الإصدار الحادي والعشرون
المجلد (6) العدد (1)
25 فبراير 2026
المجلة الدولية للنشر العلمي

معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) في الجامعات الفلسطينية ـ قطاع غزة (دراسة حالة: جامعة فلسطين)

م. ريم سامي سليم أبوضلفة
(محاضر - كلية إدارة المال والأعمال - جامعة فلسطين)

https://doi.org/10.65723/RMSP2630

الملخص:
هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات (الإدارية، والفنية، والبشرية، والمالية) التي تحول دون تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، وتأتي الدراسة على شكل دراسة حالة لجامعة فلسطين.
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة بالموظفين الإداريين والأكاديميين العاملين في الجامعة، والبالغ عددهم (250) موظفاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية بواقع (151) موظفاً، حيث تم توزيع (151) استبانة، وتم استرداد (134) استبانة صالحة للتحليل أي ما نسبته (88.7%).
توصلت الدراسة إلى أن المتطلبات (الإدارية، والفنية، والبشرية، والمالية) اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة فلسطين متوفرة بدرجة متوسطة، حيث إن المتوسط الحسابي النسبي للعوامل كافة يساوي (74.17%)، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للمتغيرات المستقلة (المعوقات الإدارية، والمعوقات الفنية، والمعوقات البشرية، والمعوقات المالية) على المتغير التابع (تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية)، وقد جاءت المعوقات الإدارية في المرتبة الأولى، أما المرتبة الثانية فكانت المعوقات المالية، ثم في المرتبة الثالثة المعوقات البشرية، وأخيراً المعوقات الفنية.
قيام الإدارة العليا بتوفير الدعم والإمكانات المادية والمالية اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وإعداد خطة إستراتيجية تتضمن أهداف واضحة؛ لتطبيق ((e-HRMيتبعها نظام إجراءات ومعاملات و قرارات إدارية للتنفيذ، التواصل مع الجهات الخارجية للمساهمة في توفير الدعم المالي اللازم لتلبية احتياجات تطبيق ((e-HRM ودعم مراكز تكنولوجيا المعلومات لأهميتها في عملية التطبيق.
كلمات مفتاحية: إدارة موارد بشرية إلكترونية، إدارة إلكترونية، معوقات، جامعة فلسطين.

Abstract:
This study aims at identifying the (Administrative, Technical, Human and Financial) obstacles which prevent the application of Electronic Human Resources Management in the Palestinian Universities,The study comes as a case study of University of Palestine.
The researcher used the analytical descriptive methodology and collected data by the questionnaire. All academic and administrative staff of the university (250 staff member) represents the society of this study, while a random sample of (151 members) was selected

from it to represent that society. Only (134) questionnaires were retrieved from the sample with a response rate (88.7%).
The study found that the (administrative, technical, human and financial) requirements for the application of electronic human resources management at the University of Palestine were relatively available with an average of (74.17%),There is a statistically significant effect of the independent variables(administrative, technical, human, and financial) obstacles on the dependent variable (the application of electronic Human Resources Management).The administrative obstacles came first, the financial obstacles came second, human obstacles were the third, and technical obstacles were at last.
The senior management should provide support and fund that are necessary for the application of electronic human resources management,should develop a strategic plan based upon clear goals that includes the application process of (e-HRM), procedures, transactions, and management decisions for the implementation of the system,and should communicate with external institutions to contribute financial support to meet the needs of the application of (e-HRM) and to reinforce IT centers for its major role in the application process.
KeyWords: Electronic Human Resources Management (e-HRM), Electronic Managemant, Obstacles, University of Palestine.

المقدمة:

قد شهد العصر الحديث تطوراً هائلاً في مجال التكنولوجيا وثورة المعلومات، حتى أصبح من الضرورة للمؤسسات كافة مواكبة هذه التطورات وتحويل الإدارات التقليدية إلى إدارات إلكترونية، تعتمد على استخدام شبكة متقدمة للاتصالات؛ لبحث واسترجاع المعلومات، وذلك لدعم اتخاذ القرارات بشكل صائب وسليم، ومن هنا ظهرت في الآونة الأخيرة مصطلحات جديدة كمصطلح إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ((e-HRM التي عرفها هوبكنز ماركهام (2006م، ص6) على أنها تطبيق مميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، إن الجامعات الفلسطينية تهتم بشكل كبير بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية لما لها من أثر واضح في تحسين الأداء، وتطوير أساليب العمل بما يتماشى مع العصر الحديث إلا أنها واجهت الكثير من المعوقات التي حالت دون تطبيقها، لذلك من خلال هذه الدراسة سيتم إلقاء الضوء على تلك المعوقات ومحاولة إيجاد أفضل الحلول الممكنة للتقليل منها أو القضاء عليها.

1.2مشكلة الدراسة:

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من المفاهيم الحديثة الرائدة في الجامعات الفلسطينية، لما له من آثار إيجابية نحو تحسين الأداء ورفع الكفاءات، ولكن لن يأتي ذلك إلا من خلال مواجهة المعوقات والمشكلات التي تعيق الجامعات من تحقيق أهدافها نحو التقدم والازدهار، ومن هنا كان لا بدَّ من دراسة هذه المعوقات التي تؤثر في تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، وكذلك وضع الخطط الاستراتيجية والحلول الملائمة لمواجهتها، والتغلب عليها؛ للنهوض بالعمل نحو التميز بما يتماشى مع المستجدات الحديثة.وتتلخص مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما هي معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية؟

1.3 متغيرات الدراسة:

المتغير التابع: تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية.

المتغيرات المستقلة: معوقات إدارية / معوقات فنية / معوقات بشرية / معوقات مالية

1.4 نموذج الدراسة:

1.5 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ((بين عدة معوقات (إدارية وفنية وبشرية ومالية) وتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر عدة معوقات تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( ) على تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية.

1.6 أهداف الدراسة:

التعرف على المعوقات (الإدارية، والفنية، والبشرية، والمالية) التي تحول دون تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية.

تقديم الحلول الممكنة؛ للتغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية.

التعرف على واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية.

1.7 أهمية الدراسة :

إن هذه الدراسة تعود بالفوائد على كل من :

الجامعات الفلسطينية:تفيد هذه الدراسة صانعي القرار في الجامعات الفلسطينية في التعرف على أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتقديم التوصيات والحلول.

البحث العلمي:تسهم الدراسة في إثراء المكتبات والأدبيات الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتفتح آفاقاً جديدة للمهتمين بالإدارة الإلكترونية.

الباحثة:هذه الدراسة تعزز من قدرات الباحثة في مجال البحث العلمي، كما أنها تعطي الباحثة إضافة علمية ودراسة موضوعية واكتساب معرفة عن الموارد البشرية الإلكترونية ومعوقات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية.

المجتمع:تضيف الدراسة - كبحث علمي- قيمة للمجتمع، بتشجيعه على الاهتمام بالموارد البشرية الإلكترونية في المؤسسات الإدارية كافة وتذليل الصعوبات جميعها التي قد تواجهها.

2 .الإطار النظري:

قد تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية، وأصبح لها دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة؛ لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها. فبعد أن كان دورها التقليدي يقتصر على القيام باستقطاب الأيدي العاملة، ومنح الإجازات، وعمل إجراءات التعيين، أخذ دورها يتسع؛ ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً. فقد أصبحت تمارس مهاماً متخصصة وإستراتيجية بجانب مهامها التنفيذية.

إن التغييرات المتسارعة في مجال التكنولوجيا يمكن أن يكون لها بالغ الأثر في ممارسات الموارد البشرية، وفهم تلك التغييرات من شأنه أن يساعد المدراء على التكيف والازدهار مع هذه التغييرات، ويمكن ملاحظة تأثير التكنولوجيا على الموارد البشرية من خلال وظائفها المختلفة (الرواحنة، 2013م، ص11). لذلك من الطبيعي أن تتأثر إدارة الموارد البشرية بتلك التغيرات التكنولوجية، حيث ظهرت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بمفهومها الحديث(e-HRM) لحل الكثير من المشكلات التي تعاني منها الإدارة التقليدية، وبالتالي توفير الوقت والجهد مما ينعكس إيجاباً على عمل المؤسسة، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ويتناول هذا المبحث المفاهيم المختلفة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وأهدافها، وأهميتها، ودواعي التوجه إلى تطبيقها، مع ذكر مزايا وعيوب تطبيقها في المؤسسات ثم يعرض متطلباتها الفنية، كما يتم التطرق إلى معوقات تطبيقها.

2.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

تعددت المصطلحات التي أطلقت على إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، فهناك من يشير إليها بالمصطلح (e-HRM)، وهناك من يشير إليها بالمصطلح (Web-Based HR) وآخرون يطلقون عليها مصطلح (Computer-Based-HRM)، وهناك من يسميها (Vitrual HRM) وإن هذه الاختلافات تدعو إلى عرض مجموعة من التعريفات من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

يشير Schramm (2006, p.21)في تعريفه إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنها تنفيذ إستراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، من خلال دعم موجه ومباشر وواع، معتمداً على تقنيات الويب.
أما Foster (2008, p.2) فيعرفها بأنها عملية تخطيط وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات؛ لدعم فردين على الأقل أو مجموعة من الأفراد؛ للمشاركة في إنجاز أنشطة الموارد البشرية.
ويضيف (Bondarouk & rule 2009, p.507) أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية عبارة عن عملية تكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجية المعلومات من أجل خلق قيمة للموظفين والإدارة في المؤسسات.
ويشير Gupta and Saxena (2011, p.41) إلى أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي عبارة عن عملية معالجة ونقل المعلومات الرقمية التي تستخدم في إدارة الموارد البشرية التي لديها القدرة على تغيير كل وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية بشكل جذري مع تطور الوقت.
ومما سبق فإن الباحثة تعرف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنها عملية توظيف تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ كافة أعمال إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

2.2 أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

يمكن القول أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتبع من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية بشكل عام، على التغيرات الجديدة في بيئة الأعمال من أجل زيادة مرونة الإجراءات والممارسات الإدارية، وزيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية وتقليل التكاليف، وأن تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المؤسسة (Ruel & others, 2007, p.5).
ويشيران Marler and Fisher (2010 ,pp.33-34) إلى أن أهداف تطبيق الموارد البشرية الإلكترونية تتمثل في:
تحسين الفاعلية من خلال تحسين الخدمات المقدمة من إدارة الموارد الإلكترونية.
تقليل النفقات من خلال تبسيط عمليات إدارة الموارد البشرية.
تحسين التوجه الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تحويل إدارة الموارد البشرية إلى شريك إستراتيجي في المؤسسة.
تخزين البيانات ونشرها عن الأفراد والعاملين في المؤسسة.

2.3 أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

ويذكر هوبكنز، وماركهام (2006م، ص22) أن نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ذو أهمية كبرى لأية شركة؛ وذلك لقدرته على تسهيل الوصول إلى المعلومات، بالإضافة إلى الربط بين نظم مختلفة معاً مما يعطي الشركة ميزة تنافسية على غيرها من الشركات، ومع تطور هذا النظام وامتداده للربط بين عدد كبير من قواعد البيانات المنفصلة ستكون المزايا والمكاسب التي ستعود على الشركة أكثر بكثير من تكاليف تنفيذه.

2.4 المتطلبات الفنية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

يمكن اعتبار (e-HRM)جزءاً من منظومة الإدارة الإلكترونية، تعتمد على تكنولوجيا، ولا تختلف عن الإدارة الإلكترونية باعتمادها على الشبكات والبرمجيات والاتصالات والإنترنت وغيرها مما سبق ذكره، لكي يكون تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية فعالاً، لا بد من توفر متطلبات فنية، تتفاوت من منظمة لأخرى، تتلخص في النقاط التالية:
إن نجاح أي نظام، يعتمد على مدى تقبل المستخدمين للنظام، ولن ينجح أي نظام في حال وجود رفض ومعارضة له، فلذلك على المنظمة 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 التغيرات .(Parry & others, 2007, p.17)
تدريب المستخدمين على النظام الجديد، ضمن بيئة آمنة تتيح لهم فهم أهمية النظام ومزاياه، وفهم أهمية التكنولوجيا للمنظمة وللمستخدمين، في كافة المستويات الإدارية ولكافة العاملين ومستخدمي النظام (Parry & others, 2007, p.20).
هناك طلب متزايد لتكون الأنظمة بسيطة وغير معقدة، فحسب إحصائية جمعية مستهلكي الإلكترونيات، فإن (87%) من المستخدمين صوتوا لسهولة الاستخدام، كعامل مميز للأنظمة الجديدة.(Schramm, 2006, p.4)

إن استخدام (e-HRM) من العاملين بالمنظمة، مرتبط بشكل أساسي على مستوى الفائدة التي يحصل عليها العامل في المنظمة من تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية، ومن مستوى سهولة استخدامها.(Ruel & others, 2007, p.6)

2.5 معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية :

تعد التقنيات الإلكترونية من أهم الموارد الأساسية للمنظمات؛ لمواكبة التطورات في عصرنا الحالي إلا أن هناك الكثير من العراقيل والمعوقات التي تحول دون تطبيقها واستثمارها بشكل جيد. فكثرة الإجراءات الروتينية، وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية، وعدم مواكبة التقنيات التكنولوجية الحديثة يعد من أكبر التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. يشير براون (2005م، ص87) أن المنظمات تواجه تحديات كبرى تحول دون الاستفادة من التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية منها يمكن تقسيمها إلى (معوقات إدارية، معوقات تقنية، معوقات بشرية ومعوقات مالية). وسيتم ذكرها بالتفصيل فيما يلي:

المعوقات الإدارية:

إن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تعتمد في تطبيقها على ذلك النظام الإداري المتبع داخل المؤسسة، فإتباع الأساليب الإدارية الخطأ يعيق عملية تطبيقها بالشكل السليم، وقد لخص مطر (2013م، ص32) تلك المعوقات الإدارية حسب آراء الباحثين فيما يلي:

الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية، وعدم استيعاب أهدافها.

اتباع الأساليب الإدارية التقليدية؛ كالأسلوب البيروقراطي في العمل، وهو ما لا يتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

الاعتماد على الهياكل الهرمية التقليدية والتي تقف عقبة في تطبيق التقنيات الحديثة.

الثقافة الإدارية السائدة، والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها.

انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

عدم وجود تشريعات ولوائح تنظم عملية الإدارة الإلكترونية، وتضمن الحد الأدنى من مستوى الأمان والخصوصية للمعلومات.

ومن أهم المعوقات التنظيمية والإدارية التي ذكرها أبو أمونة (2009م، ص53) كما يلي:

انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتحديد الوقت الذي يلزم فيه البدء بتطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات الإلكترونية.

غياب المتابعة من السلطات العليا لتطبيقها لعدم اقتناعهم بضرورة التحول ومتطلباته.

المعوقات التقنية:

إن التكنولوجيا الحديثة أحدثت تطوراً هائلاً في العديد من الدول المتقدمة، وكان لها دور إيجابي على شعوبها، فمن خلالها يمكن وضع المنظمات في موقع تنافسي عن طريق توظيفها في إدارتها ومؤسساتها وبالمقابل يلاحظ على الدول النامية أنها لم تستطع الاستفادة من الإمكانات التقنية بصورة كافية، وذلك بسبب وجود معوقات تقنية تقف عائقاً في سبيل أي تقدم في المجال المعلوماتي، من أهمها كما أوردها المير (2007م، ص41):

ضعف مستوى البنية التحتية لمجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة من حيث استمرارية عملها.

ضعف مستوى الأمن المعلوماتي.

عدم توفر الإنترنت بشكل موسع في المؤسسات واقتصاره على فئة معينة

يؤكد Jessup & Valacich (2006, p.129) أن المنظمات تواجه تحديات تقنية خاصة فيما يتعلق بوجود بنية تحتية شاملة وخاصة في الدول النامية.

ولقد ذكر أبو أمونة (2009م، ص54) مجموعة من المعوقات التقنية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

صعوبات ومشكلات تشغيل الحاسب الآلي في البيئات التعليمية.

ندرة وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة حتى داخل الجامعة الواحدة.

تقادم أجهزة وبرامج الحاسوب المستخدمة في البيئة التعليمية؛ نظراً للتطور السريع الذي شمل جميع جوانب الحياة.

ضعف البنية التحتية لكثير من المؤسسات ونقص جاهزيتها لاستقبال مثل هذه التقنية.

ويؤكد جبر (2002م، ص201) أن ضعف البنية الأساسية لنظم المعلومات والاتصالات وضعف كفاءتها التشغيلية من أهم المعوقات التي تواجه انتقال المنظمات نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

المعوقات البشرية:

إن الأفراد العاملين في المؤسسات هم من يقودون مجتمعاتهم إلى تحقيق التقدم والرقي في مختلف المجالات؛ إلا أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية، أصبح أمراً تعاني منه أغلب الدول وبالأخص الدول النامية.

ويؤكد Jessup & Valacich (2006, p.131) أن النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي يعد معوقاً يواجه المؤسسات عن ممارستها للتكنولوجيا الحديثة.

وتؤكد دراسة الحربي (1998م، ص50) أن ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي، والرهبة والخوف لدى بعض المديرين عند استعماله تمثل عائقاً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

ويمكن تلخيص هذه المعوقات حسب ما تم تجميعه من الدراسات السابقة (أحمد، 2009م، ص74)، (عامر، 2007م، ص54)، (الميرـ 2007م، ص54) كما يلي:

ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية؛ لتشجيع العاملين في مجال نظم المعلومات الإدارية على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب.

عدم وجود العدد الكافي من الأفراد المؤهلين للعمل في البيئة الرقمية.

الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات والخوف من التغيير الذي سيطرأ نتيجة الإدارة الإلكترونية.

قلة وعي العاملين والجمهور لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ضعف التدريب على التقنيات الحديثة المؤهلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

إن تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يتطلب تغيرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، وهذا يعني ضرورة إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب؛ لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب الإدارية في كافة المستويات.

المعوقات المالية:

تعد المعوقات المالية من أصعب التحديات التي تواجه الموارد البشرية الإلكترونية بل وأهمها، وذلك لأن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يحتاج إلى أموال ضخمة تتلاءم مع هذا الأسلوب التقني الحديث، وتوفير كافة مستلزماته، ولكن تعاني معظم المنظمات من النقص في الإمكانيات المادية اللازمة لمثل هذه المشاريع.

وقد أشار الدوسري (2013م، ص42)إلى ذكر بعض المعوقات المالية التي تواجه الموارد البشرية الإلكترونية كما يلي:

عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل التحول إلى الإدارة الإلكترونية لاسيما في حالة تدني العائدات المالية الحكومية.

ارتفاع تكاليف صيانة الأجهزة التقنية بأنواعها، إضافة إلى ارتفاع تكاليف الاتصالات.

محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.

قلة الموارد المالية اللازمة لتوفر البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية، ومجالات تطوير الحاسبات الآلية، وإنشاء المواقع الإلكترونية وربط الشبكات.

تكلفة استخدام شبكات الإنترنت العالية.

مما سبق تستنتج الباحثة أن هناك معوقات مختلفة تعيق تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ولكن بنسب مختلفة، فبعضها يكون تأثيره قوياً والآخر يكون تأثيره أقل؛ ولكنهم جميعا يمثلون عقبة في وجه التطبيق، لذلك لابد من إيجاد الحلول الممكنة للتغلب على تلك المشكلات.

2.6 جامعة فلسطين:

جامعة فلسطين مؤسسة أكاديمية من مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني تأسست عام (2005م)، من أجل خدمة أبناء الشعب الفلسطيني في الداخل والخارج بشكل خاص والطلبة العرب والأجانب بشكل عام.

2.6.1 مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة فلسطين:

تم إجراء العديد من المقابلات فيما يتعلق بواقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة وكذلك المعوقات التي تقف أمامها، فقد تم عمل مقابلة مع نائب رئيس الجامعة للشئون الإدارية والمالية (الدكتور/ محمد أبوسعدة 2015/11/22) وكذلك مدير دائرة تكنولوجيا المعلومات (الدكتور/ محمد عوض 2015/11/22)، ونائب مدير دائرة

تكنولوجيا المعلومات /رئيس قسم البرمجيات (المهندس/ عزمي السقا2015/11/23)، ورئيس قسم الشبكات والصيانة (المهندس/ محمد الكحلوت2015/11/23)، ودائرة شئون الموظفين (الأستاذ/ محمد كحيل2015/11/24)، توصلت الباحثة من خلال هذه المقابلات للملاحظات التالية:

إن شعار الجامعة تتلخص في كونها جامعة نظامية بتقنيات إلكترونية، يحتم عليها ضرورة تحويل إدارة الجامعة إلى إدارة إلكترونية.

إن الجامعة أنجزت العديد من البرامج الإلكترونية وجاري العمل على تطويرها، ومنها برنامج إدارة الموارد البشرية الإلكتروني.

تم إنجاز البرنامج المتعلق بوظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية فهو يشتمل على:

ملف خاص بكل موظف يشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية والمهنية.

بيانات الحضور والانصراف المرتبطة بجهاز البصمة الإلكتروني للموظفين الإداريين بينما لا توجد آلية لإدخال بيانات الموظفين الأكاديميين.

طلبات التوظيف الإلكترونية وفرزها وموجود على موقع الجامعة الإلكتروني.

نظام تقييم للموظفين الإداريين والأكاديميين إلكتروني؛ ولكنه غير مرتبط ببرنامج الموارد البشرية الإلكتروني.

يتم عمل (scan) للأوراق الموجودة في ملف كل موظف في الجامعة، وتحميلها على البرنامج بمجلد خاص لكل موظف.

يتم استخدام البريد الإلكتروني كوسيلة للتواصل بين الموظفين وإرسال كافة التعميمات والقرارات الإدارية.

لوحظ أن هناك نقصاً في الإمكانيات البشرية اللازمة لتطوير البرنامج، وذلك بسبب نقص الموارد المالية لدى الجامعة.

هناك تعاون وتنسيق مشترك بين دائرة شئون الموظفين ودائرة تكنولوجيا المعلومات /قسم البرمجيات فيما يتعلق بتطوير البرنامج.

لا تزال عملية التوقيع الإلكتروني غير معتمدة داخل الجامعة.

لوحظ أنه لا يوجد تدريب كاف للموظفين على كيفية استخدام البرامج الإلكترونية، وكذلك استخدام الأرشفة الإلكترونية للمراسلات.

يوجد داخل الجامعة أكثر من برنامج إلكتروني لم يتم ربطهم بشكل صحيح للاستفادة منهم في تطوير برنامج الموارد البشرية (حيث يوجد برنامج للدائرة المالية / برنامج خاص بالمحاضرين / برنامج اليوبينار /برنامج شئون الموظفين).

ثالثاً: الدراسات السابقة

3.1 الدراسات المحلية:

دراسة أبو أمونة (2009): دراسة بعنوان "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا (e-HRM)) في الجامعات الفلسطينية النظامية – قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (e-HRM)) في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، والتعرف على وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن وضوح أهمية الموارد البشرية إلكترونياً، ودعم الإدارة العليا متوفران، ويساهمان بشكل كبير في عملية التحول إلي الإدارة الإلكترونية بشكل عام و (e-HRM)بشكل خاص.

أما فيما يخص نظام الجامعات في إدارة الموارد البشرية، فقد أظهرت النتائج وجود تطبيق لوظائف وأنشطة(e-HRM)، ولكن هناك ضعفاً في استعمال تلك الخدمات في بعض وظائف وأنشطة (e-HRM) بالرغم من توفرها.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها:

ضرورة التنسيق والتعاون بين الجامعات فيما يخص التحول إلي الإدارة الإلكترونية.

إعطاء الأولوية لعملية التحول إلي الإدارة الإلكترونية، وتوفير الدعم المالي لمراكز تكنولوجيا المعلومات.

دراسة مطر (2013): دراسة بعنوان "دور تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية "دراسة ميدانية علي وزارة الأشغال العامة والإسكان في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلي التعرف على دور تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الأشغال العامة والإسكان في قطاع غزة من خلال دراسة سياسات تنمية الموارد البشرية المتبعة في الوزارة، ومدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الوزارة، وقد اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي.
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
وجود ضعف في السياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية؛ لتطبيق الإدارة الإلكترونية بصفة عامة في وزارة الأشغال العامة والإسكان.
هناك توافر لبعض متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، ولكن هذه المتطلبات تحتاج للتطوير والتعزيز.
وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها:
ضرورة تطوير سياسات وأساليب تنمية الموارد البشرية المتبعة في وزارة الأشغال العامة والإسكان، وربطها بتطبيق الإدارة الإلكترونية.
ضرورة تطوير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتعزيزها في وزارة الأشغال العامة والإسكان.
ضرورة تبني الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وإعطائها الأولوية، وتقديم الدعم الكامل لها.

3.2 الدراسات العربية:

دراسة كاشمان (2015): دراسة بعنوان "تأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء في قطاع الاتصالات في الأردن من وجهة نظر العاملين"
هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المؤسسة من خلال دراسة الأبعاد الأساسية(الاستقطاب الإلكتروني ،الاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني،تقييم الأداء الإلكتروني، التواصل الإلكتروني،نظام التعويضات الإلكتروني) وتأثير هذه الأبعاد على الأداء المتمثل في الأبعاد التالية (الوقت ، التكلفة ،جودة الخدمة ،المرونة)وتم تنفيذ الدراسة في قطاع الاتصالات في الأردن (زين ،أورنج ،أمنية)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
أن ممارسات (e-HRM) لها تأثير إيجابي على الوقت.
أن ممارسات (e-HRM) لها تأثير إيجابي على التكلفة.
أن ممارسات (e-HRM) لها تأثير إيجابي على جودة الخدمة.
أن ممارسات (e-HRM) لها تأثير إيجابي على المرونة.
وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:
أن يتم تسليط الضوء على هذه النتائج لأصحاب القرارات للتركيز على الموارد البشرية الإلكترونية.
أن الاهتمام (e-HRM) يؤثر إيجاباً على تحسين أداء مؤسسات قطاع الاتصالات في الأردن.
دراسة المسعودي (2010): دراسة بعنوان "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية"
هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة، والتي تتمثل في (المعوقات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بشكل عشوائي، والتي شملت (100) من مديري وموظفي الموارد البشرية.
قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
وجود معوقات إدارية، مثل: الإجراءات الروتينية، وكذلك ضعف التحفيز؛ لاستخدام التقنيات الإلكترونية.
وجود معوقات تقنية، مثل: نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية
وجود معوقات بشرية، مثل: قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية بالتعاملات الإلكترونية، وكذلك قلة عدد الموظفين المتخصصين في صيانة أجهزة الحاسوب.
وجود معوقات مالية، مثل: ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنية المعلومات.
وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها:
تبسيط الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

زيادة عدد الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية
زيادة الدعم المالي المخصص للأبحاث، وإقامة المحاضرات في مجال الإدارة الإلكترونية.
دراسة المغيرة (2010):دراسة بعنوان "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية"
هدفت الدراسة إلي التعرف على المعوقات التنظيمية والبشرية والفنية والمالية التي تواجه تطبيق إجراءات العمل الإداري، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للبحث، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (352) موظف من موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية.
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
وجود معوقات تنظيمية، مثل: ممارسة أسلوب الإدارة المركزية لدى بعض الرؤساء، وتداخل الاختصاصات.
وجود معوقات فنية، مثل: قلة الدورات المتخصصة في استخدام التقنيات الحديثة وعدم الاستعانة بخبراء في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
وجود معوقات مالية، مثل: قلة الحوافز المادية للموظفين وضعف الدعم المالي؛ لتطوير البرامج التي يتطلبها تطبيق الإدارة الإلكترونية.
وجود معوقات بشرية، مثل: عدم تنمية مهارات الموظفين على الأجهزة التقنية.
وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها:
ضرورة تعديل الأنظمة الإدارية، وجعلها مرنة، وملائمة؛ لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
الاستعانة بالخبراء المدربين والمؤهلين.
العمل على توفير حوافز مادية للموظفين العاملين على الأجهزة التقنية.
دراسة البشري (2009): دراسة بعنوان " معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة"
هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة، والتعرف على أبز الآليات المقترحة؛ للتغلب على هذه المعوقات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (441 موظفة) من إداريات الجامعة، وعضوات هيئة التدريس.
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
وجود معوقات إدارية، مثل: الإجراءات الروتينية التي تؤخر التحول نحو الإدارة الإلكترونية، نقص الدورات التدريبية .
وجود معوقات تقنية، مثل: ضعف الصيانة والمتابعة لأجهزة وضعف مستوى البنية التحتية.
وجود معوقات بشرية، مثل: النقص في عدد الإداريات المتخصصات في صيانة الحاسب الآلي، ونقص الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي.
وجود معوقات مالية، مثل: ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنية المعلومات، وقلة المخصصات المالية اللازمة للتدريب.
وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها:
ضرورة نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية.
ضرورة التواصل مع مؤسسات القطاع الخاص للحصول على الدعم المالي والتقني المناسب؛ لتلبية احتياجات الإدارة الإلكترونية.

3.3 الدراسات الأجنبية:

(Challenges and Opportunities affecting future of human resource management)
(الفرص والتحديات التي تواجه مستقبل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية)
هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهم التحديات والفرص التي تواجه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المؤسسات، كما أنها درست الأبحاث النظرية المتعلقة بهذا الموضوع.
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن التكنولوجيا ساهمت بشكل كبير في تقليل الأعباء الإدارية في الموارد البشرية كما أنها زادت من كفاءة العمل.
أن أهم المخاطر التي تواجه إدارة الموارد البشرية:
التغيرات الاقتصادية
زيادة العولمة
استخدام التكنولوجيا الحديثة
نمو التنوع المحلي
أكدت الدراسة أن الأبحاث النظرية لم تجد الأدلة الكافية التي تثبت وجود علاقة بين تحقيق أهداف المؤسسة، واستخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها:
ضرورة مواجهة التحديات والمخاطر من أجل خلق فرص جديدة للمؤسسات لزيادة الكفاءة والفاعلية.
ضرورة تكثيف الأبحاث المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وربطها بتحقيق أهداف المؤسسة.
دراسة(Megha Vashishth, 2015)
(Role of IT in HRM:opportunities and challenges)
(دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية:الفرص والتحديات)
هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور (IT)في أهم وظائف الموارد البشرية في المؤسسة، فقد ركزت على أهم الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق (IT) في وظائف الموارد البشرية.
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
أن هناك العديد من الفرص المتاحة عند استخدام التكنولوجيا في الموارد البشرية:
وصول المؤسسة للميزة التنافسية
سهولة الوصول للمعلومات
زيادة الكفاءة في العمل.
تدعم إستراتيجية الموارد البشرية.
أن هناك العديد من المخاطر التي تواجه التكنولوجيا في الموارد البشرية:
زيادة التكلفة اللازمة لتوفير التكنولوجيا اللازمة
وسائل التخزين وأمن المعلومات .
دراسة(Alghafri, 2015)
(Literature Review on: The Advantages and Disadvantages of Implementing E-HRM for an Organization)
مراجعة للدراسات السابقة في مزايا وعيوب تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المؤسسة
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المزايا والعيوب لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المؤسسات من خلال الأبحاث والدراسات النظرية السابقة.
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
أن مزايا الموارد البشرية الإلكترونية محاطة بالكثير من التحديات فمثلا هناك بعض الدراسات تؤكد بأن (e-HRM) تساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة بينما هناك دراسات أخرى تؤكد عدم وجود الدليل الكافي لعلاقة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات في المؤسسات.
إن استخدام الطرق التقليدية المدعومة بالتكنولوجيا تعتبر أفضل طريقة لتحقيق نتائج أفضل في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:
لابد من وجود أبحاث معمقة للوصول إلى أدلة قاطعة لمدى تأثير الموارد البشرية الإلكترونية في المؤسسة على القرارات الإستراتيجية.
لابد من عمل تقييم لكيفية الاستغناء عن الطرق التقليدية والاستفادة منها بالموارد البشرية الإلكترونية.
دراسة

العوامل التي تؤثر على كفاءة وفاعلية الموارد البشرية الإلكترونية((
هدفت الدراسة إلى عمل نموذج يتم من خلاله تحديد العوامل التي تؤثر على أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية؛ لتصبح أكثر كفاءة وفاعلية، وقد تم اختبار نظام الموارد البشرية الإلكترونية على وظائف الموارد البشرية الاستقطاب، الاختيار، إدارة الأداء، نظام التعويضات.
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
إعداد نموذج يحتوي على أربع عوامل، وهي: تدفق المعلومات، تأثير ثقافة المجتمع، التحكم الواعي بالعاملين بالمنظمة، مدى تقبل النظام لدى الإدارة والعاملين بالمنظمة.
أن أنظمة الموارد البشرية قد تكون فعالة لدى كل من المنظمة والأفراد إلا أنها قد تكون السبب في تعطيل بعض وظائف الأفراد والمنظمات، مثل: العلاقات الإنسانية والخصوصية.
وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها:
أن التصميم الجيد والمناسب للنظام (software) يساعد على زيادة الكفاءة
وجوب أهمية استخدام مزيج من الأنظمة التقليدية والإلكترونية.
وجوب تخفيض وسائل الرقابة الإلكترونية؛ لأنها تحد من حرية الأفراد.
دراسة((Stone, Dianna and Lukaszewski, Kimberly, 2009
(An expanded model of the factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource management systems)
)نموذج موسع للعوامل التي تؤثر على فاعلية أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية(
هدفت الدراسة إلى التوسع في دراسة تأثير أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية على عمليات الاتصال والتواصل، والتي تشمل تأثير الرسائل المتبادلة والإعلام على سلوك الأفراد وتصرفاتهم.
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
أنه على الرغم من التوسع في استخدام أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، والتي أثبتت الدراسات أنه ساعد بنسبة (14%) من الدقة والسرعة في اتخاذ القرار.
أن هذه الأنظمة واجهت الكثير من المشكلات في التصميم والتنفيذ، وللتغلب على هذه المشكلات تم توسيع النموذج الخاص بكفاءة وفاعلية الموارد البشرية الإلكترونية الذي تم إعداده (2006م).
وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها:
إن هذه الدراسة فتحت آفاقاً جديدة للاهتمام بالبحث في أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية التي تساعد المؤسسات تلبية احتياجاتها وتحقيق أهدافها.
رابعاً:إجراءات ومنهجية الدراسة:
4.1 منهج الدراسة:
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية بمشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق عن الظاهرة موضع الدراسة، كما أنها استخدمت أسلوب العينة العشوائية في اختيارها لعينة الدراسة، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية.
4.2 مجتمع الدراسة:
يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين المتفرغين العاملين بجامعة فلسطين (الأكاديميين والإداريين) باستثناء موظفي الأمن والخدمات، وبلغ عددهم (250 موظف) حسب إحصائيات دائرة شئون الموظفين للفصل الدراسي الثاني للعام 2016/2015 موزعين وفق ما يلي موظفين أكاديميين (132 موظفاً)، وموظفين إداريين (118 موظفاً)، وقد تم أخذ عينة عشوائية مكونة من (151 موظفاً وموظفةً) أي بنسبة (60.4%) من مجتمع الدراسة وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد(137 استبانة)، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد(3 استبانات)؛ نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة(134 استبانة) أي بنسبة(88.7%)، وا لجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:
أظهرت النتائج أن أعداد الذكور في الوظائف أكبر من أعداد الإناث، وهذه النتيجة طبيعية نظراً لطبيعة المجتمع الفلسطيني وثقافته، كما أن هذه النتيجة تتوافق مع أحدث إصدار للدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي

الفلسطينية للعام الأكاديمي (2014-2015م)، والذي أشار إلى أن العاملين من الإناث في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بلغ (4071) من إجمالي العاملين في هذه المؤسسات، والبالغ عددهم(15584)، ما معدله (26.12%) من إجمالي العاملين فيها.(وزارة التربية والتعليم العالي، 2016م)

وأظهرت النتائج أن معظم العاملين في الجامعة تقل أعمارهم عن أربعين سنة، وهذه النتيجة جيدة، وتؤكد بأن الجامعة لديها فرصة لاستثمار هذه الموارد البشرية وتطويرها، فهم يتميزون بالطاقة والحيوية والعطاء. كما أوضحت النتائج أن هناك حوالي(19%) من العاملين، تزيد أعمارهم عن الأربعين مما يبين أن الجامعة جمعت بين عنصر الشباب والخبرة مما ينعكس على أداء جامعي أفضل.

وتشير النتائج إلى تنوع المؤهلات العلمية؛ ولكن يلاحظ زيادة نسبة الموظفين الحاصلين على درجة البكالوريوس، وتفسر الباحثة ذلك؛ لأنهم يعملون في الوظائف الإدارية، بالإضافة إلى أنه يتم الاستعانة بهم في العمل كمعيدين في المجال الأكاديمي، كما يلاحظ أن هناك نسبة تصل إلى(49%) من الموظفين الحاصلين على الدراسات العليا "الماجستير والدكتوراه" الذين يعملون في العمل الأكاديمي، كما يستعان ببعضهم في الوظائف الإدارية العليا.

وتشير النتائج إلى زيادة نسبة استجابة أفراد العينة من الموظفين الإداريين مقارنة بالموظفين الأكاديميين، وترجع الباحثة سبب ذلك إلى طبيعة عمل كل منهم؛ فالموظفون الأكاديميون مرتبطون بجداولهم الدراسية ومحاضراتهم، فلا يجدون الوقت الكافي لتعبئة الاستبانة، بالإضافة إلى صعوبة التواصل معهم، على عكس الموظفين الإداريين المتواجدين دائما بمكاتبهم مما يسهل التواصل معهم في تعبئة الاستبانة وبالتالي تكون نسبة الاستجابة أعلى.

ولاحظت الباحثة أن توزيع العاملين حسب المستوى الوظيفي يتوافق مع الهيكل الوظيفي الهرمي في مؤسسات التعليم العالي، حيث أن أعداد العاملين تكون أقل في المستويات العليا ثم تزيد في المستويات الوسطى وتزداد أكثر في المستويات الدنيا في المؤسسة.

ولاحظت الباحثة أن معظم العاملين بالجامعة عدد سنوات خبرتهم أقل من (10 سنوات)، ويعزى السبب إلى حداثة الجامعة من حيث نشأتها واعتماد برامجها الأكاديمية، كما نلاحظ أن هناك نسبة قليلة من العاملين تزيد خبراتهم عن (10 سنوات) تم الاستعانة بهم في تأسيس الجامعة.

وتشير النتائج أن معظم الموظفين بنسبة(70%) حصلوا من(2-3) دورات تدريبية فأكثر في مجال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، وترجع الباحثة سبب ذلك إلى أن الجامعة تقوم بتطبيق التكنولوجيا الحديثة في برامجها الأكاديمية والإدارية كافة، والتي تحتم على الموظفين عامة استخدام جهاز الحاسوب وبرامجه منذ التعيين، فتقوم بإعطائهم الدورات التي تسهل عملهم الجامعي،أما باقي العاملين بنسبة(30%) لم يحصلوا على دورات تدريبية أو حصلوا على دورة واحدة، وقد يعزى السبب في ذلك لحداثة تعيينهم في الجامعة.

4.3 أداة الدراسة:

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.

تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح، والإرشاد، وتعديل، وحذف ما يلزم.

إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة، والتعديل حسب ما يناسب.

توزيع الاستبانة على أفراد العينة جميعهم؛ لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

و كانت الإجابات عن كل فقرة حسب مقياس (ليكارت) كما هو موضح في جدول رقم(4.1)

4.4 صدق الاستبانة:

قامت الباحثة بالتأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين:

الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

حيث قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (14عضواً) من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية، وجامعة فلسطين، وجامعة الأزهر، جميعهم متخصصون في الإدارة والمحاسبة والإحصاء. واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات

التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات، وحذف أو إضافة البعض الآخر منها، وظهرت الاستبانة في صورتها النهائية .

صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30 مفردة)، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما هو موضح في الملحق رقم.(1)

ثانياً: صدق الاتساق البنائي:

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة، والذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

ويبين جدول رقم (4.7) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي.(0.361)

4.1.7 ثبات الاستبانة:

أجرت الباحثة خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقة معامل ألفا كرونباخ.

1 -طريقة ألفا كرونباخ:Cronbach's Alpha

استخدمت الباحثة طريقة (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات، وقد يبين جدول رقم (4.8) أن معاملات الثبات مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لفقرات الاستبانة(0.8914) وهو أكبر من (0.70) مما ساعد الباحثة على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

4.1.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة

قد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS)، لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي لدرجة الاستخدام (1 لا أوافق مطلقاً، 2 لا أوافق، 3 محايد، 4 أوافق، 5 أوافق بشدة)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى(5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (5/4=0.8)، بعد ذلك تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، وهكذا؛ وجدول رقم (4.9) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

المتوسط الحسابي) (Meanوذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.

تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.

اختبار (ألفا كرونباخ) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

معامل ارتباط (بيرسون) لقياس صدق الفقرات .

معادلة (سبيرمان براون) للثبات.

اختبار (كولومجروف-سمرنوف)؛ لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.(1- Sample K-S)

اختبار (t) لمتوسط عينة واحدة(One sample T test) ؛ لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3 ."

تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

4.2 تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها

يتضمن هذا المبحث تحليلاً تفصيلياً للبيانات، وعرضاً للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة؛ ومن ثم تحليل النتائج ومناقشتها وتحديد مدى الدلالة.

اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف- سمرنوف):(1- Sample K-S)

قامت الباحثة باستعراض اختبار (كولمجروف- سمرنوف)؛ لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (4.10) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من ( ) (0.05)وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

0.900 0.571

4.2.2 تحليل الفقرات:

تم استخدام اختبار (T)للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة(t)المحسوبة أكبر من قيمة(t) الجدولية والتي تساوي (1.98) أو القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) والوزن النسبي أكبر من(60 %)، وغير ذلك تكون الفقرة غير إيجابية.

تحليل محاور الدراسة: معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) في الجامعة

1.98

تم استخدام اختبار (t)للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4.11) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في جميع محاور الدراسة، والذي يبين أن المتوسط الحسابي لجميع المحاور تساوي3.60))، والانحراف المعياري يساوي(0.473)، والوزن النسبي يساوي 72.0)%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة (t) المحسوبة تساوي 14.681)) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (1.98)، و القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من(0.05) مما يدل على أن المعوقات (الإدارية والمالية والبشرية والفنية) لا تؤثر كثيراً على تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) في جامعة فلسطين عند مستوى دلالة.( )

ومن هنا يتضح أن هناك اهتماماً من الإدارة العليا بتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وقد أظهرت النتائج بأن نسبة الموافقة على فقرات المحور(72%) ولكن هذه النسبة غير كافية، وتحتاج إلى بذل المزيد من الجهد، وتوفير الإمكانات اللازمة للتطبيق، وقد ترجع هذه النتيجة إلى الوضع الاقتصادي القائم والحصار المفروض على قطاع غزة.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة كما يلي:

دراسة (مطر، 2013) التي أشارت أن هناك وفرة في متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الأشغال العامة والإسكان، فقد وصلت إلى(63.4%)؛ ولكنها بحاجة إلى تعزيز وتطوير.

دراسة (أبو أمونة، 2009) توصلت إلى أن المتطلبات الإدارية لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية وصلت إلى.(70.37%)

دراسة (المسعودي، 2010) ودراسة (البشري، 2009) التي أكدت أن هناك ضعفاً في البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وأنها تقف حائلاً أمام أي تقدم في المجال المعلوماتي.

دراسة (Megha Vashishth, 2015) التي أكدت بأن أهم المخاطر التي تواجه التكنولوجيا في الموارد البشرية هي زيادة التكلفة اللازمة لتوفيرها، فهذه الدراسة ركزت على دور (IT) في إدارة الموارد البشرية فهي تتشابه مع موضوع الدراسة المتعلق بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

دراسة (المسعودي، 2010) أكدت أن المعوقات المالية تؤثر بشكل كبير على تطبيق الإدارة الإلكترونية بنسبة تصل إلى(67.4 %) وهي نسبة تتقارب مع نتيجة الدراسة الحالية، ويرجع السبب في ذلك إلى قلة المخصصات المالية لشراء أنظمة الحماية ولصيانة الأجهزة، وكذلك نقص الإمكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

4.2.3 اختبار الفرضيات:

لاختبار فرضيات الدراسة سيتم استخدام دلالة معامل ارتباط (بيرسون) وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية.

الفرضية الرئيسية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ((بين المعوقات (الإدارية، الفنية، البشرية، المالية) وتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية.

**معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوي دلالة(0.01)
تم استخدام اختبار (بيرسون) لإيجاد العلاقة بين المعوقات (الإدارية، الفنية، البشرية، المالية) وتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية عند مستوى دلالة (0.05) وتبين النتائج في جدول رقم (4.12) أن قيمة معامل الارتباط يساوي(0.602) والقيمة الاحتمالية تساوي(0.000) وهي أقل من(0.05) مما يدل على أنه توجد علاقة بين المعوقات (الإدارية، الفنية، البشرية، المالية) وتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية عند مستوى دلالة.( )
من خلال هذه النتيجة نلاحظ أن المتطلبات (الإدارية، الفنية، البشرية، المالية) اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة متوفرة بدرجة جيدة فقد وصلت النسبة إلى (74.17%)، وبالتالي فهي لا تشكل عائقاً أمام تطبيقها.
وترى الباحثة أن هذا يعكس مدى اهتمام الإدارة العليا بتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ولكنها بنسب متفاوتة، فقد أظهرت النتائج أن المتطلبات الفنية حصلت على أعلى النسب(79.29%) وتليها المتطلبات البشرية بنسبة(69.23%)، ثم المتطلبات المالية بنسبة(66.79%) وأخيراً المتطلبات الإدارية بنسبة(66.23%)، ونستنتج أن هذه المتطلبات لا تشكل عائقاً كبيراً أمام تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ولكنها تحتاج إلى الدعم والتطوير.
وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة كما يلي:
دراسة (مطر، 2013) أكدت أن هناك توافراً للحد الأدنى من متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الدراسة التي تم تطبيقها في وزارة الأشغال العامة والإسكان بنسبة تصل إلى(63.4%)، فهذه نسبة أقل من الدراسة الحالية، وتؤكد مدى احتياج الوزارة؛ لتطوير المتطلبات اللازمة من حيث الكم والكيف.
دراسة (البشري، 2009) أكدت أن هناك معوقات إدارية وتقنية وبشرية ومالية تؤثر على تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمكة المكرمة بشكل كبير، ولا بد من زيادة الدعم؛ للحد من هذه المعوقات.
دراسة (Alghafri, 2015) التي أكدت أن الموارد البشرية الإلكترونية محاطة بالكثير من التحديات .
وقد اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة كما يلي:
دراسة (Stone, D. and Dulebohn, J., 2013) التي توصلت إلى إعداد نموذج يحتوي على أربعة عوامل لتحسين فعالية الموارد البشرية الإلكترونية وهي: تدفق المعلومات، تأثير ثقافة المجتمع، التحكم الواعي بالعاملين بالمنظمة، مدى تقبل النظام لدى الإدارة والعاملين بالمنظمة.
الفرضية الرئيسية الثانية:
تؤثر عدة معوقات تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( ) على تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية.
تم دراسة تأثير المتغيرات المستقلة (المعوقات الإدارية، المعوقات الفنية، المعوقات البشرية، المعوقات المالية) على المتغير التابع (تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) وذلك باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وذلك كما يلي:
تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة (المعوقات الإدارية، المعوقات الفنية، المعوقات البشرية، المعوقات المالية) على المتغير التابع (تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية)، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل جدول رقم (4.13) أن معادلة الانحدار جيدة أي يوجد أثر للمتغيرات المستقلة (المعوقات الإدارية، المعوقات الفنية، المعوقات البشرية، المعوقات المالية)على المتغير التابع (تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية). حيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (20.404) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من.(0.05)
ومن خلال معاملات المتغيرات المستقلة بعد أن تم تحويلها إلى علامات معيارية (Standardization) الموجودة في عمود ((Beta يتبين أن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع هو المعوقات البشرية، والمعوقات الفنية، والمعوقات المالية، وأخيراً المعوقات الادارية حيث بلغت قيمة0.307 ((Beta ، 0.213، 0.187 0.163 على الترتيب، حيث أن القيمة الاحتمالية المقابلة لكل منها أقل من (0.05.(

كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (معامل التفسير) (R2 =0.369) والقيمة الاحتمالية المقابلة له بلغت (0.000) مما يدل على أن نسبة التباين الذي تفسره المتغيرات المستقلة التي دخلت معادلة الانحدار من تباين المتغير التابع جيدة وتساوي(36.9%) عند مستوى دلالة.(0.05)

ويمكن كتابة معادلة انحدار المتغير التابع (تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) على المتغيرات المستقلة (المعوقات الإدارية، المعوقات الفنية، المعوقات البشرية، المعوقات المالية) كما يلي:

$$= 20.404 + 0.163 * X1 + 0.213 * X2 + 0.307 * X3 + 0.187 * X4$$

مما سبق نستنتج بأن الجامعة تقوم بتوفير المتطلبات(الإدارية، والفنية، والبشرية، والمالية) اللازمة؛ لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية؛ ولكن هذه النسبة غير كافية، وتحتاج إلى بذل المزيد من الجهد وتوفير الإمكانات اللازمة للتطبيق.

ولكن يجب أن أنوه بأن النتائج السابقة الخاصة بترتيب المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية معكوسةً؛ وذلك لأن عبارات الاستبانة التي تمت تعبئتها كانت إيجابية؛ مما يعني بأن الترتيب كما يلي:

المعوقات الإدارية

المعوقات المالية

المعوقات الفنية

المعوقات البشرية

وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة كما يلي:

دراسة (المسعودي، 2010) درست معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي بمدينة مكة المكرمة، وتوصلت إلى أن المعوقات الإدارية حصلت على أعلى نسبة تليها المعوقات المالية ثم المعوقات البشرية وأخيراً المعوقات التقنية.

5. النتائج والتوصيات

5.1 النتائج:

بعد تحليل البيانات، واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج جاءت على النحو التالي:

توصلت الدراسة إلى أن المتطلبات (الإدارية، الفنية، البشرية، المالية)اللازمة؛ لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة متوفرة بدرجة متوسطة، حيث إن المتوسط الحسابي النسبي للعوامل مجتمعة يساوي (74.17%).

توصلت الدراسة إلى أن المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة متوفرة بدرجة مقبولة، حيث إن المتوسط الحسابي النسبي في مجال العوامل الإدارية مجتمعة يساوي (66.23%)، وبذلك لا تشكل المعوقات الإدارية عائقاً أمام تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية؛ ولكن درجة التوافر تعد قليلة، وتحتاج إلى تعزيز وتطوير.

توصلت الدراسة إلى أن المتطلبات الفنية اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة متوفرة بدرجة متوسطة، حيث إن المتوسط الحسابي النسبي في مجال العوامل الفنية مجتمعة يساوي(79.29%)، لذلك يجب أن يكون هناك ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة، والعمل على تطويرها.

توصلت الدراسة إلى أن المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة متوفرة بدرجة مقبولة، حيث إن المتوسط الحسابي النسبي في مجال العوامل البشرية مجتمعة يساوي (69.32%)، وبذلك لا تشكل المعوقات البشرية عائقاً أمام تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، مما يؤكد أن هناك توافراً للمتطلبات البشرية؛ ولكنها غير كافية لاعتماد التكنولوجيا.

توصلت الدراسة إلى أن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة متوفرة بدرجة مقبولة، حيث إن المتوسط الحسابي النسبي في مجال العوامل المالية مجتمعة يساوي (66.79%)، يجب زيادة المخصصات المالية اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

توصلت الدراسة إلى أن المتطلبات (الإدارية، الفنية، البشرية، المالية) اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة متوفرة بدرجة متوسطة، حيث إن المتوسط الحسابي النسبي للعوامل مجتمعة يساوي(74.17%)، وبذلك لا تشكل المعوقات (الإدارية، الفنية، البشرية، المالية)عائقاً أمام تطبيق إدارة الموارد

البشرية الإلكترونية. إن هذا يعكس مدى اهتمام الإدارة العليا بتوفير المتطلبات اللازمة؛ لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ولكنها تحتاج إلى الدعم والتطوير للحد من هذه المعوقات.
توصلت الدراسة من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد إلى وجود أثر للمتغيرات المستقلة (المعوقات الإدارية، المعوقات الفنية، المعوقات البشرية، المعوقات المالية) على المتغير التابع (تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية)، وقد جاءت المعوقات الإدارية في المرتبة الأولى تليها المعوقات المالية في المرتبة الثانية، ثم المعوقات البشرية في المرتبة الثالثة، وأخيراً المعوقات الفنية.

5.3 التوصيات:

من خلال النتائج التي خرجت بها الدراسة توصي الباحثة بما يلي :
قيام الإدارة العليا بتوفير الدعم والإمكانات المادية والمالية اللازمة؛ لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع الإدراة الإلكترونية، وتطبيقاتها.
إعداد خطة إستراتيجية تتضمن أهدافاً واضحة؛ لتطبيق((e-HRM ، يتبعها نظام إجراءات، ومعاملات، وقرارات إدارية للتنفيذ.
التعاون بين الجامعات بخصوص التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها.
الاستفادة من تجارب الآخرين في تطبيق (e-HRM)من خلال الاطلاع على التجارب المحلية والعربية والأجنبية.
رفع مستوى التوعية، ونشر الثقافة التنظيمية التي تدعم التوجه نحو تطبيق .(e-HRM)
اعتماد المراسلات الإلكترونية بدلاً من المراسلات الورقية؛ لما لها أثر في تقليل التفقات المالية وزيادة سرعة الإنجاز.
التواصل مع الجهات الخارجية؛ للمساهمة في توفير الدعم المالي اللازم؛ لتلبية احتياجات تطبيق(e-HRM) ، ودعم مراكز تكنولوجيا المعلومات لأهميتها في عملية التطبيق.
تدريب موظفي الموارد البشرية وكافة الموظفين على كيفية استخدام البرامج المتعلقة بالموارد البشرية الإلكترونية بإتقان، إضافة إلى تدريب موظفي تكنولوجيا المعلومات من مبرمجين ومطوري برمجيات، وكذلك موظفي الدعم الفني.
توفير وسائل التحفيز اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.
توفير موازنة خاصة بتدريب العاملين والحرص على استقطاب مدربين ذوي كفاءة عالية.
توفير موازنة خاصة بشراء بأجهزة الحاسوب، ووسائل التخزين وكذلك عمل الصيانة الدورية اللازمة لتطبيق(e-HRM).
توفير موازنة خاصة باستقطاب الكفاءات الخبراء المتخصصين في تصميم البرمجيات الخاصة وتطويرها بتطبيق(e-HRM).
وجود تعاون وتنسيق بين موظفي دائرة الموارد البشرية، وموظفي الجامعة، بغرض تطبيق (e-HRM) بجودة عالية.
الحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية فيما يتعلق بأجهزة الحاسوب والشبكات، وكذلك تحديث البرمجيات المطبقة في دائرة الموارد البشرية .
الحرص على اختيار أفراد مؤهلين؛ لتقديم الدعم الفني، وتطوير البرمجيات، إضافة إلى اختيار موظفي الموارد البشرية الذين لديهم القدرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات بكفاءة وفاعلية، ولديهم دافعية نحو التغيير.
توفير نظام أمني لحماية البرامج المستخدمة في دائرة الموارد البشرية.
توفير وسائل تخزين كافية للبيانات المتعلقة ببرنامج(e-HRM) ، مع الحرص على عمل نسخ احتياطية محوسبة للبيانات؛ لاستخدامها في حال فقد المعلومات الأساسية.
تطوير برنامج إدارة الموارد البشرية الإلكتروني بحيث يشمل كافة وظائف الموارد البشرية منذ بداية تعبئة طلب التوظيف، وإجراءات عملية الاختيار، والاختبارات المستخدمة، ومن ثم عملية التعيين وكافة المعاملات الإدارية والشخصية والمالية للموظف؛ وصولاً إلى إجراءات نهاية الخدمة والتقاعد.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبوأمونة، يوسف.(2009م). واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM في الجامعة الفلسطينية النظامية–قطاع غزة(رسالة ماجستير غير منشورة).الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أحمد، محمد سمير.(2009م). الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

براون، ديفيد.(2005م). الحكومة الإلكترونية والإدارة العامة.المجلة الدولية للعلوم الإدارية، 10(1)، 87-111.

البشري، منى.(2009م). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة ام القري بمكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة ام القرى، مكة المكرمة، السعودية.

جبر، محمد صدام.(2002م). الموجة الإلكترونية القادمة.مجلة الإداري، 91(1)، 65-88.

الحربي، أحمد قالط، والرويلي، خالد عوض.(23 مارس 2003م). الأرشفة الإلكترونية: الأهداف والمعوقات. الكتاب التوثيقي لندوة الحاسب الآلي في الأجهزة الحكومية: الواقع والتطلعات، الرياض: معهد الإدارة العامة.

جامعة فلسطين.(2015م). دليل جامعة فلسطين. تاريخ الإطلاع (2016/5/2م)،الموقع:
http://www.up.edu.ps/ar

الدوسري، عبد المحسن.(2013م). مجالات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وسبل معالجتها من وجهة نظر العاملين بقيادة حرس الحدود بالمنطقة الشرقية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية .

الرواحنة، عبد الله. (2013م). أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM علي كفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات الأردنية أورانج (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

عامر، طارق عبد الرءوف.(2007م).الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة.ط1. القاهرة، مصر: دار السحاب للنشر.

المسعودي، سميرة.(2010م). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية. (رسالة ماجستير غير منشورة).الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة.

مطر، شادي.(2013م). دور تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة ميدانية علي وزارة الأشغال العامة والإسكان في قطاع غزة(رسالة ماجستير غير منشورة).جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

المغيرة، عبد العزيز.(2010م). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية(رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.

المير، إيهاب.(2007م).متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية:دراسة تطبيقية علي العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين(رسالة ماجستير غير منشورة).جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

هوبكنز، ماركهام.(2006م). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، (ترجمة خالد العامري).القاهرة، مصر: دار الفاروق للنشر.

وزارة التربية والتعليم العالي.(2015م).الدليل الإحصائي السنوي 2014-2015 لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني. تاريخ الإطلاع: (2016/5/2م)،الموقع:
http://www.mohe.pna.ps/services/statistics

ثانياً:المراجع الأجنبية:

Alghafri, A.(2015).Literature Review on: The advantages and Disadvantages of Implementing E-HRM for an Organisation, E-Learning as an Example [Electronic Version]. American Journal of Economics, 5(2), 51-55.

Deadrick, D., & Stone, D.(2015).Challenges and opportunities affecting the future of human resource management [Electronic Version]. Human Resource Management Review, 25 (2), 139-145.
Dulebohn, J., &Stone, D. (2013). Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource System [Electronic Version]. Human Resource Management Review, 23(1), 1-5.
Foster, S. (2008). An Exploratory Analysis of E-HRM in The Context of HRM(Transformation).Business School Journal of University of Hertfordshire,34(1),26-28.
Gupta, A., Saxena, Sh. (2011). Employees' Satisfaction Towards E-HRM In Service organizations, Gurukul Business Review (GBR), No.(7), 41-52.
Khashman, A.(2015). The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) Practices on Business Performance in Jordanian Telecommunications Sector:The Employees Perspective [Electronic Version]. Journal of Management Research, 7(3), 115-129.
Marler, J., &Fisher, S. (2010). An Evidence-Based Review of E-HRM and Strategic Human Resource Management.presented at 3rd European Academic workshop on Electronic Human Resource Management, Bamberg, Germany, (570), 33-51.
Parry, E., Shaun T., Doone S., Ray L. (2007). HR and Technology: Impact and Advantages.www.cipd.co.uk.
Ruel H., and Bondarouk T., and Veld M. (2007). The contribution of EHRM to HRM effectiveness: Result from Quantitative study in Dutch Ministry. Employee Relation, 29(3), 280-291.
Schramm, J. (2006). HR Technology Competencies: New Roles for HR Professionals. HR Magazine,No.(18), 66-72.
Stone, D., &.Stone, E.(2006).Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource system[Electronic Version].Human Resource Management Review, 16 (2), from: http://www.sciencedirect.com.
Vashishth, M. (2014). Role of IT in HRM: Opportunities and Challenges [Electronic Version]. Indian Journal of research, 3(4), 159-160.