9512

ملحق رقم (2)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

كلية التجارة

الرقم: ج 62/غ
Ref
18 جمادى الثانية، 1433
Date 20/05/09 التاريخ

Faculty of Commerce

السادة / مديرو مدارس منطقة غزة
بسم الله الرحمن الرحيم
تحية طيبة وبعد، وبعد
يسعدني أن أكتب إليكم هذه الرسالة
من أجل أن أطلعكم على
مهمتي في تسهيل مهمة الباحثين / رهام أكرم عمار

لن يهمل الأمر
13/5/2012
AEO

السادة / مديرو مدارس منطقة غزة
بسم الله الرحمن الرحيم
تحية طيبة وبعد، وبعد
يسعدني أن أكتب إليكم هذه الرسالة
من أجل أن أطلعكم على
مهمتي في تسهيل مهمة الباحثين / رهام أكرم عمار

لن يهمل الأمر
13/5/2012
AEO

الموضوع: تسهيل مهمة الباحثين / رهام أكرم عمار

تهدىكم كلية التجارة بالجامعة الإسلامية تحياتها، وترجو التكرم بمساعدة
الباحثة / رهام أكرم عمار، برقم جامعي (220090414)، والملتحقة في برنامج ماجستير إدارة أعمال ،
في تسهيل مهمتها في الحصول على المعلومات التي تساعد في عمل رسالة الماجستير بعنوان:

"مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث في قطاع غزة عن نظام إدارة
الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM)"

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

عميد كلية التجارة
أ.د. ماجد محمد الفراء

صورة إلى:
*الملف.

ص.ب. 108 الرمال، غزة، فلسطين هاتف Tel: +970 (8) 286 0700 فاكس: +970 (8) 286 0800
P.O. Box 108, Rimal, Gaza, Palestine public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي	مكان العمل
1	د. سمير صافي	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
2	د. نافذ بركات	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية
3	أ.د. ماجد الفرا	عميد كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
4	أ.د. يوسف عاشور	أستاذ	الجامعة الإسلامية
5	د. سامي أبو الروس	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
6	د. يوسف بحر	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
7	د. اكرم سمور	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية
8	د. وسيم الهابيل	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية
9	د. ياسر الشرفا	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية
10	د. خليل النمروطي	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية
11	د. رامز بدير	أستاذ مساعد	جامعة الأزهر
12	د. عبد الله الهابيل	أستاذ مساعد	جامعة الأزهر
13	أ. ضياء الشطلي	مدير خدمات الموارد البشرية	الأنروا
14	أ. محمود الزرايبي	نائب مدير خدمات الموارد البشرية	الأنروا
15	أ. سامي أبو كميل	مدير التوظيف	الأنروا
16	أ. محمد أبو هاشم	مدير منطقة تعليمية	الأنروا

ملحق رقم (4) الاستبانة



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

الأخ الكريم ،،،،،، الأخت الكريمة،،،

تحية طيبة وبعد،،،،،

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:
" مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) ".
وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة.

ونظراً لأهمية رأيكم في موضوع هذه الدراسة، فإن الباحثة تأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية تامة، ثم إعادتها للباحثة في أقرب وقت ممكن، علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة: الاختصارات الواردة في هذه الاستبانة هي:

1. الأنروا: للإشارة إلى وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة.
2. E-HRM: وهي اختصار للمصطلح باللغة الانجليزية (Electronic Human Resource Management). وتعني إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، أي استخدام التكنولوجيا وتطبيقاتها المعتمدة على الويب والانترنت في تنفيذ إجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية ، ومن تطبيقاتها المستخدمة في الأنروا: برنامج إدارة الإجازات، برنامج طلب المعلمين البدائل، برنامج تقييم الأداء الإلكتروني، بوابة الموظفين، برنامج التوظيف الإلكتروني.

مع الشكر الجزيل لحسن تعاونكم،،،

الباحثة

رهام أكرم عمار

القسم الأول/ البيانات الشخصية

يُرجى وضع إشارة (√) أمام الخانة التي تناسبك:

1. الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر (بالسنوات)

☐ أقل من 30 ☐ من 30 - أقل من 40 ☐ من 40 - أقل من 50 ☐ من 50 فأكثر

3. المؤهل العلمي

☐ دبلوم فما دون ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4. المسمى الوظيفي :

☐ رئيس دائرة ☐ مدير منطقة ☐ مدير ☐ نائب مدير

☐ مساعد إداري ☐ مساعد موارد بشرية ☐ سكرتير ☐ كاتب

☐ غير ذلك ، حدد المسمى الوظيفي _____

5. الدرجة الوظيفية :

☐ من 5 - 11 ☐ من 12 - 15 ☐ من 16 فأكثر

6. عدد سنوات الخبرة في الأنروا :

☐ أقل من 5 ☐ من 5 - أقل من 10 ☐ من 10 فأكثر.

7. عدد سنوات الخبرة في الدرجة الوظيفية الحالية:

☐ أقل من 5 ☐ من 5 - أقل من 10 ☐ من 10 فأكثر.

8. الدائرة أو المكان الذي تعمل فيه:

☐ دائرة الموارد البشرية ☐ دائرة التعليم في المكتب الإقليمي ☐ مكتب مدير منطقة تعليمية

☐ مدرسة ☐ غير ذلك، حدد _____

القسم الثاني/ مجالات الدراسة

من واقع ممارستك لمهامك الوظيفية واستخدامك لتطبيقات نظام (E-HRM) يرجى وضع علامة (√) أمام الخانة التي تعبر عن مدى رضاك عن كل فقرة من الفقرات التالية:

المجال الأول: تبسيط إجراءات العمل

استخدام نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) في الأثرأ أدى إلى:					
م.م	الفقرة	مستوى الرضا (التأييد)			
		عالي جداً	عالي	متوسط	ضعيف جداً
1	تقليل الأعمال الروتينية والبعد عن التعقيد.				
2	استخدام خطوات أسهل لإجراء العمل.				
3	حذف الخطوات غير الضرورية واختصار مراحل إنجاز المعاملات.				
4	تقليص حجم الأعمال الورقية .				
5	وضوح الإجراءات والخطوات المتبعة لإنجاز العمل لجميع الأطراف.				
6	حل مشاكل حفظ البيانات وسهولة استرجاعها.				
7	تقديم تغذية راجعة مباشرة للعاملين عند الوقوع في أي خطأ أو مواجهة أي مشكلة.				
8	مرونة أكبر في إجراء التعديلات في حالة حدوث أي خطأ.				
9	الإسراع في إنجاز المعاملات واختصار وقت تنفيذها.				
10	سهولة إنجاز المعاملات الخاصة بالموظفين.				
11	مشاركة الموظف في تنفيذ بعض أنشطة الموارد البشرية وتقويضه في اتخاذ القرارات الروتينية.				
12	تقديم تغذية راجعة للموظف عن مدى تقدم معاملته وإنجازها.				
13	إنجاز الموظفين للمعاملات الخاصة بهم دون الحاجة إلى ذهابهم لدائرة الموارد البشرية شخصياً.				

المجال الثاني: عبء العمل

استخدام نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) في الأثرأ أدى إلى:					
م.م	الفقرة	مستوى الرضا (التأييد)			
		عالي جداً	عالي	متوسط	ضعيف جداً
1	تقليل عدد المراجعين لإدارة الموارد البشرية.				
2	زيادة معدل الانجاز للموظف بمعدل أعلى مما تعود عليه باستخدام الطرق التقليدية سابقاً.				
3	إنجاز الموظف للعديد من الأعمال في وقت واحد.				
4	تمكين الموظف من إنهاء العمل المطلوب في وقت الدوام الرسمي.				
5	قلة الغياب المتكرر للموظف الناتج عن ضغط العمل.				
6	عدم الحاجة إلى استدعاء الموظف للعمل في أيام إجازاته.				
7	قلة أخطاء الموظف في أداء عمله.				
8	شعور الموظف بالمتعة أثناء تأدية عمله.				
9	عدم شعور الموظف بالتعب والإرهاك أثناء الدوام الرسمي للعمل.				
10	توفير وقت وجهد الموظف.				

المجال الثالث: فعالية الاتصالات

استخدام نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) في الأنترنت أدى إلى:

م.	الفقرة	مستوى الرضا (التأييد)				
		عالي جداً	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
1	سرعة إجراء الاتصالات بين دائرة الموارد البشرية والدائرة التي يعمل بها الموظف.					
2	سهولة إجراء عملية الاتصال لنقل وتبادل المعلومات بين دائرة الموارد البشرية والدائرة التي يعمل بها الموظف.					
3	تكامل البيانات والمعلومات بين دائرة الموارد البشرية والدائرة التي يعمل بها الموظف.					
4	التنسيق والتعاون بين دائرة الموارد البشرية وبين الدائرة التي يعمل بها الموظف.					
5	استمرارية تدفق المعلومات بين دائرة الموارد البشرية والدائرة التي يعمل بها الموظف.					
6	وضوح المعلومات بحيث تقدم بطريقة مفهومة للمستخدم لها.					
7	ملاءمة المعلومات بمعنى ارتباط المعلومات بمتطلبات المستخدم لها.					
8	توفير المعلومات الكافية اللازمة لاتخاذ القرار.					
9	الدقة في نقل المعلومات دون تشويش.					
10	شمولية الاتصال لجميع الموظفين في المؤسسة.					
11	سهولة توجيه العمل والتحكم به.					
12	ثقة الموظف في المعلومات التي يحصل عليها من خلال بوابة الموظفين والتطبيقات الالكترونية الأخرى.					

المجال الرابع: الشفافية

استخدام نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) في الأنترنت أدى إلى:

م.	الفقرة	مستوى الرضا (التأييد)				
		عالي جداً	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
1	إتاحة المعلومات لجميع الموظفين وسهولة الحصول عليها.					
2	القضاء على تباين المعلومات وتضاربها.					
3	الحد من تحريف المعلومات وتشويهها.					
4	وضوح الأنظمة والإجراءات الإدارية داخل الأنترنت وتبسيطها وسهولة فهمها.					
5	الابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة.					
6	علنية الإجراءات الإدارية في عمل الأنترنت.					
7	توحيد الإجراءات الإدارية الخاصة بالموظفين داخل الأنترنت.					
8	توثيق الإجراءات والقرارات الإدارية المتخذة وسهولة الرجوع إليها عند الحاجة.					
9	ضمان عدم مخالفة النظم والتعليمات واللوائح والقوانين.					
10	النزاهة وتجنب تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.					
11	مشاركة الموظف بأرائه ومقترحاته عبر بوابة الموظفين.					
12	توفير الثقة والمصداقية بين دائرة الموارد البشرية و جميع الموظفين في الأنترنت.					

المجال الخامس: مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM)

من واقع ممارستك واستخداماتك لتطبيقات نظام (E-HRM)، ما مدى رضاك عن؟

م	الفقرة	مستوى الرضا (التأييد)				
		عالي جداً	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
1	فعالية الدليل الإجرائي الخاص بتوضيح كيفية استخدام تطبيقات النظام.					
2	توافق التطبيقات الالكترونية المستخدمة مع متطلبات العمل.					
3	تحديث وتطوير البرمجيات بما يتناسب مع حاجة العمل.					
4	كفاءة أجهزة الحاسوب المستخدمة.					
5	فعالية نظام صيانة الأجهزة والبرامج الالكترونية.					
6	سهولة التواصل مع مسؤولي الدعم الفني لحل المشاكل الإلكترونية.					
7	الدعم الفني الذي يتلقاه المستخدم في حالة حدوث خلل في أي تطبيق إلكتروني.					
8	المهارات التكنولوجية والإدارية التي تمتلكها للتعامل مع الخدمات الإلكترونية.					
9	تدريب الموظفين على استخدام التطبيقات الالكترونية المختلفة للنظام.					
10	سهولة التعامل مع النظام بتطبيقاته المختلفة (بوابة الموظفين، برنامج الإجازات، إلخ).					
11	كفاءة الشبكة الداخلية للنظام.					
12	سرعة شبكة الانترنت.					
13	نظام أمن المعلومات المستخدم لحمايتها من التلف أو السرقة أو الاختراق.					

ما هي مقترحاتك لتطوير نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM)؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ولكم جزيل الشكر والتقدير،،،