

الجامعة الإسلامية - غزة  
كلية الدراسات العليا  
ماجستير إدارة الأعمال



**بحث بعنوان**  
**"واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM**  
**في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة"**

**إعداد الطالب / يوسف محمد يوسف أبو أمونه**  
**الرقم الجامعي (120060163)**

**إشراف الدكتور / محمد إبراهيم المدهون**

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1430 هـ - 2009 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

عمادة الدراسات العليا

الرقم ج س ع/35/ Ref .....  
2009/08/01


Date ..... التاريخ

## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ يوسف محمد يوسف أبو أمونة لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

"واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية- قطاع غزة"

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم السبت 09 شعبان 1430هـ، الموافق 2009/08/01م الساعة العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

  
4.8.2009

مشرفاً ورئيساً

مناقشاً داخلياً

مناقشاً خارجياً

د. محمد المدهون

د. سامي أبو الروس

د. سامي أبو ناصر

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

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

عميد الدراسات العليا

د. زياد إبراهيم مقداد

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

يَرْفَعِ اللّٰهُ الَّذِیْنَ ءَامَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِیْنَ

اُوتُوْا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

(سورة المجادلة الآیة 11)

عَنْ اَبِي الدَّرْدَاءِ رَضِيَ اللّٰهُ عَنْهُ قَالَ: سَمِعْتُ رَسُوْلَ اللّٰهِ صَلَّى  
اللّٰهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُوْلُ ﷺ مَنْ سَلَكَ طَرِیْقًا یَبْتَغِيْ فِيْهِ عِلْمًا سَهْلًا  
اللّٰهُ لَهُ طَرِیْقًا اِلَى الْجَنَّةِ، وَاِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ اَجْنِحَتَهَا لِطَالِبِ الْعِلْمِ  
رِضًا، وَاِنَّ الْعَالَمَ لَیَسْتَغْفِرُ لَهُ مَنْ فِي السَّمٰوٰتِ وَمَنْ فِي الْاَرْضِ حَتّٰی  
اَنْحِیْتَانِ فِي الْمَآءِ، وَفَضْلُ الْعَالِمِ عَلٰی الْعَابِدِ كَفَضْلِ الْقَمَرِ عَلٰی سَائِرِ  
الْكَوَاكِبِ، وَاِنَّ الْعُلَمَاءَ وَرَثَةُ الْاَنْبِیَاءِ وَاِنَّ الْاَنْبِیَاءَ لَمْ یُوْرَثُوْا دِیْنَارًا وَلَا  
دِرْهَمًا اِثْمًا وَرَثُوْا الْعِلْمَ فَسِنْ اُخِذْهُ اُخِذْ حِطًّا وَاْفِرْ ﷺ

رواه أبو داود والترمذي

## إهداء

إلى والدي/ محمد أبو أمونه ... الذي أفنى حياته في رعايتي

رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

إلى والدتي/ رقيه أبو أمونه ... التي أفنت حياتها في رعايتي

رحمها الله وأسكنها فسيح جناته

إلى زوجتي إكتمال وابنتها صابرين عرفاناً وتقديراً

مني لصبرهم

إلى إخواني وأخواتي وعائلاتهم الكريمة تقديراً واحتراماً

إلى كل من علمني حرفاً من أساتذتي الأفاضل

إلى أصدقائي الذين ساندوني في إعداد هذه الدراسة

الباحث

يوسف أبو أمونه

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين

نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ،،، أما بعد ...

فإنني أشكر الله العلي القدير أولاً وأخراً على توفيقه بإتمام هذه الدراسة

فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما

انطلاقاً من قول رسول الله (ﷺ): "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" واعترافاً مني بأهل الفضل الذين علموني الكثير ، أتقدم بالشكر والثناء العاطر وجميل الوفاء لكل من أسدى لي علماً أو أفادني بتجربة أو قدم لي رأياً أو توجيهاً ونصاً .

أخص بهذا الشكر الدكتور الفاضل / محمد إبراهيم المدهون ، المشرف على هذه الدراسة فلقد وجدته نعم المعلم والناصح والمعين ، والذي منحني الكثير من وقته وصبره وأحاطني بملاحظاته القيمة ، وأتني على بقية الأساتذة الأفاضل في الجامعة الإسلامية .

كما أخص بالشكر السادة الأفاضل رؤساء ونواب الرؤساء في تلك الجامعات لمساهماتهم في تسهيل انجاز هذا البحث ، والسادة الأفاضل العاملين في مراكز تكنولوجيا المعلومات في الجامعة الإسلامية ، جامعة الأزهر ، جامعة الأقصى ، والدكتور / سمير صافي ، عميد التعليم المستمر لتوجيهاته القيمة .

ثم الشكر موصول للأساتذة المناقشين للرسالة الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الرسالة وهم كل من :

1. د. سامي علي أبو الروس ، مناقشاً داخلياً	2. د. سامي سليم أبو ناصر ، مناقشاً خارجياً
--	--

كما أتوجه بالشكر إلى المهندس / حسين هنية ، لمساهمته في تصميم الاستبانة الإلكترونية ، والأستاذ / عبد الفتاح الفرجاني الذي شجعتني علي إكمال دراسة الماجستير ، وإلى كافة زملائي في العمل .

أسأل الله التوفيق للجميع وأن ينتفع بهذه الدراسة أبناء الوطن عامة وإدارات الجامعات بصفة خاصة .

الباحث

يوسف أبو أمونه

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	نتيجة الحكم على أطروحة رسالة الماجستير
أ	آية قرآنية وحديث شريف
ب	الإهداء
ت	شكر وتقدير
ث	قائمة المحتويات
ذ	قائمة الجداول
ش	قائمة الأشكال
ص	قائمة المصطلحات والاختصارات الأجنبية
ط	ملخص الدراسة باللغة العربية
ع	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
<b>الجزء الأول</b>	
<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>	
3	1.1 مقدمة .....
4	2.1 مشكلة الدراسة .....
5	3.1 الفرضيات .....
6	4.1 متغيرات الدراسة .....
7	5.1 أهداف الدراسة .....
8	6.1 أهمية الدراسة .....
9	7.1 الدراسات السابقة .....
9	1.7.1 مقدمة .....
9	2.7.1 الدراسات المحلية .....
12	3.7.1 الدراسات العربية .....
14	4.7.1 الدراسات الأجنبية .....
21	5.7.1 التعليق على الدراسات السابقة .....

الجزء الثاني	
الفصل الثاني : الإدارة الإلكترونية	
24	1.2 مقدمة .....
25	2.2 مفهوم الإدارة الإلكترونية .....
25	1.2.2 تعريف الإدارة الإلكترونية .....
26	2.2.2 تحليل مفهوم الإدارة الإلكترونية .....
28	3.2.2 التفريق بين الأعمال الإلكترونية والإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية
31	3.2 أسباب التحول إلي الإدارة الإلكترونية .....
33	4.2 أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية .....
33	1.4.2 أهداف الإدارة الإلكترونية .....
34	2.4.2 أهمية الإدارة الإلكترونية .....
36	5.2 المتطلبات الفنية وعناصر الإدارة الإلكترونية .....
36	1.5.2 المتطلبات الفنية للإدارة الإلكترونية .....
40	2.5.2 وسائط الاتصال .....
45	3.5.2 الإنترنت .....
48	4.5.2 عناصر الإدارة الإلكترونية .....
52	6.2 وظائف الإدارة الإلكترونية .....
52	1.6.2 نموذج الإدارة الإلكترونية .....
53	2.6.2 التخطيط الإلكتروني .....
57	3.6.2 التنظيم الإلكتروني .....
58	4.6.2 القيادة الإلكترونية .....
60	5.6.2 الرقابة الإلكترونية .....
63	7.2 أنظمة الإدارة الإلكترونية .....
64	8.2 معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية .....
الفصل الثالث : إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM	
67	1.3 مقدمة .....
69	2.3 مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً .....
69	1.2.3 مفهوم ووظائف إدارة الموارد البشرية .....
72	2.2.3 مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM .....

77	3.3 أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً .....
77	1.3.3 أهداف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM .....
78	2.3.3 أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM .....
82	4.3 متطلبات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً .....
82	1.4.3 المتطلبات الفنية لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً .....
84	2.4.3 العلاقة بين إدارات تكنولوجيا المعلومات وإدارات الموارد البشرية .....
85	5.3 مجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً .....
88	1.5.3 الخدمات الأساسية .....
90	2.5.3 إدارة الأفراد .....
96	3.5.3 التدريب والتطوير والاتصال .....
102	4.5.3 تطوير المنافع الوظيفية .....
108	6.3 نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً .....
108	1.6.3 نتائج تطبيق e-HRM بالنسبة للمنظمة .....
108	2.6.3 نتائج تطبيق e-HRM بالنسبة لإدارة الموارد البشرية .....
110	7.3 تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً .....
<b>الفصل الرابع : واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية</b>	
114	1.4 مقدمة .....
116	2.4 واقع e-HRM في الجامعة الإسلامية .....
116	1.2.4 تعريف بالجامعة الإسلامية .....
118	2.2.4 إدارة شؤون تكنولوجيا المعلومات في الجامعة الإسلامية IST .....
122	3.2.4 التعليم الإلكتروني في الجامعة الإسلامية .....
124	4.2.4 تطبيقات e-HRM في الجامعة الإسلامية .....
127	3.4 واقع e-HRM في جامعة الأزهر .....
127	1.3.4 تعريف بجامعة الأزهر .....
129	2.3.4 وحدة تكنولوجيا المعلومات في جامعة الأزهر ITU .....
132	3.3.4 تطبيقات e-HRM في جامعة الأزهر .....
133	4.4 واقع e-HRM في جامعة الأقصى .....
133	1.4.4 تعريف بجامعة الأقصى .....
134	2.4.4 مركز الحاسوب في جامعة الأقصى .....



136	3.4.4 وحدة المعلومات التابعة للشئون الأكاديمية .....
137	4.4.4 تطبيقات e-HRM في جامعة الأقصى .....
<b>الجزء الثالث</b>	
<b>الفصل الخامس : منهجية الدراسة</b>	
141	1.5 مقدمة .....
141	2.5 منهجية الدراسة .....
142	3.5 مجتمع الدراسة .....
144	4.5 عينة الدراسة .....
144	1.4.5 العينة الاستطلاعية للدراسة.....
144	2.4.5 عينة الدراسة .....
152	5.5 أدوات الدراسة .....
152	1.5.5 توزيع الاستبانة .....
154	2.5.5 محتويات الاستبانة .....
156	6.5 صدق وثبات الاستبانة .....
156	1.6.5 صدق الاستبانة .....
156	2.6.5 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة .....
161	3.6.5 الصدق البنائي للاستبانة .....
161	4.6.5 ثبات الاستبانة .....
163	7.5 صدق وثبات الاستبانة الخاصة بعينة مراكز تكنولوجيا المعلومات.....
163	1.7.5 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.....
169	2.7.5 الصدق البنائي للاستبانة .....
169	3.7.5 ثبات الاستبانة .....
171	8.5 المعالجات الإحصائية .....
<b>الفصل السادس : نتائج الدراسة وتفسيرها</b>	
173	1.6 اختبار التوزيع الطبيعي .....
173	2.6 تحليل فقرات الدراسة .....
173	1.2.6 تحليل فقرات المجال الأول .....
177	2.2.6 تحليل فقرات المجال الثاني .....

180	3.2.6 تحليل فقرات المجال الثالث .....
183	4.2.6 تحليل فقرات المجال الرابع .....
188	5.2.6 تحليل فقرات المجال الخامس .....
191	6.2.6 تحليل مجالات الدراسة .....
192	3.6 تحليل فرضيات الدراسة .....
192	1.3.6 مقدمة .....
193	2.3.6 تحليل الفرضية الأولى .....
194	3.3.6 تحليل الفرضية الثانية .....
195	4.3.6 تحليل الفرضية الثالثة .....
196	5.3.6 تحليل الفرضية الرابعة .....
197	6.3.6 تحليل الفرضية الخامسة .....
199	7.3.6 تحليل الفرضية السادسة .....
199	1.7.3.6 متغير الجامعة .....
204	2.7.3.6 متغير الفئة العمرية .....
206	3.7.3.6 متغير المؤهل العلمي .....
208	4.7.3.6 متغير عدد سنوات الخدمة .....
211	5.7.3.6 متغير فئة الوظيفة .....
212	6.7.3.6 متغير المسمى الوظيفي .....
	<b>الفصل السابع : النتائج والتوصيات</b>
215	1.7 نتائج الدراسة
218	2.7 توصيات الدراسة
220	3.7 دراسات مقترحة
	<b>المراجع</b>
222	المراجع العربية
226	المراجع الأجنبية
228	مواقع إلكترونية
230	<b>الملاحق</b>

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	<b>جداول الفصل الثاني</b>	
41	مميزات وعيوب وسائط الاتصال السلكية	(1.2)
46	استخدام الإنترنت حسب المناطق	(2.2)
46	الدول الأكثر استخداما للإنترنت	(3.2)
56	مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	(4.2)
59	مقارنة بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين	(5.2)
	<b>جداول الفصل الثالث</b>	
80	المنافع المحتملة التي تحصل عليها المنظمة جراء تطبيق e-HRM	(1.3)
87	المجالات التي يمكن توفيرها من خلال e-HRM	(2.3)
105	مجموعة المنافع المرنة	(3.3)
	<b>جداول الفصل الرابع</b>	
117	إحصائية بعدد الموظفين بالجامعة الإسلامية خلال العام 2009	(1.4)
121	مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في الجامعة الإسلامية	(2.4)
128	إحصائية بعدد الموظفين بجامعة الأزهر خلال العام 2009	(3.4)
131	مكونات البنية التحتية لوحدة تكنولوجيا المعلومات في جامعة الأزهر	(4.4)
133	إحصائية بعدد الموظفين بجامعة الأقصى خلال العام 2009	(5.4)
136	مكونات البنية التحتية لمركز الحاسوب في جامعة الأقصى	(6.4)
	<b>جداول الفصل الخامس</b>	
142	عدد موظفي الجامعات المعنيين بموضوع الدراسة	(1.5)
143	عدد موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات المعنيين بموضوع الدراسة	(2.5)
144	مجتمع الدراسة للأكاديميين والإداريين وعينة الدراسة الممثلة للمجتمع	(3.5)
145	عينة الدراسة الممثلة للمجتمع	(4.5)
145	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجامعة	(5.5)
146	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل	(6.5)
146	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	(7.5)

147	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(8.5)
148	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة	(9.5)
148	توزيع عينة الدراسة حسب متغير فئة الوظيفة	(10.5)
149	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	(11.5)
150	توزيع عينة الدراسة حسب مراكز تكنولوجيا المعلومات	(12.5)
150	توزيع أفراد عينة مراكز تكنولوجيا المعلومات حسب المتغيرات المختلفة	(13.5)
153	نسبة استرداد الاستبانة الورقية والإلكترونية الصالحة للتحليل حسب متغير الجامعة	(14.5)
157	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة) والدرجة الكلية لفقراته	(15.5)
158	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية) والدرجة الكلية لفقراته	(16.5)
159	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية) والدرجة الكلية لفقراته	(17.5)
160	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية) والدرجة الكلية لفقراته	(18.5)
161	معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الدراسة	(19.5)
162	معاملات الارتباط والثبات باستخدام التجزئة النصفية	(20.5)
162	معاملات الارتباط والثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ	(21.5)
164	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة) والدرجة الكلية لفقراته	(22.5)
165	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية) والدرجة الكلية لفقراته	(23.5)
166	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (توفر بنية تحتية لدي مركز تكنولوجيا المعلومات) والدرجة الكلية لفقراته	(24.5)

167	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع(نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية ) والدرجة الكلية لفقراته	(25.5)
168	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية) والدرجة الكلية لفقراته	(26.5)
169	معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الدراسة	(27.5)
169	معاملات الارتباط والثبات باستخدام التجزئة النصفية	(28.5)
170	معاملات الارتباط والثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ	(29.5)
<b>جداول الفصل السادس</b>		
173	اختبار التوزيع الطبيعي	(1.6)
174	تحليل فقرات المجال الأول (وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة )	(2.6)
177	تحليل فقرات المجال الثاني (دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية)	(3.6)
180	تحليل فقرات المجال الثالث (توفر بنية تحتية لدي مركز تكنولوجيا المعلومات)	(4.6)
183	تحليل فقرات المجال الرابع (نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية)	(5.6)
188	تحليل فقرات المجال الخامس (نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية )	(6.6)
191	تحليل مجالات الدراسة	(7.6)
193	تحليل الفرضية الأولى	(8.6)
194	تحليل الفرضية الثانية	(9.6)
195	تحليل الفرضية الثالثة	(10.6)
196	تحليل الفرضية الرابعة	(11.6)
198	تحليل الفرضية الخامسة	(12.6)
200	تحليل الفرضية السادسة مع متغير الجامعة	(13.6)
202	نتائج اختبار التجانس	(14.6)
202	نتائج اختبار شففيه	(15.6)
202	نتائج اختبار التجانس	(16.6)

202	نتائج اختبار تامهاني	(17.6)
203	نتائج اختبار التجانس	(18.6)
203	نتائج اختبار تامهاني	(19.6)
203	نتائج اختبار التجانس	(20.6)
204	نتائج اختبار تامهاني	(21.6)
205	تحليل الفرضية السادسة مع متغير الفئة العمرية	(22.6)
206	توزيع أفراد عينة مراكز تكنولوجيا المعلومات حسب متغير الفئة العمرية	(23.6)
207	تحليل الفرضية السادسة مع متغير المؤهل العلمي	(24.6)
208	تحليل الفرضية السادسة مع متغير المؤهل العلمي للمجال الثالث	(25.6)
209	تحليل الفرضية السادسة مع متغير عدد سنوات الخدمة	(26.6)
210	نتائج اختبار التجانس	(27.6)
210	نتائج اختبار بنفروني	(28.6)
211	تحليل الفرضية السادسة مع متغير فئة الوظيفة	(29.6)
212	تحليل الفرضية السادسة مع متغير المسمى الوظيفي	(30.6)

## قائمة الأشكال

الصفحة	موضوع الشكل	رقم الشكل
	<b>أشكال الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>	
6	العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة	(1.1)
	<b>أشكال الفصل الثاني : الإدارة الإلكترونية</b>	
27	الإدارة الإلكترونية ونطاق المعلومات المتزايد	(1.2)
30	العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وبين المصطلحات الإلكترونية الأخرى	(2.2)
36	عناصر الإدارة الإلكترونية	(3.2)
38	مكونات شبكة الخادم / الزبون المعتمدة علي الإنترنت	(4.2)
43	الشكل العام لشبكة Wi-Fi	(5.2)
44	الشكل العام لشبكة Wi-Max	(6.2)
48	المتطلبات الستة للإدارة الإلكترونية	(7.2)
52	نموذج الإدارة الإلكترونية	(8.2)
54	مقارنة بين التخطيط التقليدي والإلكتروني	(9.2)
62	الرقابة التقليدية والإلكترونية	(10.2)
63	المؤسسة الإلكترونية وأنواع الأنظمة الإلكترونية	(11.2)
	<b>أشكال الفصل الثالث : إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM</b>	
70	علاقة إدارة الموارد البشرية مع المنظمة	(1.3)
75	علاقة HRMIS بالمنظمة	(2.3)
79	دوافع دمج التكنولوجيا مع HR	(3.3)
84	عملية بناء نظام e-HRM	(4.3)
86	مجالات e-HRM الأساسية	(5.3)
88	التنبؤ بالتوجهات نحو تطبيقات ESS	(6.3)
95	دورة تقييم الأداء الإلكترونية	(7.3)
	<b>أشكال الفصل الرابع : واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية</b>	
118	الهيكلية العامة لإدارة شؤون تكنولوجيا المعلومات والعلاقات الخارجية	(1.4)
124	نموذج لمشروع حوسبة الإجراءات الإدارية في الجامعة الإسلامية	(2.4)

## قائمة المصطلحات والاختصارات الأجنبية

الرقم	المصطلح أو الاختصار	التوضيح
1	WI - FI	تقنية تشبيك لاسلكية للشبكات المحلية ذات المدى القصير
2	WI - MAX	تقنية تشبيك لاسلكية للشبكات الإقليمية ذات المدى الواسع
3	EV - DO	تقنية نقل البيانات ذات السرعة الفائقة
4	ERP	أنظمة تخطيط موارد الشركات
5	ICT	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
6	HR	الموارد البشرية
7	HRMIS	أنظمة معلومات الموارد البشرية
8	e-HRM	إدارة الموارد البشرية إلكترونياً
9	CIPD	المركز القانوني للمستخدمين والتطوير في بريطانيا
10	MSS	أنظمة خدمة المدراء الذاتية
11	ESS	أنظمة خدمة الموظفين الذاتية
12	MIS	أنظمة المعلومات الإدارية
13	SMS	خدمة الرسائل القصيرة في الأجهزة الخلوية
14	WPA	نظام تشفير WI - FI
15	IST	إدارة شؤون تكنولوجيا المعلومات في الجامعة الإسلامية IST
16	ITU	وحدة تكنولوجيا المعلومات في جامعة الأزهر
17	CPM	أنظمة مراقبة الأداء المحوسبة
18	CAD	التصميم بمساعدة الحاسوب
19	CAM	التصنيع بمساعدة الحاسوب
20	CNC	الرقابة الرقمية بالحاسوب
21	CIM	التصنيع المتكامل بالحاسوب
22	TCP/IP	بروتوكول التحكم بالإرسال/ بروتوكول الإنترنت
23	HTML	لغة ترميز النصوص التشعبية
24	e-Management	الإدارة الإلكترونية وهي وظيفة انجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية



الأعمال الإلكترونية ويشمل إدارة الأعمال إلكترونياً على مستوى المشروعات أو المنظمات الخاصة ، وهو ينقسم إلى فئتين التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية الغير تجارية	<b>e-Business</b>	25
التجارة الإلكترونية وهي بعد من أبعاد الأعمال الإلكترونية ، وبالتالي تكون علاقة الأعمال الإلكترونية بالتجارة الإلكترونية هي علاقة الكل بالجزء	<b>e-Commerce</b>	26
الحكومة الإلكترونية وتعني بالوظائف العامة أو الخدمات الحكومية التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية	<b>e-Government</b>	27
التعليم الإلكتروني هو التعلم باستخدام الحاسوب وبرمجياته المختلفة سواء على شبكات مغلقة أو مشتركة أو الإنترنت	<b>e-Learning</b>	28

## ملخص الدراسة

تهدف 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 . كما تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التحول إلى الإدارة الإلكترونية ، والتعرف على البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات ومدى جاهزيتها لإنجاز هذا التحول .

وتهدف الدراسة أيضاً إلى التعرف على أنظمة الموارد البشرية المستخدمة حالياً في الجامعات ، وأنظمة الخدمات التعليمية الإلكترونية لما لهما 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 .

يتكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات ، حيث بلغ عددهم ( 239 ) موظفاً ، ومن موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات ، حيث بلغ عددهم ( 35 ) موظفاً . تكونت عينة الدراسة من ( 148 ) فرداً من المستويات الإدارية المختلفة و ( 35 ) فرداً من مراكز تكنولوجيا المعلومات ، وبلغت نسبة الاستجابة 84.31% .

استخدم الباحث استبانة مكونة من ( 88 ) فقرة كأداة للدراسة ، والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة ، كما تم استخدام برنامج ( SPSS ) لتحليل بيانات الدراسة . أظهرت نتائج 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 .

كما تبين أن البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات تعتبر كافية عملياً لهذا التحول ، على الرغم من وجود عجز مالي لدى كافة الجامعات ، واختلاف أولويات المراكز تبعاً لسياسة الإدارة العليا وأولوياتها ، وظهر من النتائج تميز الجامعة الإسلامية في هذا المجال . أما فيما يخص نظام الجامعات في إدارة الموارد البشرية ، فقد أظهرت النتائج وجود تطبيق لوظائف وأنشطة e-HRM ، وأيضاً كان التميز لصالح الجامعة الإسلامية .

أما فيما يتعلق بنظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية ، وربط تلك الخدمات بوظائف وأنشطة e-HRM ، فقد أظهرت النتائج ضعف استعمال تلك الخدمات في بعض وظائف وأنشطة e-HRM بالرغم من توفرها .

توصلت الدراسة إلى عدة توصيات بهدف تعزيز وظائف وأنشطة e-HRM في الجامعات الفلسطينية ، من أهمها ضرورة التنسيق والتعاون بين الجامعات في ما يخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية ، إعطاء الأولوية لعملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية ، توفير الدعم المالي لمراكز تكنولوجيا المعلومات ، الحصول على اعتماد قانوني للتوقيع الإلكتروني والاستفادة المثلى من أدوات ICT المتوفرة حالياً في تنفيذ أنشطة ووظائف e-HRM .

## Abstract

This study aims at realizing e-HRM at the Palestinian universities in Gaza strip by studying the clearness of the importance of the concept at different management levels , the administrative support for changing to e-Management , the infrastructure of IT centers , HR system and e-Learning system .

The study population consist of ( 239 ) employees from different managerial levels , and ( 35 ) employees from IT centers .

The study samples consist of (148) from different managerial levels , ( 35 ) employees from IT centers , and the response was 84.31% .

To acquire data for the research , the researcher used the questionnaire from ( 88 ) as a study tool , and followed the descriptive analytic style.

Program ( SPSS ) was used for analyzing the data of the study , and findings were :

- 1- There are full clearness for the importance of e-HRM at different managerial levels .
- 2- Full support from the administrative for the changing process to e-Management .
- 3- The availability for Sufficient infrastructure at IT Centers that could be used to start the changing process to e-Management in general , and to e-HRM in specific .
- 4- The HR systems which are used in the universities , have some functions of e-HRM .
- 5- The e-Learning systems which are used in the universities , have ICT tools that are not used effectively in e-HRM functions .
- 6- All universities have a shortage in finance which affect strongly at the process of converting the management systems to e-Management systems .
- 7- The Islamic University have distinction in e-HRM functions and IT infrastructure .

The study recommends the following :

- 1- The necessity of coordinating and cooperating between universities in the changing process to e-Management .
- 2- Give the priority to the changing process to e-Management .
- 3- Provide sufficient finance to IT centers .
- 4- Have a legal adoption for electronic signature .
- 5- Full utilization from available ICT tools in Implementing different functions and activities for e-HRM .

الجزء الأول

## الإطار العام للدراسة

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

- 1.1 مقدمة
- 2.1 مشكلة الدراسة
- 3.1 الفرضيات
- 4.1 متغيرات الدراسة
- 5.1 أهمية الدراسة
- 6.1 أهداف الدراسة
- 7.1 الدراسات السابقة

## 1.1 مقدمة

تتعلق إدارة الموارد البشرية بمجموعة السياسات والممارسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والتي تحتاج إليها منظمة الأعمال لممارسة وظائفها في ظل البيئة المتغيرة للمنظمات وللأعمال .

وهي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة ، والعمل على توفيرها بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع ، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية . ( درة،والصباغ،2008)

وتواجه إدارة الموارد البشرية سواء في القطاع العام أو الخاص في العالم ككل تحديات هائلة وهي على مشارف القرن الحادي والعشرين ، الذي يعج بالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية ، وهي تغيرات سريعة ومعقدة . (النجار،2008)

حيث في ظل مختلف التغيرات التي يمر بها الاقتصاد العالمي ( العولمة ) بجانب التغيرات التقنية التي أتاحتها تقنيات المعلومات والاتصالات وخاصة الإنترنت والتطور في الفكر الإداري ، فإن إدارة الموارد البشرية تتعرض لتغيير جذري في مفاهيمها وسياساتها وإستراتيجياتها وممارساتها .

ومن العوامل التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية تأثيرا كبيرا ضمن هذا التغير في البيئة عامل التكنولوجيا ، حيث أن التغيرات التي ستنج بسبب هذا العامل خلال الخمسين عاما القادمة تعادل التغيرات التي حدثت في هذا المجال خلال الألف عاما السابقة . (Moudy&Noe,p9,2005)

لقد غزت تكنولوجيا المعلومات مختلف جوانب العمل الإداري في منظمات الأعمال ولا نجد منظمة تخلو من قواعد بيانات لوظائف إدارية مختلفة فقد أصبحت قواعد البيانات من ضروريات المنظمة العصرية وبدونها لا تستطيع المنظمة الاستمرار في العمل .

ومع ظهور الإنترنت وتطور تكنولوجيا المعلومات وأساليب الاتصال ICT ، وتحويل وظائف التسويق والمحاسبة والعمليات المختلفة إلى أعمال إلكترونية ، ومع زيادة التحول التكنولوجي الرقمي للمنظمات ، أصبح من الضروري تحويل الوظائف والملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية ، وأصبحت العلاقات بين الحكومة ومنظمات الأعمال والنقابات والعاملين والزبائن تتم عن طريق الشبكات الداخلية والخارجية والإنترنت . (النجار،2008)

وظهر إلى الوجود مصطلحات جديدة مثل الإدارة الإلكترونية e-Management ، الأعمال الإلكترونية e-Business ، التسويق الإلكتروني e-Marketing ، إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM ، الاستقطاب الإلكتروني e-Recruiting ، التعليم الإلكتروني

e-Learning ، الحكومة الإلكترونية e-Government والعديد من المسميات الجديدة التي تتعلق كلها بهذا التطور .

ويطلق على استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية أو إدارة الموارد البشرية إلكترونياً مصطلح e-HRM ، ويعني تطبيق التقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية ووظائفها . (هوبكنز، وماركهام، 2006)

وبغرض دراسة أثر التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية ، فقد اختار الباحث قطاع التعليم العالي في غزة ، لما تمثله مؤسسات التعليم العالي من نموذج مثالي لدراسة التغيرات التي تحصل في البيئة ، نظراً لكونها تساهم بشكل أساسي في خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً ، وهي مصدر أساسي لتنمية الموارد البشرية ، تراعي الإبداع والابتكار وتقدم العلوم على أسس من الندية والتكافؤ والنهوض بها للوصول إلي مستوى المعاصرة .

وقد قام الباحث باختيار مجتمع دراسته من خلال قطاع التعليم العالي الممثل بالجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة ، متمثلة في الجامعة الإسلامية ، جامعة الأزهر وجامعة الأقصى .

## 2.1 مشكلة الدراسة

إن الجامعات الفلسطينية تؤثر بشكل مباشر على المجتمع الفلسطيني ولها دور كبير في رفد مؤسسات وقطاعات المجتمع بما يحتاجه من موارد بشرية مختصة في كافة المجالات ، وتعتبر الجامعات من المؤسسات الرائدة في تبني الأنظمة والمفاهيم الحديثة في مختلف المجالات حتى تحقق لنفسها ميزة تنافسية ، وحتى تخرج مختصين مواكبين لتطورات العصر قادرين على المساهمة في عملية تنمية الموارد البشرية والمجتمع ، ومشكلة الدراسة الحالية هي الإجابة على السؤال التالي :

"ما هو واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة ؟"



### 3.1 الفرضيات

- 1- يؤثر وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً .
- 2- يؤثر دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.
- 3- يؤثر توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات في الجامعة تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.
- 4- يؤثر نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.
- 5- يؤثر نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.
- 6- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية:

- أ- الجامعة
- ب- العمر
- ت- المؤهل العلمي
- ث- سنوات الخدمة
- ج- فئة الوظيفة
- ح- المسمى الوظيفي

## 4.1 متغيرات الدراسة

1- المتغير التابع :

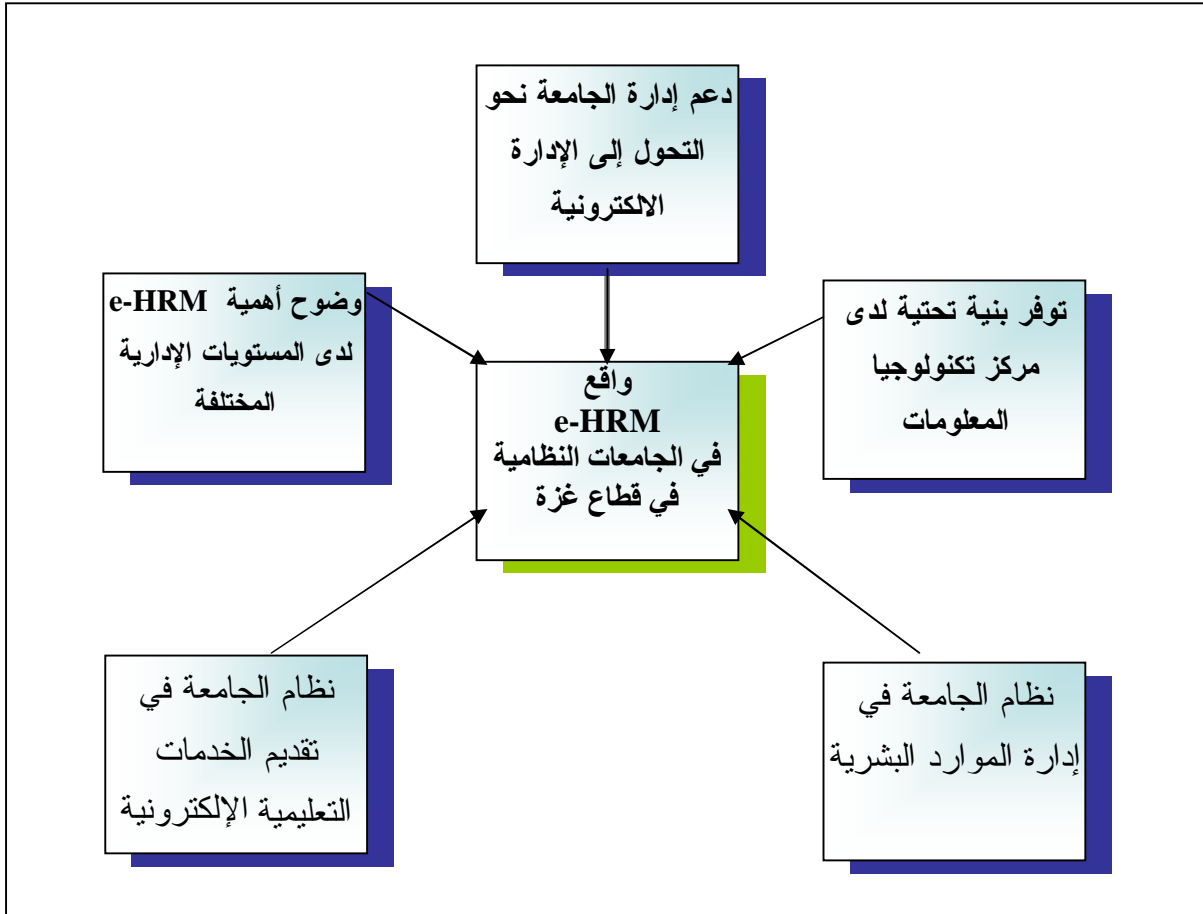
واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة .

2- المتغيرات المستقلة :

- 1- وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة .
  - 2- دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية .
  - 3- توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات .
  - 4- نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية .
  - 5- نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية .
- ويوضح الشكل رقم (1.1) تصور الباحث للعلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة .

شكل (1.1)

العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة



المصدر: حسب تصور الباحث

## 5.1 أهداف الدراسة

- 1- التعرف على توجه إدارات الجامعات الفلسطينية للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية .
- 2- التعرف على وضوح أهمية الإدارة الإلكترونية كمفهوم إداري حديث لدى المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية .
- 3- معرفة مدى توفر بنية تحتية لدى مراكز تكنولوجيا المعلومات اللازمة لتطبيق استخدام الموارد البشرية إلكترونياً.
- 4- معرفة مدى توفر الكوادر البشرية اللازمة لهذا التحويل .
- 5- التعرف على مدى وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات .
- 6- التعرف على مدى اهتمام إدارات الجامعة بتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً مقارنة باهتمامها بمجال عملها الرئيسي وهو تقديم الخدمات التعليمية .
- 7- الخروج بالتوصيات حول مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية ، والمقترحات المناسبة لتعزيز مستوى تطبيقه والانتفاع من مزاياه .

## 6.1 أهمية الدراسة

- 1- تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول مؤسسات التعليم العالي الذي يعد مصدرا للمهارات والكفاءات التي ترفد المجتمع باحتياجاته.
  - 2- تركز الدراسة الضوء على الأساليب الإدارية الحديثة فيما يخص e-HRM ، ومدى استخدامها في المؤسسات التعليمية ، واعتبارها كنموذج صالح للتطبيق على مستوى المؤسسات العامة والخاصة .
  - 3- أهمية عامل التكنولوجيا في التأثير على كفاءة أداء المنظمات وتطورها بشكل عام ، سواء في القطاع العام أو الخاص.
  - 4- زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات التعليمية من خلال استخدام وسائل ICT المختلفة في كافة وظائفها ، مما يعود بالفائدة على المؤسسة والمجتمع.
  - 5- مواكبة آخر التطورات العلمية وتسخيرها بما يخدم مجتمعنا المحلي ، ومحاولة تعميم الوظائف الإدارية المختلفة المستخدمة بشكل إلكتروني على كافة مؤسسات المجتمع ، في محاولة للوصول إلى المفهوم الأوسع الذي يحوي الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية.
  - 6- قلة الدراسات المحلية والعربية بما يخص e-HRM ، بالرغم من وفرة الدراسات الأجنبية ، حيث تفتقر المكتبات المحلية و العربية إلى المساهمات العلمية الواسعة في هذا المجال ، ومن المتوقع أن تفتح هذه الدراسة مجالات عديدة للباحثين والمهتمين بهذا الموضوع ومواضيع ذات صلة ، كالإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية .
  - 7- ازدياد اهتمام الحكومات العربية بموضوع الإدارة الإلكترونية والتطوير الإداري ، حيث عقدت عدة مؤتمرات عربية بهذا الخصوص في القاهرة والأردن عام 2008 ، ومؤتمر " الإصلاح والتطوير الإداري الأول" في فلسطين في شهر إبريل/2009 تحت رعاية ديوان الموظفين العام في غزة ، حيث تضمن جزءا من محاوره تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الموارد البشرية .
- كما عقد مؤتمر "ملتقى تكنولوجيا المعلومات الثالث ، نحو مجتمع معلوماتي" في 2009/5/12 على أرض الجامعة الإسلامية في غزة ، وكان من ضمن مواضيعه الحكومة الإلكترونية ، التعليم الإلكتروني ، التجارة الإلكترونية وغيرها من المواضيع ذات التوجه الإلكتروني .

## 7.1 الدراسات السابقة

### 1.7.1 مقدمة

من خلال البحث عن دراسات تتعلق بموضوع الدراسة ، وجد الباحث بعض الدراسات المحلية عن إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لها علاقة ببعض جوانب الدراسة ، بينما عثر على دراسات عربية قليلة تتعلق بالموضوع من حيث استغلال وسائل ICT في تنمية الموارد البشرية .

أما من حيث الدراسات الأجنبية ، فقد تمكن الباحث من خلال استخدام أحد وسائل ثورة المعلومات (الإنترنت) من العثور على عدد جيد من البحوث والدراسات حول إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ، سواء دراسات نظرية أو تطبيقية ، مما يستدل منه على مدى اهتمام الغرب باستغلال أدوات ووسائل ICT في كل مجالات الحياة .

### 2.7.1 الدراسات المحلية

بلغت الدراسات المحلية (6) دراسات ، تم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث ، وهي كالتالي :

1- أبو سبت (2005)

دراسة بعنوان " تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع القرارات لدى متخذي القرارات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة " ، حيث هدفت الدراسة إلى تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع القرارات لدى متخذي القرارات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق في مكونات نظم المعلومات الإدارية لصالح الجامعة الإسلامية ، ووجود تقنيات حديثة بشكل عام في مكونات نظم المعلومات في الجامعات الفلسطينية جعلت المستخدمين يعتمدون عليها اعتماداً كلياً في صنع القرارات .

كما أظهرت الدراسة أن نظم المعلومات الحالية لا ترتقي إلى مستوى الأنظمة الخبيرة حيث أنها لا تعطي حلولاً للمشكلات وغير متصلة مع بعضها ولا ترتبط بمراكز إحصاء داخل أو خارج الوطن .

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي من شأنها تطوير نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع القرارات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، من أهمها الاستمرار في

تطوير ورفع كفاءة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة ، وذلك تبعاً للمستحدثات التكنولوجية الحديثة والاستمرار في تطوير المستوى التنظيمي لدوائر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة . كما أوصت الدراسة بزيادة جودة المعلومات ، تحديث بيانات نظم المعلومات وربطها بمراكز إحصائية والعمل على رفع كفاءة العاملين في تلك الأنظمة .

2- أبو رحمة (2005)

دراسة بعنوان " نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة " ، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في إدارات شؤون الموظفين بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة ، وتقييم مجالات استخدامها وتحليلها بغرض الكشف عن الصعوبات التي تواجه تلك النظم وتحدد من كفاءتها وفعاليتها .

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارات شؤون الموظفين بالوزارات تستخدم النظم اليدوية بنسبة 73% يليه الحاسب الآلي بنسبة 36% كنظام داعم للنظم اليدوية .

وتوصلت الدراسة إلى أن مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية تتركز في مجالات شؤون الموظفين التي تتعلق بدوام الموظفين بنسبة 75% ، وعليه فإن المجالات المحدودة لاستخدام نظم معلومات الموارد البشرية يؤثر سلباً على فاعلية إدارة شؤون الموظفين بالوزارات .

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام كافة إدارات شؤون الموظفين بالاستفادة من التقنيات الحديثة لحفظ الملفات وضرورة 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 .

كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا بتوفير الدعم المالي المطلوب لتزويد إدارات شؤون الموظفين بالأجهزة والمعدات اللازمة لإنشاء وتشغيل نظم معلومات الموارد البشرية باستخدام الحاسب الآلي .

3- الغوطي (2006)

دراسة بعنوان " متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية " ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية في فلسطين .

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود غموض وقصور في مفهوم الحكومة الإلكترونية ، وعدم توفر الكفاءات البشرية بالشكل المطلوب . وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالكفاءات البشرية وتمييزها ، الاهتمام بالبنية التحتية ووضع الخطط في جميع المؤسسات الحكومية وإعطاؤها الدعم القانوني والتشريعي اللازم لذلك ، لتحقيق مشروع الحكومة الإلكترونية .

4- الدهدار (2006)

دراسة بعنوان " العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية " ، حيث هدفت هذه الدراسة التي أجريت على الجامعات الفلسطينية في غزة إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الاستراتيجي ( التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي ، معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي في مجال التعليم الإلكتروني ، تحسين مستمر ، الاهتمام بالعنصر البشري ) كمتغيرات مستقلة واكتساب الميزة التنافسية وفقا لنظرية بورتر .

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة . وأوصت الدراسة أن تعتمد الجامعة أساليب وأدوات علمية لتحسين الخدمات المقدمة للموظفين بشكل مستمر .

5- المصري (2007)

دراسة بعنوان " متطلبات استخدام التوقيع الإلكتروني في إدارة مراكز تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة " ، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات استخدام التوقيع الإلكتروني في إدارة مراكز تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، وإلى توضيح أهمية الحفاظ على أمن المعلومات واستخدام التقنية المتطورة في حماية الخصوصية خلال المراسلات الإلكترونية .

وخلصت الدراسة إلى أن تقنية التوقيع الإلكتروني لا تستخدم في مراكز تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، وأن المعدات والبرمجيات الأمنية المستخدمة في مراكز تكنولوجيا المعلومات بحاجة إلى تحديث لتكون قادرة على حماية المعلومات الإلكترونية بكفاءة .

وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها ضرورة اعتماد المراسلات الإلكترونية الرسمية باستخدام التوقيع الإلكتروني ، تحديث المعدات الأمنية وتطوير البرمجيات المستخدمة في مراكز تكنولوجيا المعلومات ، تخصيص موازنة سنوية خاصة بأمن المعلومات ، تدريب

وتطوير موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات في مجال أمن المعلومات واستخدام التوقيع الإلكتروني في مراكز تكنولوجيا المعلومات .  
6- عودة (2008)

دراسة بعنوان " تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة " ، حيث هدفت الدراسة إلى تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، تحديد نقاط الضعف والقوة فيها ، التحقق من فعالية التحليل الوظيفي للوظائف المدرجة على الهيكل التنظيمي للجامعات والتعرف على مدى فعالية سياسة التخطيط المتبعة للموارد البشرية .  
وخلصت الدراسة إلى أن عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعات جيدة ، وأن الاختبارات والمقابلات مناسبة ويوجد جهة مختصة تقوم بالتخطيط للقوى العاملة .  
وبينت نتائج الدراسة أن طرق الاستقطاب تتم بشكل إلكتروني ، بينما تجرى المقابلات والاختبارات بالطرق التقليدية .  
وأوصت الدراسة بالاهتمام بتحديث النظام الإلكتروني بصورة دورية وذلك لمواكبة التطورات التكنولوجية بالعالم .

### 3.7.1 الدراسات العربية

بلغت الدراسات العربية (3) دراسات ، تم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث ، وهي كالتالي :

1- هارون (2005)

ورقة عمل بعنوان " الاتجاهات الاستراتيجية الحديثة في إدارة الموارد البشرية " ، قدمت إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الحادي والعشرين ، الذي كان حول "رؤية إستراتيجية لتفعيل دور الموارد البشرية في ظل التقنيات المعاصرة " ، المنعقد في القاهرة عام 2005 ، وركزت الورقة على العولمة والثورة التكنولوجية والتغيرات الاقتصادية ومراعاة ملائمة تطويع تلك التغيرات مع متطلبات السوق المحلية والإمكانيات المتوفرة .  
وأوصت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها :

1- الدخول بقوة إلى عصر المعلومات والمنافسة التكنولوجية واكتساب المهارات التي يتطلبها العمل .

2- أهمية نقل التكنولوجيا واستيعابها وتوطينها وتحويلها إلى تقنية إنتاج تتوافق مع هويتنا وتعبر عن إبداعاتنا ومهاراتنا.



3- الاستفادة من الكم الهائل من الباحثين والعلماء في مصر والعالم العربي في إطار خطة شاملة لتحقيق طفرة تكنولوجية رفيعة المستوى .

4- التركيز على الدور المتميز للجامعات ومراكز البحث العلمي في تفعيل وإدارة الموارد البشرية في ظل التطور التكنولوجي والتقنيات الحديثة والاتصال بالعالم الخارجي .

2- شعبان (2006)

دراسة بعنوان " التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها " ، وتناولت الدراسة دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية ، وخاصة في عصر المعلومات أو في مجتمع المستقبل (مجتمع المعرفة) ، وعرض الباحث التحديات المعاصرة والمستقبلية الكامنة أمام الموارد البشرية العربية في عصري المعلومات والعولمة . وتوصلت الدراسة إلى الآليات الممكنة لمواجهة هذه التحديات الناتجة عن العولمة الثقافية والاقتصادية ، المدعومة بأدوات ثورة المعلومات ، من خلال التدريب والتطوير والتحديث و تغيير الأساليب والأنظمة الإدارية القائمة على إدارة الموارد البشرية العربية . وأوصت الدراسة بجملة من الإجراءات منها ضرورة القضاء علي الأمية الأولى (أمية القراءة والكتابة) والثانية (أمية التعامل مع الحاسب الآلي ) ، مكافحة البطالة والبطالة المقنعة ، تحديث منظومة التعليم بمختلف مراحلها والعالي خاصة ، تشجيع ودعم البحث العلمي ، توفير الظروف الموضوعية للمبدعين والعلماء العرب من خلال إقامة مراكز أبحاث مستقلة إداريا وماليا ، التركيز على التدريب وإعادة التأهيل والتعليم المستمر والتمكن من تقنيات العصر لجميع المستويات الإدارية في المنظمات من أجل زيادة مقدره الموارد البشرية من خلال الاستفادة من تقنيات الإنترنت والاتصالات في تنفيذ البرامج التدريبية وغير ذلك من المهام .

3- الجداية (2008)

دراسة بعنوان " مستوي استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأثره على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة " ، حيث استكشفت الدراسة مستوي استخدام أدوات ICT في الشركات الصناعية الأردنية ، وحللت العلاقة ما بين هذه الأدوات والأداء التنظيمي .

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين مستوي استخدام أدوات ICT ، والأداء الكلي للأعمال وبين مستوي استخدام الإنترنت والعمل بروح الفريق الواحد .

وأوصت الدراسة بجملة توصيات كان من أهمها :

- 1- تفعيل استخدام أدوات ICT بين الوحدات التنظيمية لما له من أثر على تسهيل وتسريع أداء العمليات .
- 2- الاستغلال الأمثل لشبكات الإنترنت بالتعامل مع الموردين والزبائن باعتبارها من أهم الموارد الإستراتيجية المنخفضة التكاليف كمصدر رئيسي لتحقيق ميزة تنافسية .
- 3- الموازنة بين امتلاك أجهزة الحاسوب المتطورة وبين الاستفادة من طاقات وإمكانيات هذه الأجهزة باستغلال طاقتها القصوى في أداء الأعمال لتحقيق الهدف الرئيسي من امتلاكها على أنه استثمار للموارد وليس امتلاكاً للأثاث الفاخر .

#### 4.7.1 الدراسات الأجنبية

بلغت الدراسات الأجنبية (7) دراسات ، تم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث ، وهي كالتالي :

1- Baloh & Trkman (2003)

#### " Influence of Internet and Information technology on Work and Human Resource Management "

تناولت هذه الدراسة التي أجريت في سلوفينيا ، أثر الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات في حياتنا ، كيفية الاتصال والتعلم والعمل ، كيفية تغيير الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات لنمط حياة الإنسان الاجتماعية وطريقة تفكيره وأثر ذلك التغيير على العمل وإدارة الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى أن الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات يستخدمان بشكل كبير في المجالات التالية :

- 1- أنماط عمل جديدة نشأت بفعل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT ، مثل العمل من خلال المنزل (عن بعد) Teleworking ، والمشاريع الموجهة .
- 2- استخدام ICT لتدريب وتطوير الموظفين وتحفيزهم .
- 3- تغيير بيئة عمل المنظمات وتوجهها نحو العولمة .
- 4- تغيير نمط القيادة في المنظمات وزيادة التفويض .
- 5- تغيير هيكلية المنظمات نتيجة التوجه نحو تخفيض حجم القوي العاملة والتسطح الهيكلي .
- 6- استخدام واسع لعمليات الاستقطاب والاختيار للموظفين .
- 7- تغيير وظائف الأفراد وإجراءات العمل .
- 8- تغيير طرق السيطرة والرقابة على الموظفين .
- 9- تغيير طرق إدارة المعلومات واستغلال المعرفة .

وأوصت الدراسة بما يلي :

- 1- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول هذا الموضوع ، خاصة أن الدراسة لم تشمل كل جوانب التغيير الناشئة نتيجة تطور ICT .
- 2- عدم إهمال التغيير الناتج بسبب ICT واستغلاله بشكل واسع لزيادة كفاءة المنظمة باعتباره توجه حديد في المنظمات وبيئة العمل .
- 3- استغلال التغيير الناتج من ثورة ICT لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وخلق فرص عمل جديدة ضمن بيئة سريعة التغيير .

2-Ruel & others (2004)

### " e-HRM :Innovation or Irritation "

هذه الدراسة عبارة عن دراسة استكشافية تجريبية أجريت على خمس شركات ضخمة ( IBM , Dow Chemicals , ABN , Ford Motor , Belgacom ) ، تحوي كل منها على أكثر من 15 ألف موظف لدراسة واقع استخدامها لوظائف e-HRM باستخدام تكنولوجيا الويب .

وقام الباحث من خلال هذه الدراسة بالتعرف على مفاهيم e-HRM من خلال هذه الشركات ، مدى استخدامها عالميا ومدى استفادة المنظمة من تطبيقاته . وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- التوجه نحو e-HRM مرتبط بشكل وثيق بعمليات المنظمة وتوجهاتها نحو العولمة .

2- هناك فجوة بين e-HRM كمفهوم تقني من جهة ، وبين استعمال وتبني الإدارة والمديرين لها ، وهذا يؤدي إلى تعطيل الاستفادة من مميزات e-HRM .

3- من المفترض أن تساعد e-HRM في تخفيض التكاليف كأحد فوائدها الرئيسية ، لكن من خلال الدراسة اتضح أن هذا التخفيض لم يكن سوى في تخفيض عدد الأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية في الغالب ، قابله زيادة في وظائف جديدة نتيجة استخدام التكنولوجيا .

4- تحقق e-HRM التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية مع استراتيجيات المنظمة.

5- تمكين الموظفين من ممارسة بعض وظائف الموارد البشرية بأنفسهم .

6- تستخدم الشركات e-HRM لتحقيق التوحيد والتكامل للمعلومات مما يساعدها بلعب دور عالمي ومحلي مميز .

وأوصت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها :

1 - ضرورة تغيير عقلية المدراء والموظفين ، لتفهم فائدة وأهمية e-HRM .

2 - ضرورة وضوح الأهداف والاستراتيجيات لدى المنظمة لضمان عدم حصول تعارض مع التغيير .

3 - إن e-HRM هي ابتكار يجب عدم إغفال أهميته ، سواء للإدارة أو للأفراد ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن طبيعة عمل المنظمات المختلفة تجعل من الصعب وضع أنظمة محددة يتم تطبيقها على الكل .

4 - إجراء المزيد من الدراسات حول e-HRM التي تهدف إلى التعرف على كونها عملية نمو أو تخطيط ، كيفية تنفيذها ، ما هي العوامل المؤثرة على المدى البعيد وكيفية تأثيرها على دور إدارة الموارد البشرية .

3- Stone & others (2006)

### " Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource Systems "

حيث سعت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في قبول وكفاءة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية ، ومدى تأثيرها على وظائف الموارد البشرية .

وقام الباحث بتقديم نموذج يضم أربع عوامل اعتبرها الأكثر تأثيرا وهي :

1 - تدفق المعلومات .

2 - التدخل الاجتماعي .

3 - التحكم الواعي .

4 - مدى تقبل النظام .

وتوصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من أن أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية قد تكون فعاله لدى كل من المنظمة والأفراد إلا أنها قد تكون السبب في تعطيل بعض وظائف المنظمات والأفراد ، مثل العلاقات الإنسانية والخصوصية .

وأوصت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها :

1- التصميم الجيد والمناسب للنظام للمساعدة على زيادة الكفاءة .

2- استخدام مزيج من الأنظمة التقليدية والإلكترونية .

3- تخفيض وسائل الرقابة والإشراف الإلكترونية التي تحد من حرية الأفراد .

4- توسيع محددات الأداء واحتوائها كل سلوكيات الموظف والتي يمكن قياسها .

5- التحكم الواعي من خلال سياسة معلومات عادلة .

4- Ruel & others(2007)

**" The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness : Results from a Quantitative Study in Dutch Ministry "**

تناولت هذه الدراسة قياس مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM في كفاءة إدارة الموارد البشرية ، من خلال دراسة كمية أجريت على وزارة الداخلية في هولندا وهل كانت عملية التحول مفيدة للوزارة أم لا .

وتوصلت الدراسة إلى أن التطبيق الفعلي لإدارة الموارد البشرية e-HRM مرتبط بكفاءة إدارة الموارد البشرية .

ومن خلال تحليل الانحدار توصل الباحث إلى أن جودة تطبيقات الموارد البشرية الإلكترونية من حيث المحتوى والمضمون هي العامل التفسيري الأكثر أهمية في كفاءة تكنولوجيا وإستراتيجية الموارد البشرية .

وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث الكمية المتعلقة بقياس كفاءة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، وبإدخال المزيد من المتغيرات للنموذج الذي توصل إليه الباحث .

6- Olivas-Lujan & others (2007)

**"e-HRM in Mexico:Adapting Innovations for Global Competitiveness"**

تناولت هذه الدراسة التي أجريت في المكسيك دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق ميزة تنافسية عالمية للشركات المكسيكية ضمن قطاع الخدمات الصناعية .

وتوصلت الدراسة إلى أن هذه الشركات حققت ميزة تنافسية عالمية من خلال تطبيقها للاستقطاب والتوظيف والتدريب الإلكتروني .

كما أضافت الدراسة أنه من أهم أسباب تحقيق تلك الميزة التنافسية هو دمج المفهوم المحلي لتكنولوجيا المعلومات مع تبني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً .

كما أن سياسات العمل الديناميكية في المكسيك ساعدت على تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، وذلك بسبب تبنيها سياسة الباب المفتوح ، مما شجع الكثير من الشركات الدولية وخاصة الأمريكية والكندية على فتح أفرع لها في المكسيك ، وبالتالي إجبار ملاك الشركات على التحول إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كتوجه عالمي يحقق ميزة تنافسية.

وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات عن أثر العوامل المحلية والثقافية في تبني إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وإجراء دراسات تقيس أداء إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المكسيك والدول الأخرى .

7- Parry & others (2007)

### " HR and Technology : Impact and Advantages "

هذه الدراسة أجريت تحت إشراف المركز القانوني للمستخدمين والتطوير في بريطانيا ( CIPD ) ، ضمن عدة دراسات وتقارير تتعلق بموضوع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM .

وركزت الدراسة على أثر التكنولوجيا على وظائف الموارد البشرية وإدارة الأفراد ، وحللت (10) حالات دراسية لمنظمات مختلفة في قطاع الصناعة وقطاع الخدمات .

وكانت المحاور المركزية لهذه الدراسة حول أثر التكنولوجيا على الموارد البشرية من خلال :

1- كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية وعملياتها .

2- مشاركة الموظفين والاتصال .

3- تغيير الأدوار والمهارات للموارد البشرية والمدراء .

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي :

1- استخدام التكنولوجيا ضمن الموارد البشرية له أثر واضح على كفاءة تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية .

2- تحتاج عملية التحول إلى إدارة الموارد البشرية إلكترونياً إلى تغيير في المهارات المطلوبة من موظفي الموارد البشرية وتغيير في الإدارة والمدراء .

3- يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات للاستفادة من وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل يتناسب مع متطلبات المنظمات المختلفة فمنها من يركز على خدمات الموظفين الذاتية ، ومنها من يركز على نظام الحوافز وأخري على تقييم الأداء .

4- حصلت عملية الحضور والانصراف على نسبة استخدام 85 % في المؤسسات الخاضعة للدراسة باعتمادها على التكنولوجيا .

5- تساوت أنشطة التدريب والتطوير والحوافز بنسبة 75% .

6- حصلت وظيفة إدارة التنوع على 57 % .

7- حصلت وظيفة الاختيار والتعيين على 51 % .

8- حصلت أنشطة الرواتب والأجور على 50 % .

9- عملية تقييم الأداء حصلت على نسبة 47 % .

10- أنشطة تخطيط الموارد البشرية حصلت على نسبة 29 % .

11- بينما حصلت أنشطة إدارة المعرفة على 25 % .

12- حصلت وظيفة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وعمليات الاتصال على أقل نسبة وهي 18 % .

وأوصت الدراسة بما يلي :

1- تطبيق استخدام التكنولوجيا ضمن الموارد البشرية يجب أن يكون محور رئيسي في المنظمة لما للتكنولوجيا من أثر بالغ على كفاءة عمليات الموارد البشرية وسرعتها .

2- أهمية تطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية HRMIS .

3- أهمية مشاركة الموظفين الجدية في تطوير الأنظمة وتدريبهم على استخدام الأنظمة الجديدة ، حتى يتكون لديهم وعي يساعد على تقبلها .

8- Strohmeier(2007)

### " Research in e-HRM: Review and Implications "

حيث راجعت هذه الدراسة مجموعة من الدراسات التجريبية حول موضوع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM ، بالإضافة إلى وضع تصورات لبحوث مستقبلية .

وتناولت الدراسة فحص وتحليل نتائج الدراسات السابقة من حيث :

1- التعريفات وإطار العمل .

2- المفهوم النظري .

3- المنهجيات المستخدمة في الدراسات السابقة .

4- مستوى التحليل والنتائج .

وتوصلت الدراسة إلى أن المعرفة في هذا الموضوع متوفرة بشكل كافي لإدراكه كإبداع وابتكار وتجديد في مجال إدارة الموارد البشرية لمواجهة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية .

وأيضا توصلت الدراسة إلى ما يلي :

1- خمس الدراسات اعتمدت على أساس نظري .

2- استخدمت ثلث الدراسات منهجية المسح البحثي .

3- عدم تحديد مستويات التحليل بشكل واضح .

4- التركيز على مواضيع معينة بدلا من مواضيع عامة .

5- تركيز المحتوى للبحوث على المستوي العام في المنظمات .

وأوصت الدراسة بما يلي :

1- تعزيز الدراسات النظرية والمعرفة بما يخص هذا المجال المهم ، لأنها مفتاح أساسي

لأي تطور في هذا المجال .

- 2- الدراسات المستقبلية يجب أن تركز بشكل مضاعف على تحليل المستويات العامة للمنظمة وبالتنسيق مع المستويات الملائمة من التكنولوجيا لتجنب أي تأثير سلبي .
- 3 - تشجيع الدراسات التي تغطي بشكل أساسي المحتوى ، الهيكلية والنتائج .



## 5.7.1 التعليق على الدراسات السابقة

استعرض الباحث (17) دراسة سابقة ، منها (9) دراسات عربية و(7) أجنبية ، وقد عرضت هذه الدراسات وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث ، حيث استفاد الباحث من تلك الدراسات في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية ، بناء أداة الدراسة ، وفي تفسير النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال دراسته الحالية ، وفيما يلي أهم تلك النتائج :

- 1- تميزت الدراسات الأجنبية بتناولها لموضوع الدراسة بشكل مباشر ، وبوجود دراسات على مؤسسات كبرى محلية ودولية ، وبتناولها الموضوع من عدة محاور مختلفة .
- 2- كان هناك إجماع من الدراسات الأجنبية بضرورة إجراء المزيد من البحوث حول هذا الموضوع والتركيز على أهميته للمنظمة بغرض تحقيق مزايا عديدة .
- 3- ركزت الدراسات الأجنبية على قضية التدريب والتطوير ، حيث تعتبر من أهم مجالات استخدام وسائل ICT في العصر الحالي .
- 4- توصلت الدراسات الأجنبية إلى ضرورة تغيير المهارات المطلوبة لمديري وموظفي إدارة الموارد البشرية .
- 5- توصلت الدراسات الأجنبية إلى وجود اختلاف في استخدام أدوات ووسائل ICT نابع من اختلاف متطلبات المنظمات .
- 6- تناولت الدراسات المحلية جوانب مختلفة لها علاقة بالدراسة ، فمنها من اهتم بأنظمة المعلومات الإدارية في الجامعات الفلسطينية ، وأخرى بالبنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الفلسطينية ، إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية ونظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية .
- 7- ساهمت الدراسات المحلية في وضع تصور لدى الباحث لتطور الجامعات في ما يخص موضوع الدراسة ، حيث توفرت (4) دراسات عن الجامعات الفلسطينية في غزة .
- 8- ساهمت الدراسات المحلية في توضيح جوانب القصور في توجهه نحو الإدارة الإلكترونية بشكل عام سواء في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية أو الجامعات الفلسطينية .
- 9- الدراسات العربية كانت متنوعة المواضيع ، فبالرغم من عددها القليل ، إلا أنها كانت ذات فائدة كبيرة لموضوع الدراسة ، وتبرز مدى اهتمام الحكومات العربية بمواكبة التغيرات المتسارعة الناتجة عن الثورة التكنولوجية والتغيرات الاقتصادية ، وكيفية مواجهة التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية .

## الجزء الثاني

### الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني : الإدارة الإلكترونية

الفصل الثالث : إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

الفصل الرابع : واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية

## الفصل الثاني : الإدارة الإلكترونية

1.2 مقدمة

2.2 مفهوم الإدارة الإلكترونية

3.2 أسباب التحول إلي الإدارة الإلكترونية

4.2 أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية

5.2 المتطلبات الفنية وعناصر الإدارة الإلكترونية

6.2 وظائف الإدارة الإلكترونية

7.2 أنظمة الإدارة الإلكترونية

8.2 معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

## 1.2 مقدمة

نظرا للتطور الكبير في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات ورخص أسعارها ، أخذت الدوائر والمؤسسات الرسمية والخاصة تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري ، وساعد أيضا ظهور شبكة الإنترنت في جعلها أكثر تأثيرا في انجاز أعمال هذه الدوائر ، مما حدا بالإدارة الحالية أن تعتمد اعتمادا كبيرا على تكنولوجيا المعلومات ، لأن استخدام هذه التكنولوجيا المتطورة تساعدها على تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن .

لذلك ظهر مفهوم شائع بكثرة هذه الأيام في الكثير من دول العالم ومنها بعض الدول العربية يطلق عليه الإدارة الإلكترونية ، وفي هذا الفصل سوف نلقي الضوء على مفهوم الإدارة الإلكترونية والنموذج الخاص بها .

ونظرا لأهمية التعرف على الفوائد والمعوقات التي تقف أمام تطبيق الإدارة الحديثة في الدوائر والمؤسسات العربية فإن هذا الفصل سيشير إليها بشكل مختصر مركزا على دورها في تبسيط مهام هذه الدوائر والمؤسسات وانعكاس تطبيقاتها على المنظمة .

إن الإدارة الرقمية أو الإلكترونية ( Digital or e-Management ) هي المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في انجاز وظائف الإدارة ( التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، الرقابة إلكترونياً ) ، ووظائف الشركة ( الإنتاج ، التسويق ، المالية ، الأفراد ، تطوير العمليات والمنتجات والخدمات بطريقة التشبيك الإلكتروني ) .

إذا كانت الإدارة منذ نهاية القرن التاسع عشر حتى نهاية القرن العشرين قد شهدت انعطافات وتحديات عميقة وواسعة على مستوى الفكر الإداري ومدارس الإدارة أو على مستوى الممارسة والتطبيقات الإدارية ، فإنها استطاعت أن تمثلها وتتطور معها بطريقة حققت معها نضوجا متصاعدا تجسد في زيادة فاعلية العملية الإدارية وكفاءتها . (نجم، 2004، ص121)

وبشكل عام فإن الإدارة الإلكترونية تشمل جميع استعمالات ICT من حواسيب وشبكات إلى أجهزة الفاكس ، أجهزة إدخال المعلومات اللاسلكية وغيرها لتخدم الأمور الإدارية اليومية . تتعدى فكرة الإدارة الإلكترونية 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 وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية . (الهوش، 2006، ص410)

## 2.2 مفهوم الإدارة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية e-Management من المصطلحات العلمية المستحدثة تماما في مجال العلوم العصرية والتي أشار إلى بعض موضوعاتها القليل جدا من البحوث والدراسات والكتابات العلمية السابقة .

وهي منهج حديث موجه إلى المنتجات من السلع والخدمات وسرعة الأداء ، ويعتمد على استخدام شبكة متقدمة للاتصالات لبحث واسترجاع المعلومات بغية دعم واتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية . (عامر، 2007، ص25)

وهي مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وانجاز الأعمال التنفيذية ، واعتماد الإنترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة إلكترونية بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة وبين الأطراف الخارجية بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليتها . ولهذا المفهوم عدة تعريفات ، قد تتشابه أو تختلف في بعض الجوانب ، ولكنها في المحصلة تتحدث عن مجال واحد ، ألا وهو الإدارة الإلكترونية .

### 1.2.2 تعريف الإدارة الإلكترونية

من التعريفات الشائعة للإدارة الإلكترونية ما يلي :

- 1- المفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية على أنها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتيبيية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا . (السالمي، 2008، ص32)
- 2- تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة . (عامر، 2007، ص28)
- 3- يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية تعريفا إجرائيا بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة . (نجم، 2004، ص127)

- 4- الإدارة الإلكترونية في معناها الحديث هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان ، ويطال هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية .(الطعامنة،والعلوش،2004،ص10)
- 5- الإدارة الإلكترونية هي وظيفة انجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية .(ياسين،2005،ص22)
- 6- الإدارة الإلكترونية تشمل جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال .(الهوش،2006،ص410)

## 2.2.2 تحليل مفهوم الإدارة الإلكترونية

من خلال النظرة المتأنية والمتعمقة للمفاهيم والتعريفات السابقة ، فإنه يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر شاملة ترى أنه يمكن تقسيم هذا المصطلح إلى مقطعين أساسيين (عامر،2007،ص28) :

أحدهما " الإدارة " وهو يعبر عن نشاط انجاز الأعمال والمعاملات من خلال جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة .

بينما يقصد بالمقطع الثاني " الإلكترونية " بأنه نوع من التوصيف كمجال لأداء النشاط في المقطع الأول ، حيث يتم أداء هذا النشاط من خلال استخدام الوسائل والوسائط الإلكترونية المختلفة .

ومما هو جدير بالذكر أنه ليس معنى أن يكون للمنظمة موقع علي شبكة الويب أنها تدير أعمالها إلكترونياً ، وإنما يتطلب الأمر أن تعيد المنظمة التفكير في أسلوب أداء أعمالها ، كما يجب أن يكون لديها الرغبة والاستعداد الكاملين للسماح باستخدام التقنيات الإلكترونية المستحدثة في تحسين وتطوير وتحديث جميع الأعمال التقليدية للمنظمة وتحويلها إلى أعمال الكترونية .

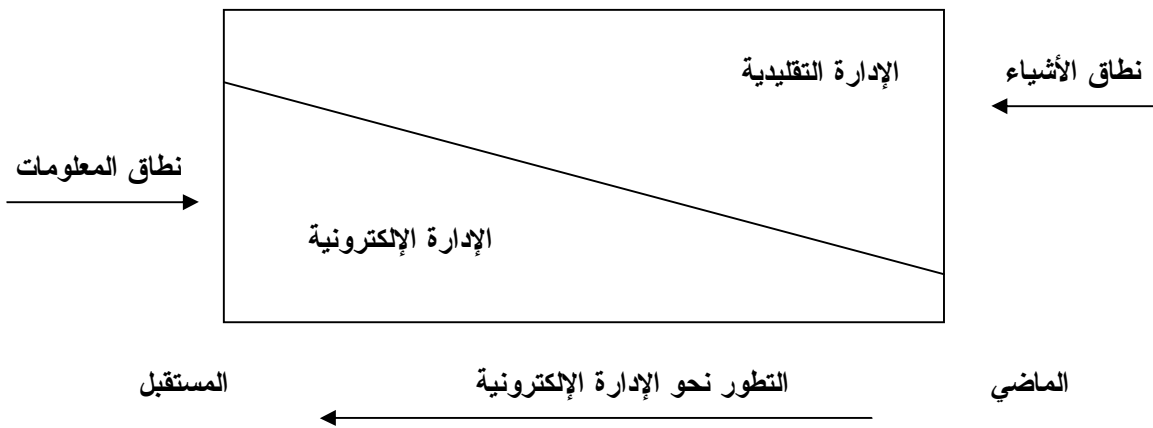
ويوضح (نجم،2005،صص 125-126) تطور الإدارة الإلكترونية التي قد تبدو للبعض وكأنها جاءت مع الإنترنت ، حيث بدأ استخدامها التجاري وللأغراض العامة في منتصف التسعينات بعد أن استخدمت لفترة طويلة لأغراض عسكرية أكاديمية .

فأتمتة المكتب ( Office Automation ) قد وجدت منذ أكثر من عقدين من الزمن في الآلات ( كالهاتف و الفاكس والحفظ الآلي والميكرو فيلم وغيرها ) . كما أن الرقابة الرقمية بالحاسوب ( CNC ) ، التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب ( CAD/ CAM ) ، التصنيع المتكامل بالحاسوب ( CIM ) ، المستودع المؤتمت وتطبيقات الذكاء الصناعي في الإنتاج والخدمات ،

كلها نماذج لإحلال الآلة والأنظمة الآلية والحاسوبية في الإدارة محل العاملين في الأنشطة التشغيلية وكذلك محل المدراء في التوجيهات والتعليمات الآلية استنادا إلى برمجة مسبقة . كما يضيف (السالمي، 2008، ص32) في نفس السياق ، أن بدايات الإدارة الإلكترونية ( أتمتة المكاتب ) بدأت منذ سنة 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية ، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات . كل هذا حدث في العقود السابقة على الإنترنت ، ولكي نوضح معني المفهوم الجديد للإدارة الإلكترونية ، علينا أن نميز بين إدارة الأشياء وإدارة الرقميات . (نجم، 2005، ص126) إن الإدارة الرقمية هي الإدارة من خلال الشبكة ، وهي أيضا إدارة الرقميات ( Digitals ) أي إدارة الومضات الإلكترونية المكونة من ثنائيات (0-1) بدلا من إدارة الأشياء . وبين الاثنين فارق نوعي لا يمكن إغفاله ، حيث أن إدارة الأشياء كانت إدارة موارد مادية تخفى خلفها كل ما يتعلق بالمعلومات إلى الحد الذي لم يكن بالإمكان الحديث عن رأس المال المعلوماتي - الاجتماعي - الفكري ( إلا في أضيق الحدود كما في شهرة المحل ) . في مقابل ذلك ، الإدارة الإلكترونية هي إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإظهار الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي - المعرفي - الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها ، والشكل رقم ( 1.2 ) يوضح هذا الفرق .

### شكل ( 1.2 )

#### الإدارة الإلكترونية ونطاق المعلومات المتزايد



المصدر: نجم ، نجم عبود ، الإدارة الإلكترونية ، دار المريخ للنشر، الرياض ، السعودية ، 2004 ، ص 126 .

### 3.2.2 التفريق بين الأعمال الإلكترونية والإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية

يُطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية e-Management بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل الأعمال الإلكترونية e-Business ، التجارة الإلكترونية e-Commerce ، الحكومة الإلكترونية e-Government وغيرها من المفاهيم التي تربط بين الأنشطة واستخدام وسائل ICT .

وإذا كان من الصعوبة مقارنة مفهوم الإدارة الإلكترونية مع مجالات وأنشطة مثل المصارف الإلكترونية e-Banking ، التسويق الإلكتروني e-Marketing والبريد الإلكتروني e-Mail ، فإنه من الضروري مقارنة المفاهيم التالية مع بعضها ( الإدارة الإلكترونية e-Management ، الأعمال الإلكترونية e-Business ، التجارة الإلكترونية e-Commerce ، الحكومة الإلكترونية e-Government ) لتوضيح الفرق بين كل منهم مع إظهار الروابط بينهم .

1- الأعمال الإلكترونية e-Business : استخدمت شركة IBM هذا المصطلح أول مرة في سنة 1997 ، وذلك في إطار سعيها المكثف لتمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية عن أنشطة التجارة الإلكترونية .

وعرفت الشركة بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلال أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مرنة وبمبسطة وباستخدام تكنولوجيا الإنترنت . (ياسين، 2005، ص20)

وعرفها (التكريتي، والعلاق، 2002، ص19) بأنها توليفة شبكية الكترونية من البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات ، التطبيقات البرمجية ، تكنولوجيا الإنترنت ، تقنيات الويب وغيرها بما يتيح تبادل المعلومات وتنفيذ الأنشطة والعمليات وصنع وتطبيق استراتيجيات الأعمال بشكل كفؤ وفعال .

2- الحكومة الإلكترونية e-Government : تعرف الحكومة الإلكترونية على أنها استخدام تطبيقات ICT لتحسين عمليات الحكومة ، وتشمل إعادة هندسة الخدمات باستخدام التكنولوجيا عبر الإنترنت ، تسويق خدمات التجارة والأعمال الإلكترونية ، وتعتبر الحكومة عماد الحكومة حيث يتم تنظيم المجتمع وتحويل الخدمات الورقية إلى إلكترونية . (النجار، 2008، ص32)

وعرفها (السالمي، 2008، ص87) بأنها وسيلة من الوسائل التي تستخدمها الحكومة الحقيقية بمعناها القانوني والإداري لتوصيل المعلومات والخدمات وتسويق السلع للمستفيدين منها عبر شبكة الإنترنت وأجهزة الحاسوب .



3- التجارة الإلكترونية e-Commerce : تعرف التجارة الإلكترونية بأنها تجارة مبنية على استخدام وسائل إلكترونية وبالأخص الإنترنت ، لتمكين عمليات التبادل بما في ذلك بيع وشراء المنتجات والخدمات ، وتعمل على خلق علاقة قوية بين الزبون والمستهلك والشركات ، تكاد تكوم هذه العلاقة مستحيلة بدون هذه التكنولوجيا . (Haag&others,2002,p10)

كما يعرفها (السالمي،2008،ص87) بأنها وسيلة توصيل المعلومات والخدمات وتسويق المنتجات للمستفيدين في المبادلات التجارية في القطاع الخاص .

4- الإدارة الإلكترونية e-Management : من التعريفات السابقة التي ذكرناها للإدارة الإلكترونية نختار التعريف الأعم والأشمل بحيث يغطي جميع المجالات وهو تعريف (ياسين،2005،ص22) حيث عرفها بأنها وظيفة انجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية .

مما سبق من تعريفات مختلفة للإدارة الإلكترونية e-Management ، الأعمال الإلكترونية e-Business ، التجارة الإلكترونية e-Commerce والحكومة الإلكترونية e-Government ، نستنتج ما يلي :

1- مفهوم الأعمال الإلكترونية يعني إدارة الأعمال إلكترونياً على مستوى المشروعات أو المنظمات الخاصة ، وهو ينقسم إلى فئتين هما: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية الغير تجارية مثل التوريد والتجهيز والتسويق .

2- الحكومة الإلكترونية تعني بالوظائف العامة أو الخدمات الحكومية التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية .

3- التجارة الإلكترونية هي بعد من أبعاد الأعمال الإلكترونية ، وبالتالي تكون علاقة الأعمال الإلكترونية بالتجارة الإلكترونية هي علاقة الكل بالجزء .

4- الإدارة الإلكترونية هي منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً عبر الشبكات .

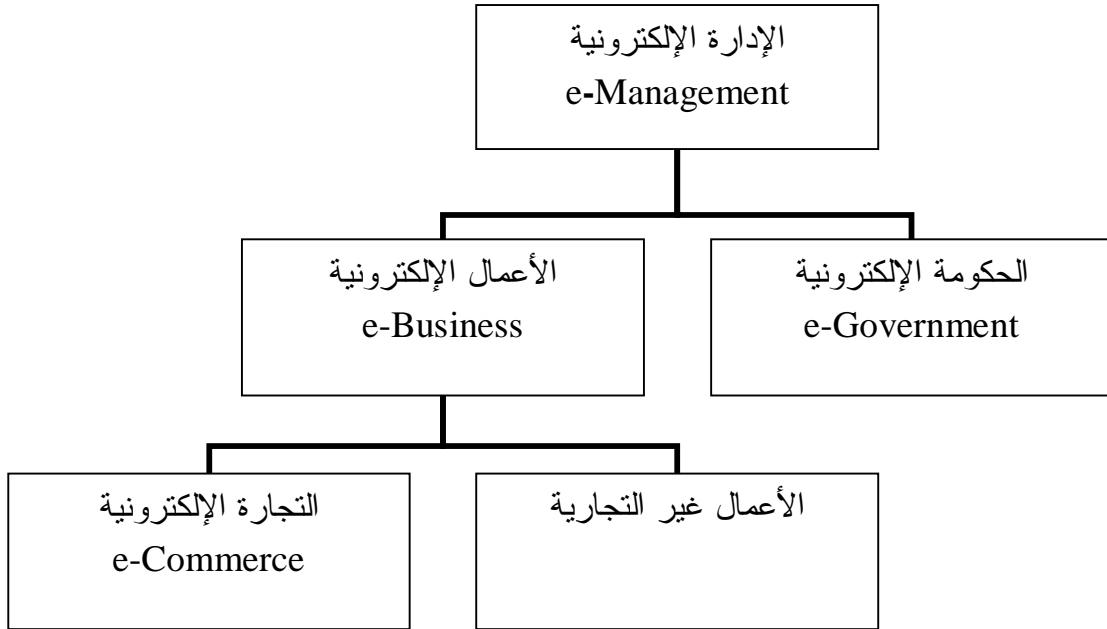
5- الإدارة الإلكترونية تتكون من بعدين رئيسيين هما الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية .

6- القاسم المشترك بين المفاهيم السابقة هو استخدامها لوسائل ICT ، ومن ضمنها الإنترنت والإنترانت والإكسترانت ، باعتبارها الخيار التكنولوجي الأول لها ، وبدون هذه الوسائل والشبكات يصبح من غير الممكن تطبيق بيئة معلوماتية تفاعلية وواقعية .

يوضح الشكل التالي (2.2) طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وبين المصطلحات الإلكترونية السابقة ، وأبعاد كل منها .

### شكل (2.2)

العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وبين المصطلحات الإلكترونية الأخرى



المصدر: الهوش ، أبو بكر محمود ، الحكومة الإلكترونية ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، القاهرة، مصر ، 2006 ، ص 411 .

## 3.2 أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية

التحول من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الإنترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الإلكترونية ، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقق مسئوليتها الرئيسية وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل .

إن هذا التحول ليس عملية سهلة بل شاقة تعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة ، وتستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط ينبغي أن تتيح القيادات الإدارية العليا بصير وتوفير للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضوعية المقررة في تلك المشروعات . (السالمي،2008،ص59)

تتطلب عملية التحول من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنة ورشيقة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدين .

ويورد (النجار،2008،ص57) الأسباب التالية لهذا التحول :

1- تطور المنظمات خلال القرن العشرين بشكل متجدد شمل :

أ- الهياكل التنظيمية الوظيفية

ب- الهياكل التنظيمية البيروقراطية

ت- الهياكل التنظيمية بالمصفوفات

ث- الهياكل التنظيمية المنظومية

2- أدى الاهتمام بتطبيقات الحاسبات الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات إلى تطبيق :

أ- قواعد البيانات

ب- نظم معلومات القرارات

ت- النظم الخبيرة

ث- الذكاء الاصطناعي

ونظرا للتوسع في تطبيقات ICT في المنظمات وبعد تطبيقات الإنترنت ، زاد الاهتمام بتحويل جميع الأعمال الورقية إلى إلكترونية .

ويضيف (عامر،2007،ص46) الأسباب التالية :

1- التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال .

2- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة .

3- الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل .

4- تحسين الخدمات المستمرة .

5- تحسين مشاركة الموظفين .

6- إعادة تعريف البيئة الاجتماعية .

7- ضبط الأداء وفق مواصفات معينة .

ويضيف (السالمي،2008، ص61) الأسباب التالية التي تدعو للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية :

1- تحسين مستوى الخدمة .

2- ترشيد استخدام الموارد ، حيث يمثل التحويل إلى التعامل إلكترونياً عاملاً مهماً في تحسين

مستوى الخدمة للمواطنين وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية

والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة .

كما أورد (ياسين،2005،ص28) أسباباً إضافية لهذا التحويل فرضتها عوامل عديدة نذكر منها :

1- انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة والتحول العالمي إلى اقتصاد المعرفة .

2- العولمة بكل أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية .

## 4.2 أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية

### 1.4.2 أهداف الإدارة الإلكترونية

إن أهداف الإدارة الإلكترونية عديدة جدا ، وكلها تنصب في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة من جهة ، وتخفيض التكاليف من جهة أخرى ، وسنستعرض الأهداف بشكل مجمل كما ذكرها (عامر، 2007، صص 33-34) :

- 1- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري ، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات .
- 2- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية .
- 3- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية .
- 4- تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة .
- 5- تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والانجاز السريع للمعاملة .
- 6- تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة والذي من شأنه تقديم خدمات أفضل .
- 7- إدارة ومتابعة المقار المختلفة بالمؤسسة وكأنها وحدة مركزية .
- 8- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها وإعطاء دعم أكبر في مراقبتها .
- 9- تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة .
- 10- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها .
- 11- تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة .
- 12- توظيف تكنولوجيا المعلومات .
- 13- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية .
- 14- التعلم المستمر وبناء المعرفة . (الهوش، 2006، ص418)
- 15- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد . (الهوش، 2006، ص418)

## 2.4.2 أهمية الإدارة الإلكترونية

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة ICT ، وهي تمثل استجابة قوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين التي تشمل العولمة ، الفضاء الرقمي ، اقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت . (ياسين،2005،ص27)

إن اهتمام العالم المتزايد بتقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل بسبب وجود فوائد كبيرة ، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهم هذه الفوائد هي (السالمي،2008،صص 37-38) :

- 1- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين ، كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة .
  - 2- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة .
  - 3- الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل المؤسسة .
  - 4- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة .
  - 5- إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيقفل من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر ايجابيا على عمل المؤسسة .
  - 6- تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن تخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى .
  - 7- الإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة ، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن الموظفين الغير أكفاء والغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد .
- ويضيف (عامر،2007،ص35) المزيد من الدلائل على أهمية الإدارة الإلكترونية من أهمها :
- 1- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أراها ، تسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة .

- 2- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه ، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود .
- 3- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد ( Video Conferencing ) بين الإدارات المتباعدة جغرافيا .
- 4- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين .
- 5- سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإنابة عن الدوائر الأخرى ( المحطة الواحدة ) .
- 6- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطي في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث .
- 7- الفرص والمزايا التي توفرها تلك الإدارة لهذه المنظمات ، والتي تتمثل بصفة أساسية فيما يلي :

أ- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة .

ب- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة .

ت- توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين .

ث- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجه تنافسية المنظمة .

ج- تلافى مخاطر التعامل الورقي .

وفي ضوء ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة في المنظمات المعاصرة ، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق ثلاث مزايا أساسية لها تتمثل في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء ، تحسين العلاقات مع الموردين ومجتمع التمويل وزيادة العائد على استثمارات أصحاب الأسهم والملاك .

كما تؤثر الإدارة الإلكترونية بدرجات متفاوتة على أداء المنظمات وذلك من خلال التأثير على كل الوظائف والأنشطة التي تمارسها تلك المنظمات كوظائف وأنشطة تطوير المنتجات ، خدمات الصيانة ، التسويق ، التمويل وغيرها من العمليات .

بالإضافة إلى ذلك ، تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات عن طريق استخدام أساليب إلكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة .

## 5.2 المتطلبات الفنية وعناصر الإدارة الإلكترونية

### 1.5.2 المتطلبات الفنية للإدارة الإلكترونية

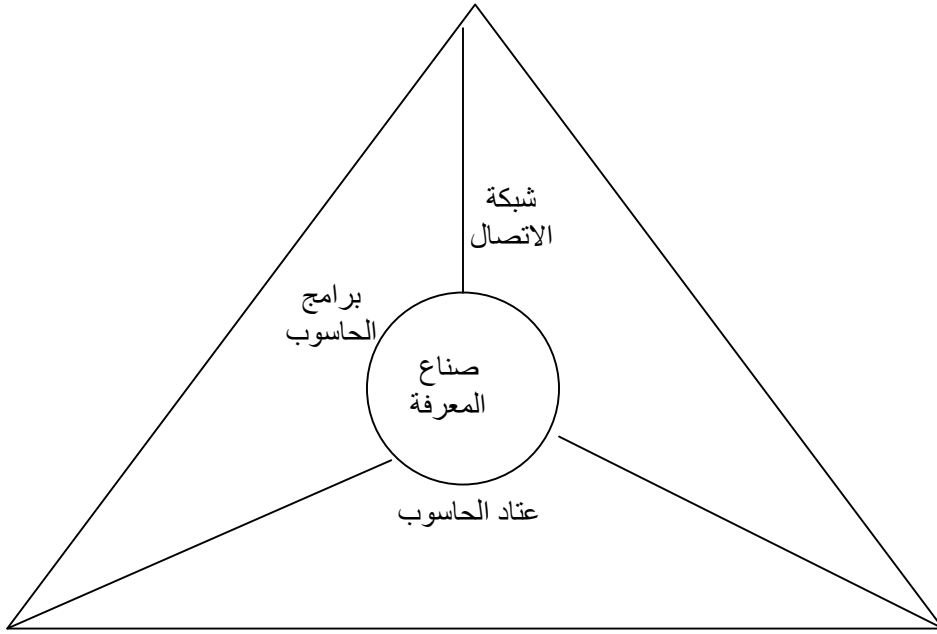
تتكون الإدارة الإلكترونية من ناحية فنية من أربعة عناصر مترابطة ، هي صنعة الامتزاز الخصب لتلك العناصر ، وهذه العناصر هي : (ياسين، 2005، ص24)

- 1- عتاد الحاسوب Hardware .
- 2- البرمجيات Software .
- 3- شبكة الاتصال Communication Network .
- 4- صناع المعرفة Knowledge Workers من خبراء ومختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية .

ويوضح الشكل (3.2) المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية ، ومحورها الإنساني الذي بدونه لا قيمة لتلك المنظومة .

#### شكل (3.2)

#### عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين ، سعد ، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 2005 ، ص 24 .

وفيما يلي من فقرات شرح لمتطلبات الإدارة الإلكترونية ، ذكر أنواعها ومصادرها وما يجب أن يكون متوفرا كحد أدنى لتفعيل الإدارة الإلكترونية .



أولاً: عتاد الحاسوب

المقصود بعتاد الحاسوب أجهزة الحاسوب والخادمت وملحقاتها ، ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المنظمات ، فمن الأفضل للمنظمة السعي إلى امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين :

- 1- توفير تكاليف التطوير المستمرة وتكاليف الصيانة .
  - 2- ملائمة العتاد للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات .
- أما من حيث الأنواع وأفضلها فهذا اجتهاد يرجع في الأساس إلى مدى حاجة المنظمة للعتاد والتطبيقات المستخدمة فيها .
- بطبيعة الحال يرافق الأجهزة معدات كثيرة أساسية وأخرى كمالية ، كالتابعات ، الكاميرات ، أجهزة الصوت ، المساحات الضوئية ، عارض المعلومات ، وسائط التخزين وغيرها .
- ثانياً: البرمجيات

تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى أنظمة برمجية ، سوف نتطرق إليها في جزء آخر من الدراسة ، وسنستعرض فيما يلي مصادر الحصول على البرمجيات .

قد يتوفر لدي المنظمة أنظمة برمجية جزئية قديمة أو حديثة ، وفي الغالب سنفترض أنه يوجد لدي المنظمة أنظمة برمجية ، حيث أن الأنظمة البرمجية لوظائف المنظمة المختلفة مثل أنظمة HRMIS ، المخزون ، المالية ، الأجور وغيرها موجودة في المنظمات منذ زمن بعيد ، فلذلك ستكون المنظمة أمام الخيارات التالية (هوبكنز، وماركهام، 2006، ص263) :

- 1- تطوير المنظومة الحالية .
  - 2- البدء في إنشاء منظومة برمجية جديدة يقوم بتصميمها موظفو المنظمة .
  - 3- شراء المنظومة من موردين محليين أو عالميين .
  - 4- تأجير المنظومة في حال عدم تمكن المؤسسة من الشراء .
- وفي الغالب تقوم المنظمة إما بشراء منظومة جاهزة كاملة تحتوي أنظمة شاملة للمنظمة بهدف التحول للإدارة الإلكترونية ، أو تقوم ببرمجة تلك المنظومة في حال توفر صناع المعرفة لديها ، مثلما تفعل الجامعات التي تحت الدراسة ، حيث يتوفر لديها طاقم معرفة في مراكز تكنولوجيا المعلومات يقوم بتطوير وتجهيز أنظمة حاسوبية متكاملة بهدف التحول إلى الإدارة الإلكترونية الكاملة .

ثالثاً: شبكات الاتصال

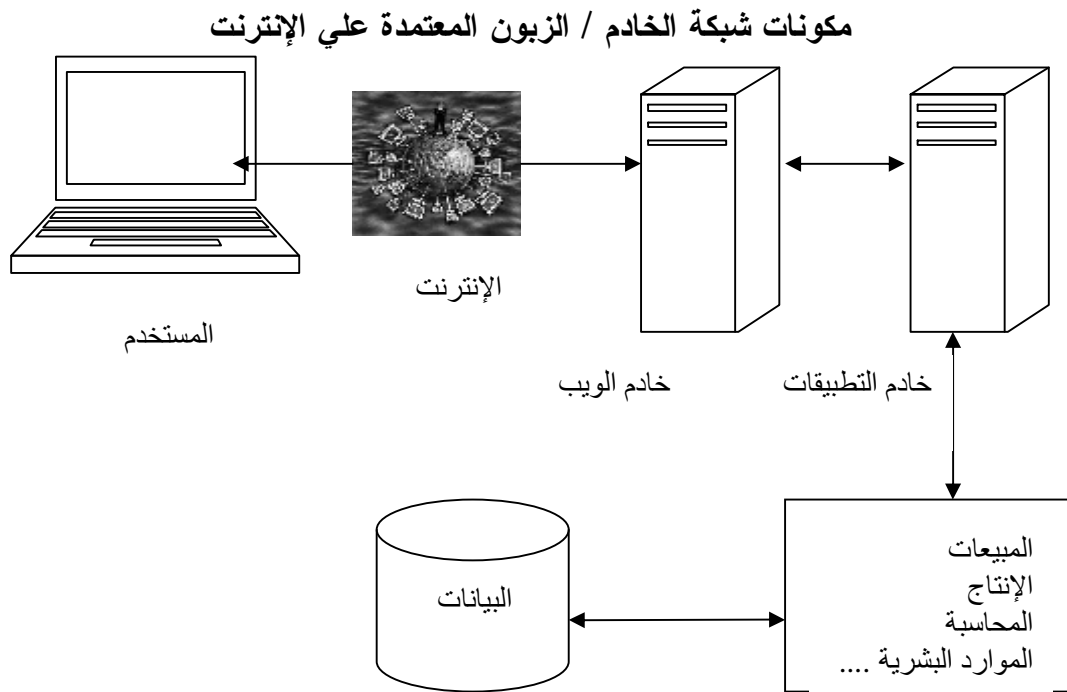
لعل هذا العنصر يعتبر هو الأهم من الناحية الفنية ، فبدونه لا وجود للإدارة الإلكترونية أو لأي مفهوم إلكتروني موجود حالياً ، لذلك سنتناوله بتفصيل أكثر من باقي العناصر .

شبكة الحواسيب هي مجموعة من الحاسبات تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم ، وتتكون شبكة الحواسيب من الأجزاء التالية :

1- جهاز الخادم الرئيسي ( Main Server ): وهو عبارة عن جهاز حاسوب ذو مواصفات عالية ، يقوم بالتحكم في أنظمة برمجية وقواعد البيانات ، ويربط المستخدمين بالتطبيقات المختلفة ويطلق عليه خادم التطبيقات ( Application Server ) .  
(Laudon&Laudon,2006,p191)

أما النوع الآخر يطلق عليه خادم الويب ( Web Server ) ، فهو عبارة عن برنامج يقوم بتخزين وحفظ مواقع الويب ، تحديد مكانها لدي طلبها من المستخدم وربط المستخدمين مع قواعد البيانات والتطبيقات عن طريق الإنترنت من خلال واجهات الاستخدام ، كما هو موضح في الشكل (4.2) . (Laudon&Laudon,2006,p248)

شكل (4.2)



المصدر : C. Kenneth Laudon ,Jane P.Laudon ,**Management Information Systems** ,Prentice Hall ,New Jersey ,USA,9<sup>th</sup> ,2006 ,p191 .

2- محطات العمل ( Work Station ): هي نوع من أنواع الحاسبات الشخصية التي تلحق بالشبكة لتستفيد من الخدمات التي تؤدي عليها . (السالمي،2005،ص24)

3- الأجهزة الملحقة ( Peripherals Equipment ): مثل الطابعات ( Printers ) والراسمات ( Plotters ) ويستطيع المستخدم استخدام هذه الأجهزة الموصولة ، وتعمل ضمن الشبكة .(السالمي،2005،ص24)

4- الكابلات ووحدات الشبكة ( Cable & Cards ): وهي المكونات التي تقوم بتوصيل أجزاء الشبكة ببعضها البعض وتجعلها تستخدم بكفاءة ، وبذلك يمكن إرسال الرسائل من مكان لآخر .

إن الشبكات المحلية تستخدم كابلات بأنواع مختلفة منها : الأسلاك الهاتفية ( Telephone Wires ) المزدوجة النقل ، الكابلات المحورية ذات القناة الواحدة أو متعددة القنوات ( Single or Multichannel ) والألياف الضوئية ( Fiber Optics ) ذات الأداء والكلفة العالية .(السالمي،2005،ص24)

كذلك لا بد من توفر مشغلات وحدة الشبكة ، وهي برامج تسمح للأجهزة بالاتصال والتخاطب مع نظام التشغيل للكمبيوتر .

فنظام التشغيل لن يستطيع التعامل مع هذه الوحدة ما لم يتوفر برنامج مشغل الوحدة ، حيث يتم التخاطب بين نظام التشغيل والوحدة من خلال هذا المشغل .

أما أنواع الشبكات فهي عديدة ، ولها أشكال ومميزات مختلفة ناتجة عن التطور في مجال التكنولوجيا وعلوم الحاسوب وتطور الحاجة ، وما يهتما في مجال الإدارة الإلكترونية هو التعرف على الشبكات المستخدمة في هذا المجال حتى تتضح الصورة أمام القارئ ، ومن أهم أنواع الشبكات (0'Brien,2002,pp506-510) :

1- الشبكات الواسعة ( Wide Area Network ): هي الشبكات التي تغطي مساحة جغرافية واسعة ، على مستوى مدينة كبيرة الحجم أو على مستوى الدولة ، وتكون قادرة على تحمل عبء العمل اليومي لكافة الأنشطة التجارية والحكومية .

2- الشبكات المحلية ( Local Area Network ): شبكة ضيقة النطاق تستعمل لربط أجهزة الحاسوب ضمن مجال فيزيائي صغير ، مثل شبكات الحاسوب في مصنع أو مدرسة أو بناية سكنية .

3- الإنترنت ( Intranet ): شبكة داخلية محمية ، قد تكون مرتبطة عن طريق الإنترنت أو من خلال برامج معينة داخل شبكة محلية ، تسمح بتبادل البيانات والمعلومات داخل الشبكة عن طريق حاسبات خاصة .

ويطلق عليها أيضا شبكة الشركة الخاصة ( Private Corporate Network ) ،  
وتعتمد كفاءتها على سرعة نفاذ المعلومات منها وإليها ، وتستخدم في الشركات  
الصغيرة والمتوسطة . (التكريتي، والعلاق، 2002، ص62)

4- الإكسترنانت ( Extranet ): شبكات خاصة تقوم بربط شبكات الإنترنت مع بعضها  
البعض عن طريق الإنترنت ، وتسمح لمستخدمين معينين خارج شبكة الإنترنت  
بالدخول إلى شبكة الإنترنت .

أي أن شبكة الإكسترنانت هي الشبكة التي تربط شبكات الإنترنت الخاصة بالشركات  
والعملاء ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم أعمال مشتركة ، وتؤمن لهم تبادل المعلومات  
والمشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الإنترنت المحلية لكل مؤسسة .  
ويتم تطبيق الإكسترنانت في مجالات عديدة مثل شبكات البنوك والتعاملات المصرفية ،  
وأیضا نجدها في نظم التعليم الواسعة النطاق مثل الجامعات ومراكز التدريب الأكاديمية  
وفي شبكات المواصلات .

5- شبكات الخادم / الزبون ( Client/Server Networks ): هي عبارة عن شبكات  
تعتمد على وجود جهاز خادم أو أكثر سواء للتطبيقات أو لقواعد البيانات ، يقوم بالتحكم  
بالشبكة وإدارتها ، ويستفيد المستخدم النهائي منها بدون أن يقوم بتحميل تلك التطبيقات .

6- شبكات الند للند ( Peer- to - Peer Networks ): هي شبكات تقوم بربط أجهزة  
الحواسيب مع بعضها البعض ، وتعمل عن طريق المشاركة في الملفات وقواعد البيانات  
الموجودة لدى المستخدمين ، وقد تستخدم بعض أنواعها أجهزة الخادم للبحث عن  
الملفات لدي مشتركى الشبكة .

## 2.5.2 وسائط الاتصال

تنتقل البيانات والمعلومات في شبكات الحاسب عبر وسائل أو قنوات اتصال تربط بين  
عناصرها ( Communication Channels ) ، وفي الفقرة التالية شرح عن وسائط الاتصال  
(السالمي، 2008، صص 239-242) :

تصنف وسائط الاتصال الشبكي إلى نوعين رئيسيين :

1- الوسائط السلوكية: وهي تستخدم الأسلاك والكابلات في نقل المعلومات والبيانات سواء  
أكانت ممثلة بإشارات قياسية أو عددية وهي تشمل :

أ- الأسلاك المزدوجة المجدولة ( Twisted – Pair Wire ): وهي كالتى تستخدم  
في الخطوط الهاتفية العادية .

- ب- الكابل المحوري ( Coaxial Cable ) ذو الحيز الأساسي: يستخدم هذا الكابل للإرسال العادي للبيانات ، ويربط الحاسبات لمسافة من 15 إلى 12 كم .
- ت- الكابل المحوري ذو الحيز العريض: يستخدم هذا الكابل في الإرسال إلى مسافات أطول من الكابل المحوري ذو الحيز الأساسي ، وعادة ما يستخدم لنقل المعلومات والبيانات لمسافة بين 12 كم أو أكثر .
- ث- كابلات الألياف الضوئية ( Fiber Optics ): الكابل من هذا النوع يتكون من حزمة من الموصلات الزجاجية المصنوعة من السليكون النقي والقادرة على نقل الضوء ، وتستخدم أنواع عديدة من الألياف البصرية ، أهمها الألياف الزجاجية أحادية النمط .

ويوضح جدول (1.2) مميزات وعيوب كل نوع من أنواع وسائط الاتصال السلكية .

### جدول (1.2)

#### مميزات وعيوب وسائط الاتصال السلكية

نوع الكابل	المميزات	العيوب
الأسلاك المزدوجة المجدولة (Twisted – Pair Wire)	1- رخيصة التكاليف 2- سهولة التميرير عبر المكاتب	1- نطاق ذبذبتها (Band-width) منخفض نسبيا مما يؤثر على نقل المعلومات . 2- سرعتها في نقل المعلومات لا تتجاوز 1Mega Byte\ Sec
الكابل المحوري ذو الحيز الأساسي ( Coaxial Cable )	1- سهل التركيب 2- صيانتته غير مكلفة	1- محدود المسافة 2- عالي التكلفة 3- مقدار السرعة منخفض جدا
الكابل المحوري ذو الحيز العريض ( Coaxial Cable )	1- سريته أفضل من الكبلات السابقة 2- جيد في الحد من التشويش أو التدخل 3- اتساع نطاق ذبذبتها 4- سرعتها تصل إلى 100 Mega Byte\sec )	1- تكلفة الصيانة عالية 2- صعب التركيب 3- غالي الثمن
كابلات الألياف الضوئية ( Fiber Optics )	1- تنقل 160 مليون مكالمات هاتفية و 80 ألف قناة تلفزيونية في آن واحد لمستخدم النظام الرقمي 2- سرعتها تبلغ عشرة أضعاف سرعة الكابلات المحورية	1- تكلفتها مرتفعة جدا 2- تكاليف صيانتها مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث

## 2- الوسائط اللاسلكية :

وهي تلك التي تستخدم موجات الأثير في النقل مثل :

أ- الميكروويف ( Microwave ): يستخدم لبث الصوت والمعلومات الصوتية ( عبر الموجات الإلكترومغناطيسية ) مع استخدام محطات تقوية ، تلتقط هذه الموجات ثم يعاد بثها بعد تقويتها مما يسمح بنقلها إلى مسافات بعيدة . والميكروويف عبارة عن موجات قصيرة ذات نطاق ترددي واسع ( High Band Width ) ، وتتميز بالسعة والسرعة الفائقة في حمل ونقل المعلومات .

ب- الأقمار الصناعية ( Satellites ): تستخدم الأقمار الصناعية محطات أرضية لبث وتوزيع والنقاط البيانات والمعلومات الصوتية والمرئية عبر الأثير أو عبر الفضاء . وبالطبع فإن السعة والسرعة ودرجة الوضوح في هذا النوع من وسائط الاتصال ، تتفوق على جميع الوسائط الأخرى .

أما تقنيات الشبكات اللاسلكية فهي أيضا متعددة ، وكل تقنية لها مميزاتها وعيوبها ، حيث تعتبر الشبكة اللاسلكية نظاما مرنا لتوصيل البيانات وتستخدم كامتداد أو كبديل للشبكة السلكية ، وتزيل الحاجة إلى الاتصالات السلكية .

وبذلك جمعت شبكة الاتصالات اللاسلكية بين توصيل البيانات وسهولة الوصول إلى المستخدم ، ومن أهم تقنيات الشبكات اللاسلكية ما يلي (Laudon&Laudon,2006,pp312-317) :

1- تقنية Wi-Fi: هي اختصار لكلمتي ( Wireless Fidelity ) ، وهي من أكثر التقنيات استعمالا وانتشارا ، ويستعمل لربط الشبكات المحلية اللاسلكية ، ويوجد منه ثلاث إصدارات :

أ- الإصدار الأول رقم 802.11a يعمل على تردد 5GHz وينقل بسرعة 54MBPs ولمسافة محدودة من 10 إلى 30 متر فقط .

ب- الإصدار الثاني رقم 802.11b يعمل على تردد 2.4GHz وينقل بسرعة 11MBPs ولمسافة محدودة من 30 إلى 50 متر فقط .

ج- الإصدار الثالث رقم 802.11g يعمل على تردد 2.4GHz وينقل بسرعة 54MBPs .

وتستخدم هذه التقنية أنظمة تشفير متعددة من أفضلها نظام تشفير WPA ( Wi-Fi Protected Access ) ، وتحتاج هذه التقنية إلى نقاط دخول للنظام (Access Point) يعمل كجهاز إرسال واستقبال ، ويوضح الشكل (5.2) نموذجا لهذه التقنية .

## شكل (5.2)

### الشكل العام لشبكة Wi-Fi



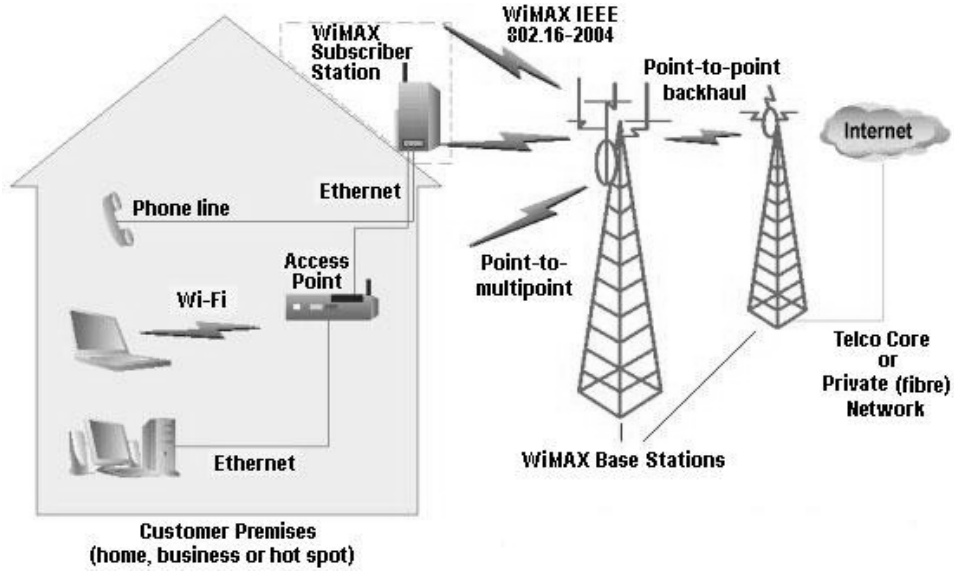
المصدر:

<http://www.aboutonlinetips.com/wi-fi-security-how-to-secure-your-wi-fi-network>, 2009 .

2- تقنية Wi-Max: وتعرف أيضا باسم 802.16 ، وهي اختصار للكلمات ( Worldwide Interoperability for Microwave Access ) ، وتعتبر امتدادا لتقنية Wi-Fi من حيث التطور في الخدمات اللاسلكية ذات الحيز الواسع . تعتبر تقنية Wi-Max من الشبكات الإقليمية اللاسلكية ( Wireless Metropolitan Area Network ) ، وتهدف إلى استبدال الخطوط الرقمية DSL ، ISDN وخطوط الكابل الأرضية بحيث تصبح لاسلكية ، كما تهدف إلى إمداد المواقع المستخدمة لتقنية Wi-Fi بالإنترنت لاسلكيا . ومن مزايا هذه التقنية السرعات العالية التي تمد مكاتب الأعمال والشركات بخطوط لاسلكية شبيهة بخطوط T1/E1 و DSL ولكن لاسلكيا ، وتمتد إلى مسافات تصل إلى 50 كم ، مقارنة بمسافة 4.83 كم لخطوط DSL و 91.44 م لتقنية Wi-Fi . وتعمل في الحيز الترددي ما بين 10-66 GHz ، وتنقل بيانات بمعدل 75 Mbps ، وقد نزلت مواصفات أخرى حديثا لتوظيف العمل في الحيز الترددي ما بين 2-11GHz ، ويوضح الشكل (6.2) نمودجا لهذه التقنية الحديثة .

## شكل (6.2)

### الشكل العام لشبكة Wi-Max



المصدر:

<http://www.hazemsakeek.com/magazine/images/stories/2008tafs-eerat/wimax33.jpg> , 2009 .

3- تقنية EV-DO: هي اختصار ( Evolution Data Only ) ، وهي تقنية تعمل ضمن شبكات الأجهزة الخلوية للجيل الثالث ، وهي من أحدث التقنيات العالمية في هذا المجال وبدأت بمعدل نقل بيانات 500 Kbps وما زالت تتطور حيث وصلت السرعات الحالية إلي 2.4 Mbps في التقنية CDMA2000 1xEV-DO ، بحيث أصبح من الممكن شبك الأجهزة الخلوية عن طريق أكثر من تقنية مما سبق ذكره . وهناك أنظمة حديثة أخرى من هذه التقنية ، مثل OFDM و OFDMA ، وتمتاز بتقنيات وخدمات متقدمة مثل البث المباشر للميديا بدقة عالية ، تحميل ملفات الملتيميديا الكبيرة الحجم بسرعة عالية وخدمات الإنترنت بسرعات عالية . وتغطي هذه التقنية مساحات شاسعة جدا نتيجة لارتباطها مع أكثر من تقنية ، وتعمل عن طريق بطاقات خاصة تعتبر بمثابة ( Access Point ) ، يتم شبكها في أجهزة الحاسوب أو الأجهزة الخلوية ، ومن الأمثلة المحلية عليها شرائح سيلكوم من الجيل الثالث والتي تباع في الأسواق المحلية ، حيث تصل سرعتها الحالية 2.8 Mbps .

4- تقنية البلوتوث Bluetooth: وأيضا يطلق عليها الشبكات الشخصية ، وهي تقنية لاسلكية تقوم بوصل الأجهزة الإلكترونية مع بعضها البعض بواسطة موجات الراديو



لنقل البيانات دون الحاجة لوجود أسلاك ، وتتكون من رقاقة إلكترونية يتم تثبيتها في الأجهزة الإلكترونية مثل الكمبيوتر ، الهواتف المحمولة ، الكمبيوترات والمفكرات الكفيه .

وتنقل البيانات في هذه التقنية بسرعة 722 Kbps لمسافة لا تتعدى 100 متر تقريبا كحد أقصى ، ويكثر استخدامها في كثير من الأجهزة الإلكترونية وذلك لرخصتها .

## 3.5.2 الإنترنت

الإنترنت هو شبكة كونية للمعلومات تضم حزمة هائلة متداخلة من آلاف الشبكات المحوسبة الموزعة في مختلف أنحاء المعمورة . (ياسين،2005،ص51) ويعتبر الإنترنت من أهم العوامل التي ساعدت في ظهور الإدارة الإلكترونية ، حيث تطورت شبكة الإنترنت عن طريق شبكة ( Arpanet ) التي أنشئت في الستينات لأغراض عسكرية خلال الحرب الباردة . (السالمي،2008،ص261)

احتلت شبكة الإنترنت مكانا مهما للغاية في عالم الاتصالات ، كما تعد الأداة الرئيسية لتطبيق الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية ، إذ دفعت التكنولوجيا الجديدة عملية تأمين إنجاز المهام والمعاملات الخدمية والتجارية والمالية المختلفة عبر شبكة الإنترنت . أصبحت هذه الشبكة طريقا واضحا لنقل البيانات والمعلومات بين الأفراد والهيئات والدول إلكترونياً . (الطعامنة،والعلوش،2004،ص34)

تطورت شبكة الإنترنت في ضوء الحاجة إلى إيجاد طريقة تتخاطب فيها الشبكات المحلية مع بعضها البعض ، وذلك باستخدام مجموعة من معايير الاتصال التي تدعى ( Protocol ) ، والذي يعتبر من أشهرها وأكثرها استخداما بروتوكول ( TCP/IP ) الذي يعمل على تخزين وتراسل المعلومات عبر الشبكة .

ويحدد (Laudon&Laudon,2006,p276) السمات الرئيسية للإنترنت من الجانب التقني بثلاث صفات رئيسية هي :

- 1- شبكة مكونة من مجموعة أجهزة الكمبيوتر وأجهزة أخرى مرتبطة مع بعضها بعناوين فريدة في الفضاء ، معتمدة على بروتوكول الإنترنت .
- 2- شبكة قادرة على التواصل باستخدام بروتوكول ( TCP/IP ) أو أي بروتوكول تواصل أخرى .
- 3- شبكة تقدم خدمات عالية المستوى مبنية على تقنيات الاتصال والشبكات .

بلغ عدد مستخدمي شبكة الإنترنت حسب آخر إحصائية في شهر 2008/12 بليون شخص من الفئة العمرية "أكبر من 15 عاما" في العالم كله ، مستثنى منها الاستخدام من خلال مقاهي الإنترنت والأجهزة الخلوية ، تصدرت القائمة منطقة آسيا والباسيفيك بنسبة 41.3% ، ثم أوروبا بنسبة 28% ، تليها أمريكا الشمالية بنسبة 18.4% ، ثم أمريكا اللاتينية بنسبة 7% ، وفي المرتبة الأخيرة أفريقيا والشرق الأوسط بنسبة 4.85% ، كما هو موضح في الجدول رقم (2.2) .

### جدول (2.2)

#### استخدام الإنترنت حسب المناطق

النسبة	عدد المستخدمين للفئة العمرية أكبر من 15 عاما	المنطقة
100%	1.007.730.000	العالم كاملا
41.3%	416.281.000	آسيا والباسيفيك
28%	282.651.000	أوروبا
18.4%	185.109.000	أمريكا الشمالية
7%	74.906.000	أمريكا اللاتينية
4.85%	48.783.00	أفريقيا والشرق الأوسط

المصدر: <http://www.comscore.com/press/release.asp?press=2698,2009>.

ويوضح الجدول رقم (3.2) عدد المستخدمين مرتبة حسب الأكثر استخداما حيث تصدرت الصين القائمة.

### جدول (3.2)

#### الدول الأكثر استخداما للإنترنت

النسبة	عدد المستخدمين للفئة العمرية أكبر من 15 عاما	المنطقة
100%	1.007.730.000	العالم كاملا
17.8%	179.710.000	الصين
16.2%	163.300.000	الولايات المتحدة
6%	59.993.000	اليابان
3.7%	36.992.000	ألمانيا
3.6%	36.664.000	بريطانيا
3.4%	34.010.000	فرنسا
3.2%	32.099.000	الهند
2.9%	28.998.000	روسيا
2.75%	27.688.000	البرازيل
2.7%	27.254.000	كوريا الجنوبية

المصدر: <http://www.comscore.com/press/release.asp?press=2698,2009>.

لا تعود ملكية شبكة الإنترنت في الوقت الحاضر إلى أي شخص أو شركة بذاتها ، فهي متاحة للجميع مقابل رسوم قد تكون مرتفعة أو منخفضة وأحيانا مجانية ، ليس للشبكة ولكن لمزودي الخدمة حيث يلزم لتزويد خدمة الإنترنت تجهيزات عديدة .

إن الجزء الأهم والأكثر نموا في شبكة الإنترنت هو الشبكة العنكبوتية العالمية التي تعرف اختصارا WWW ، والتي تحتوي معلومات معروضة في تنسيقات نصية وبيانية وتسجيلية مرئية وسمعية ، ويتم تخزين مواقعها في التنسيق HTML ، وهي لغة ترميز النصوص التشعبية التي تدعم ارتباطات المواقع وعملية الانتقال من صفحة إلى أخرى بسهولة .  
(ياسين،2005،ص51)

إن التطور في خدمات الإنترنت حدث في اتجاهات أساسية يمكن تحديدها فيما يلي  
(نجم،2004،ص26) :

- 1- من المحتوى السكوني ( قاعدة بيانات أو صفحة أخبار ) إلى المحتوى الديناميكي ( أدوات استعلام ومحركات بحث ) .
- 2- من الخدمة الإلكترونية الغير تفاعلية إلى الخدمة الإلكترونية التفاعلية ، حيث أصبح بإمكان الزبون إجراء بعض متطلبات الخدمة مع فرص أوسع لتقديم الآراء والاحتياجات .
- 3- من التشبيك المحدود إلى التشبيك الواسع عبر العالم .
- 4- من الأغراض الخاصة إلى الأغراض العامة ، حيث كان قطاع الأعمال سباقا في استخدام إمكانيات الإنترنت ، تلتها المؤسسات العامة كالحكومة الإلكترونية .
- 5- من إستراتيجية موقع الويب إلى إستراتيجية الإنترنت ، حيث أن الخدمات الإلكترونية لم تعد هي ما يرتبط بواجهات المؤسسات الإلكترونية ، وإنما هي رؤية إستراتيجية متكاملة لكل منتجات وخدمات المؤسسة المستندة إلى القدرات الجوهرية المادية والرقمية ، مما يؤدي إلى تكامل إستراتيجية أعمال المؤسسة وإستراتيجية الإنترنت .

## 4.5.2 عناصر الإدارة الإلكترونية

العمل بالإدارة الإلكترونية يعني تخطيط وتنفيذ التحول الإلكتروني من النموذج التقليدي القائم للأعمال في المنظمة إلى نموذج جديد للأعمال يستند إلى موارد الإنترنت والمعرفة ، حيث يتطلب العمل بالإدارة الإلكترونية إجراء تغيير استراتيجي في مكونات أنشطة أعمال المنظمة وبخاصة نقل الارتباطات المادية لسلسلة القيمة الكاملة للمنظمة إلى الإدارة الإلكترونية .

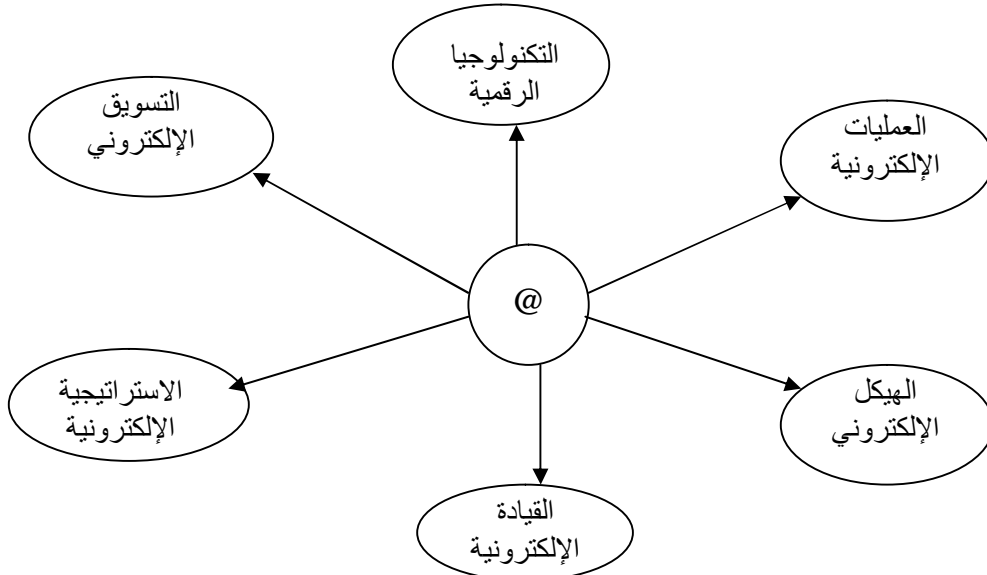
النجاح في التحول الإلكتروني هو بحكم طبيعته مسار يصعب اجتيازه من دون اتخاذ قرارات استراتيجية صعبة وغير مألوفة وبخاصة في المراحل الأولى من التغيير الجوهري الشامل الذي يجب أن يحصل في المنظمة لضمان هذا النجاح .

هذا التغيير يبدأ بكسر قواعد العمل التقليدية وتجاوز المبادئ القديمة التي هيمنت على نظرية الإدارة والتنظيم طيلة عقود عديدة من الزمن ، وفي غضون ذلك يجب إدراك المبادئ الجديدة وقواعد العمل المنبثقة عن نموذج الأعمال الإلكترونية وفهم متطلبات العمل الإلكتروني من قبل الإدارة والعاملين .

إن عملية التحول تتطلب توفر توليفة متكاملة من العناصر الجوهرية التي تتبادل التأثير والوظائف والأدوار في سياق تطور عملية التحول الإلكتروني للمنظمة ، وهذه العناصر والشروط الأساسية لنجاح تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية تظهر في الشكل التالي (7.2) :

### شكل (7.2)

#### المتطلبات الستة للإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين ، سعد ، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 2005 ، ص 234 .

سنعرض فيما يلي شرح مختصر لهذه المتطلبات الستة الجوهرية اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية (ياسين، 2005، ص ص 235-238) :

1- التكنولوجيا الإلكترونية: ترتبط الإدارة الإلكترونية وأنشطة الأعمال الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائل وشبكات وأدوات ، وهذه التكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية وتتنوع أنماطها وأجيالها باستمرار ، مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة وهي في صدد بناء الأعمال الإلكترونية .

2- العمليات الإلكترونية: تنشأ العمليات الإلكترونية من تحويل الارتباطات المادية والمهام الجزئية المجمعة في بنية العملية العادية إلى سلسلة قيمة من الأنشطة الرقمية المصممة على أساس تدفق جديد للمعلومات والعمليات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقنيات شبكات الإنترنت ( Extranet , Intranet , Internet ) ، وتظهر العملية الإلكترونية كنتاج لجهود إعادة تصميم العملية الإدارية من جديد باستخدام أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات وذلك من أجل تحقيق تلاؤم بين العملية الجديدة وبيئة الإنترنت .

3- الاستراتيجية الإلكترونية: تغطي الاستراتيجية الإلكترونية أنشطة التحليل الاستراتيجي لبيئة الأعمال ، التصميم والاختيار الاستراتيجي وتطبيق استراتيجية الأعمال الإلكترونية .

تتضمن الاستراتيجية تحديد مصادر التميز عن المنافسين المرتبطة بخيارات مختلفة تبنى على أساسها سلاسل القيمة ، ومن بين هذه الخيارات تطبيق استراتيجية استبدال جميع قنوات توزيع الخدمات التقليدية مثلا بخدمات إلكترونية كاملة ، أو استراتيجية الاستكمال وبناء قنوات خدمة إلكترونية جديدة مكملة لقنوات التوزيع التقليدية بسبب ضعف استخدام الإنترنت من قبل الزبائن أو لأهمية استمرار قنوات التوزيع أو ضعف إمكانية تمييز وتقييم الخدمة وتوزيعها عبر الوسائل الإلكترونية ، إلى غير ذلك من أسباب اختيار استراتيجية الجمع ما بين الأعمال التقليدية والإلكترونية في آن واحد ( Online & Offline Business ) .

بالإضافة إلى ذلك تحدد الاستراتيجية الإلكترونية أفضل الخيارات التكنولوجية للمنظمة مثل خيار بناء مواقع على شبكة المعلومات العالمية ( Web Sites ) .

يجب تحديد مستوى استخدام تكنولوجيا البيع الفوري ( Online Sales ) ، الدعم التفاعلي للمبيعات ( Interactive Sales Support ) ، إدارة علاقات الزبائن بصورة إلكترونية كاملة ( Electronic Customer Relationship Management ) أو

خيارات استخدام التكنولوجيا الشبكية لإنتاج وتوزيع منتجات وخدمات رقمية جديدة موجهة للزبون العادي والزبون الرقمي e-Customer للمنظمة .

4- التسويق الإلكتروني: يركز على التوجه نحو الزبون ( Customer – Centric ) والتحليل العميق لاحتياجات الزبائن التي يتم تحديدها من خلال العلاقات الإلكترونية والتقليدية للمنظمة مع زبائنها في الأسواق المستهدفة .

تساعد بيئة الإنترنت على تكوين صلات تفاعلية مباشرة مع الزبائن يمكن استثمارها لتلبية احتياجاتهم في الوقت الحقيقي ، كما تدفع باتجاه الانتقال الواعي من التسويق الموجه للجماهير الواسع ( Mass Marketing ) لمنتجات وخدمات قياسية ( Standardized Products & Services ) ، إلى تسويق موجه لاحتياجات الزبون ( Customized Marketing ) بغض النظر عن قيود المكان الزمان .

يتطلب التسويق الإلكتروني بناء وتطوير نظم للشراء الإلكتروني والبيع الإلكتروني ، تحديد أنواع المنتجات التي يمكن نقلها وتوزيعها من خلال موقع المنظمة على شبكة الويب وتطبيق نظم فعالة لحماية سرية البيانات والمعلومات .

5- الهيكل الإلكتروني: لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل تنظيمي هرمي متعدد المستويات والمهام المستقلة عن بعضها أو حتى المترابطة في تكوين آلي عمودي الاتصالات مغلق وذو بعد واحد .

لكل إدارة بنيانها وأدواتها ووسائلها المناسبة في العمل وانجاز الأهداف المنشودة ، والإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة أفقية وعمودية باتصالاتها ، بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والريادة في الأداء وانجاز الأعمال بكفاءة وفعالية .

6- القيادة الإلكترونية: تطوير قيادة إدارية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعتبر أحد أهم المسائل المهمة التي انبثقت حديثا عن حقل إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية .

إن وجود القيادة الإلكترونية هو شرط لنجاح المنظمات الإلكترونية أو المنظمات المستندة إلى المعرفة والمدمجة في أنشطة الأعمال الإلكترونية ، حيث أن وجود هذه القيادة يعني أيضا وجود القائد المستمع ، القائد المعلم والقائد المتصل .

ويمكن من خلال القيادة الإلكترونية استثمار الأصول الإنسانية الثمينة الخفية للمنظمة ، وبصورة خاصة رأس المال الفكري والإنساني وإدارته لتحقيق الميزة التنافسية .

إن القيادة الإدارية الإلكترونية تمثل الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث ، إعادة هندسة الثقافة التنظيمية ، صنع المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي في منظمة ساعية للتعلم بصفة مستمرة ومؤكدة .

هذه المتطلبات الجوهرية الستة لعمل الإدارة الإلكترونية ولتطبيق برامجها ومشروعاتها تقود إلى استنتاج أساسي وهو أن التغير الذي يرافق تطبيق الإدارة الإلكترونية هو تغيير حقيقي وجذري حتى لو أخذ كفايته من الوقت والتطوير المطرد ، مما يعني أن هدف الوصول إلى توفير هذه المتطلبات لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال برنامج استراتيجي متكامل وشامل لإعادة هندسة عمليات وأعمال المنظمة .

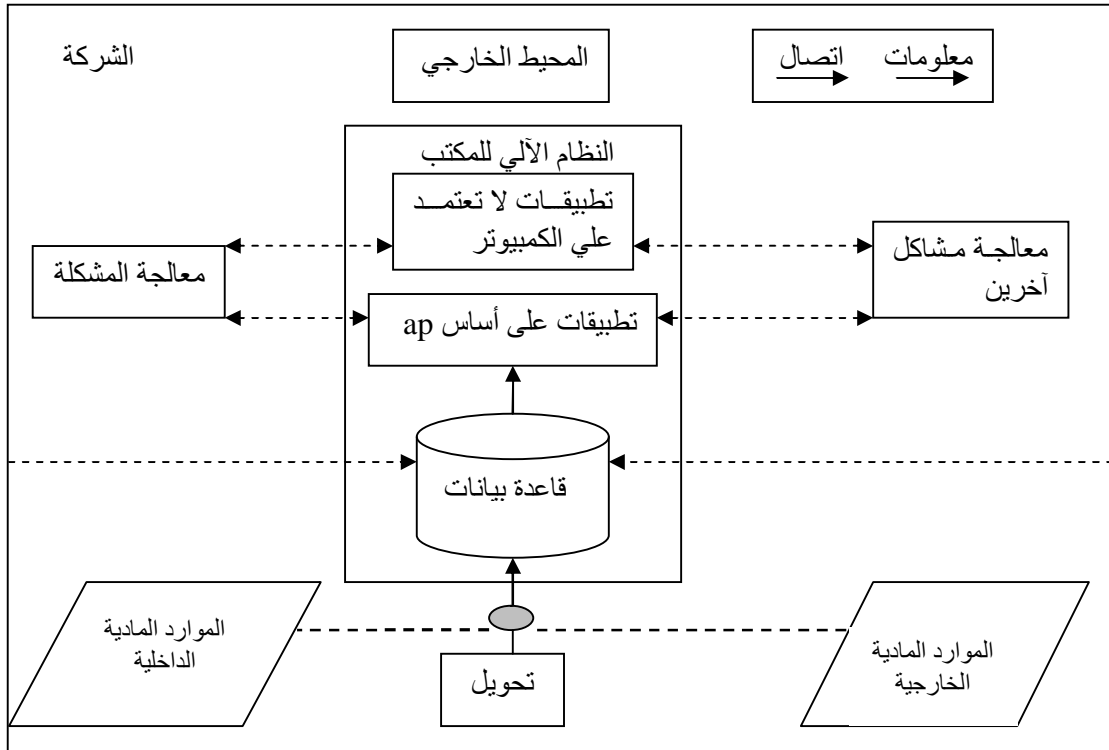
## 6.2 وظائف الإدارة الإلكترونية

### 1.6.2 نموذج الإدارة الإلكترونية

لنكون على معرفة كاملة لوظائف الإدارة الإلكترونية ، لابد من الاطلاع على النموذج المستخدم حاليا للإدارة الإلكترونية ، حيث نتوصل عند الاطلاع على هذا النموذج بأن هذه الإدارة تعتمد على أحدث تكنولوجيا هذا القرن ولا يمكن أن تكون هناك إدارة إلكترونية ناجحة بدون الاعتماد على هذه التكنولوجيا ، وهذا النموذج موضح في الشكل التالي (8.2). (السالمي،2008،ص35)

شكل (8.2)

#### نموذج الإدارة الإلكترونية



المصدر: السالمي ، علاء ، الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 35 .

ومم خلال هذا النموذج ، نستنتج ما يلي :

1- إن هذا النموذج يعتمد على المعلومات والاتصالات .

2- يتكون نظام الإدارة الإلكترونية من :

أ- تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي لا تعتمد على الحاسوب .

ب- تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب .



ت - قاعدة بيانات .

3 - مدخلات النظام هي :

أ - موارد مادية داخلية .

ب - المعالجات .

ت - الموارد المادية الخارجية .

ث - معلومات من البيئة الخارجية .

4 - يستفاد من هذا النموذج في إعطاء تصور عن الإدارة الإلكترونية وكيف تقدم البيانات

والمعلومات من أجل إنجاز الأعمال المختلفة .

وكما أن الإدارة هي فن إنجاز المهام من خلال القوي البشرية العاملة في المنظمة بهدف الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة من خلال الوظائف الأساسية التي تشمل التخطيط ، التنظيم ، السيطرة ، اتخاذ القرارات والرقابة (عليان، 2008، ص13) ، فإن الإدارة الإلكترونية لا تخرج عن هذا التعريف ولها نفس الوظائف المذكورة .

إن الإدارة الإلكترونية ( e- Management ) هي نمط جديدة من الإدارة ترك آثاره الواسعة على الشركات ومجالات عملها وعلى الإدارة واستراتيجيتها ووظائفها .

و هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي ، إنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي أصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري .

وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم تأثرها العميق وإعادة النظر في أبعادها ومضامينها حتى قبل الثورة الرقمية ، تظل تمثل القلب النابض لشركات الدوت ، وإن تخطيط وتنظيم وقيادة الأعمال الإلكترونية والرقابة عليها تظل هي وظائف الإدارة الإلكترونية الجديدة . (نجم، 2004، ص236)

## 2.6.2 التخطيط الإلكتروني

يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة والأهداف التفصيلية للإدارة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها . (جامعة القدس المفتوحة، 2007، ص30)

بينما التخطيط الإلكتروني e-Planning فهو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد ، وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط .

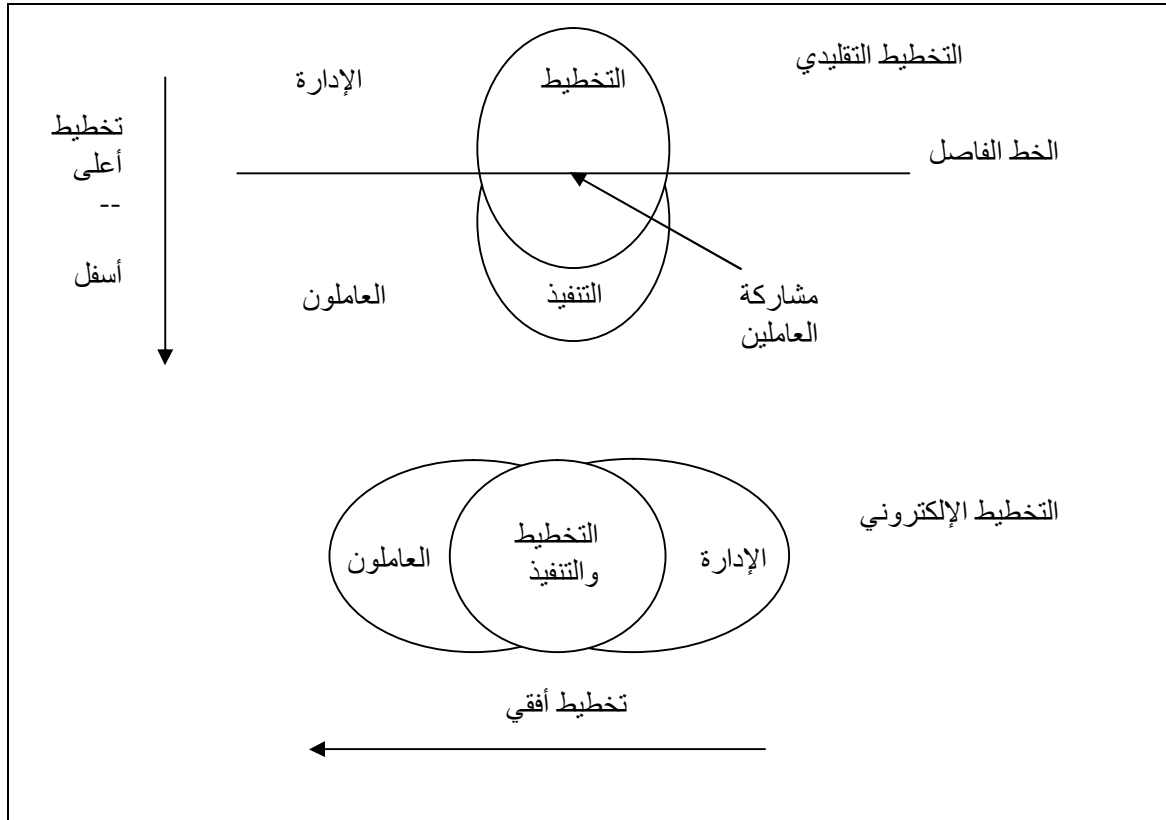
إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيف استمرارية على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط ، مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع ( وضع التقارير الفصلية ) إلى التخطيط المستمر .

ونلاحظ أن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وعمال ينفذون ، قد تم تجاوزها تماما في ظل الإدارة الإلكترونية ، فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرع في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل . (نجم،2004،ص237)

والشكل التالي (9.2) يوضح جانبا من هذه المقارنة فيما يتعلق بالتخطيط الإداري التقليدي ، والتخطيط الإلكتروني .

### شكل (9.2)

#### مقارنة بين التخطيط التقليدي والإلكتروني



المصدر: نجم ، نجم عبود ، الإدارة الإلكترونية ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2004 ، ص 238 .

في التخطيط التقليدي ، كانت توضع الخطط سواء طويلة أو متوسطة أو قصيرة المدى من أجل بقاء ونمو الشركة ، ومن ثم تحدد الوسائل وتخصص الموارد من أجل تنفيذ تلك الخطة ، وكان هذا أساسيا في مجال التخطيط .

ولكن مع ظهور الإنترنت والأعمال الإلكترونية فإن هذا كله قد تغير ، وأشكال هذا التغير ممثلة في النقاط التالية (نجم،2004،ص ص237-241) :

أولاً: الحاجة إلى التخطيط

في زمن وبيئة الإنترنت يمكن أن يثار التساؤل إن كان هناك حاجة فعلية للتخطيط وحيث الشركات تعمل في الزمن الحقيقي وبالسعة الفائقة ، وضمن بيئة سريعة التغير بشكل لم يسبق له مثيل .

في مثل هذه الظروف التي تتغير في كل فصل أو شهر إن لم يتم التغير بالأسبوع واليوم ، على الأرجح ستكون الخطة التقليدية بلا جدوى أو سيكون من الضروري إعادة كتابتها مرة تلو المرة مما يجعل الخطة الجديدة في كل مرة أبعد من سابقتها عن الخطة الأصلية .

ثانياً: أفق التخطيط

إن الخطة طويلة ومتوسطة الأمد قد تكون في الشركات التي تعمل في زمن الإنترنت وبيئتها هي الأقرب إلى التراث الإداري ومن تقاليد الإدارة القديمة ، أو هي في أحسن الأحوال لا تزيد عن عبارة أو مبدأ تأشيرى أو توجيهي عام قليل الكلمات عام المقاصد يتسم بالمرونة العالية التي تغطي نطاقاً واسعاً من الخيارات والسيناريوهات المحتملة وغير المحتملة .

ثالثاً: قيود التخطيط في الممارسة

مع أن التخطيط في الشركات المادية التقليدية له مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه الشركة والتحديد المتأني للقدرات الجوهرية للشركة من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق والتخصيص المدروس للموارد ، في المقابل كان للتخطيط أوجه نقد عديدة في الممارسة منها أن التخطيط يسبب التقييد وعدم الاستجابة للتغيرات في البيئة ، وتركيزه على منافسة اليوم وليس البقاء في الغد .

بينما نجد أن التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة ، وانتقال وظيفة التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا ، بالإضافة إلى مشاركة الزبائن في التخطيط ووضع الأهداف في ظل منافسة مواقع الويب .

ويوضح الجدول التالي (4.2) الفروق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني ، من حيث الأهداف والأفق الزمني والمشاركين في وضع الخطة .

## جدول (4.2)

### مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي
خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة	خطة واحدة توجه أعمال واتجاه الشركة
خطط قصيرة وأنية ( أمدها أيام ، أسابيع أو فصل أو شهر )	خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد ( لا يقل أمدها عن سنة واحدة )
الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيد	الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها
الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات	الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه
الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الأنية والمحملة	الخطة تركز على قدرات الشركة
المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة	المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة
الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة	الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل
المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين ( مدخل الجميع - في كل الاتجاهات الشبكية )	المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون
الأهداف عامة ، غامضة ، واحتمالية بدرجة عالية	الأهداف محددة واضحة ، وقابلة للقياس
الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وحسب الزبائن	الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح
الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجازه من أجل الشركة	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه

المصدر: نجم ، نجم عبود ، الإدارة الإلكترونية ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2004 ، ص 243 .

## 3.6.2 التنظيم الإلكتروني

التنظيم هو الأكثر ارتباطا بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي وسلسلة الأوامر عبر المستويات التنظيمية والرسمية التي تكون أكثر كثافة ووظيفية داخل الشركة وأقل كثافة ووظيفية خارج الشركة .

ويعرف (النجار، 2007، ص9) التنظيم التقليدي بأنه العملية الفنية التي يتم من خلالها ترجمة الخطط إلى نظم تعمل علي تحقيق أهداف المؤسسة .

ومكونات التنظيم تتكون من الهيكل التنظيمي ، التقسيم الإداري ، نطاق الإشراف ، المركزية واللامركزية ، السلطة والتفويض . (جامعة القدس المفتوحة، 2007، ص84)

ولكن في ظل البيئة المتغيرة السريعة التي نشهدها اليوم ، تعتبر مكونات التنظيم من القيود التي تؤدي إلى عرقلة تطور المنظمات ، فبالرغم من التغيرات التي شهدتها التنظيمات الحديثة من التحلي عن الهرمية ، زيادة التفويض ، التوجه إلى الهيكليات المسطحة والشبكية ، تقليص حجم المؤسسات نتيجة للتطور التكنولوجي وتغير المفاهيم الإدارية والعولمة وغيرها من العوامل إلا أن هذا ليس كافيا للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية .

إن التنظيم الإلكتروني e-Organizing هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية - الأفقية التي تحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم .

ويمكن أن نحدد التغيرات العميقة التي تترافق مع إعادة التنظيم للمنظمات في ظل الإنترنت ومع التنظيم الإلكتروني كما يلي (نجم، 2004، صص 249-250) :

1- الإنترنت بمكوناته وخصائصه الأساسية أصبح يقدم وفرة غزيرة بالمعلومات للمنظمات

بدلا من الندرة الكبيرة في المعلومات في المنظمات التقليدية ، ولعل هذا ما أصبح يتجاوز قواعد البيانات إلى مستودع البيانات .

2- إن الإنترنت يوفر إمكانية عظيمة للاتصالات الشبكية وتبادل المعلومات الإلكترونية في

كل مكان ، هذا ما يجعل المنظمة في حالة تشارك وتفاعل غير مسبوق بكل الأطراف ذوي العلاقة .

3- الإنترنت يعمل بالنقرات التي تنتقل بسرعة انتقال التيار الكهربائي وعبر الأقمار

الصناعية فيما يقرب من سرعة الضوء ، وهذه السرعة أصبحت سمة الأعمال

الإلكترونية ليس فقط في عمل الصفقات وإنما أيضا في العمل التنظيمي كله المرتبط

بالأعمال والصفقات .

- 4- الإنترنت هو التكنولوجيا الأكثر عولمة من كل تكنولوجيا أخرى ، وهذا ما يعطي المنافسة بعدا عالميا غير مسبوق .
- 5- أوجد الإنترنت مجالا غير منظور هو فضاء الأعمال ( Business Space ) الذي يوجد على نحو مناظر وموازي لكل قطاعات الأعمال المادية .
- 6- يعتمد الإنترنت على التنظيم الشبكي الإلكتروني ، وهو الشكل الأساسي السائد الذي يتلاءم مع التشبيك الواسع وتبادل البيانات ، ويتميز بالمرونة والعمل في الوقت الحقيقي .
- 7- يساعد الإنترنت على التخلص من قيود التنظيم ، مثل هرمية الاتصالات وسلسلة الأوامر ، حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال الوتتي وتبادل المعلومات بسهولة فائقة .
- 8- ساهم الإنترنت في ظهور أشكال جديدة من المؤسسات والتنظيمات ، كالشركات الافتراضية التي تمارس أعمالها من خلال مواقع الويب ، واجهات التسوق الإلكترونية ، مصادر المعلومات والوساطة الإلكترونية وغيرها .
- 9- ساهم الإنترنت في تغيير قوي العمل عن طريق زيادة الطلب على المتخصصين في مجالات المعرفة وظهور أنماط عمل جديدة كالعمل عن بعد ( Telecommuters ) .
- 10- تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين .

## 4.6.2 القيادة الإلكترونية

القيادة بمفهومها التقليدي هي القدرة على اقناع الآخرين في التوجه نحو تحقيق الأهداف وهي التي تجمع المجموعات البشرية وتحفزها للعمل . (جامعة القدس المفتوحة، 2007، ص98)

وتعود أهمية القيادة إلى اعتمادها على العنصر البشري الذي يحتل درجة عالية من الأهمية بين عوامل الإنتاج المختلفة التي تندمج معا من أجل تحقيق أهداف المشروع ، حيث واجهت القيادة في السابق تحديان أساسيين هما المهام والعاملون ، وكان هذان التحديان يتقاسمان اهتمام الإدارة بوقتها مما أدى إلى ظهور مدخلين ، المدخل المرتكز على المهام ، وهو المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم ، والمدخل المرتكز على العاملين ، وهو المدخل المرن القائم على قوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين ، وقبول المرؤوسين لقائدهم وتأثيره فيهم .

في عصر الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات ، فلا بد أن يؤثر ذلك على إدارة المنظمة وطبيعتها علاقاتها مع البيئة الداخلية والخارجية ، وتغيير نمط القيادة التقليدية إلى إلكترونية ، ويظهر ذلك في تكون قيادة ذات حس تكنولوجي ، ووجود قائد قادر على تحسس أبعاد هذا التطور والعمل علي توظيف مزاياه لتكون جزءا من الميزة التنافسية للمنظمة .

إن القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري تتسم بالتالي (نجم، 2004، ص ص 264-267) :  
 أولاً : القائد الزبوني ( Customized Leader ) : الزبون الذي أصبح يستخدم تسهيلات الإنترنت من أجل البحث عن السعر الأقل ، المعلومات الأكثر ، الجودة الأفضل ، الخصوصية ، الأكثر أماناً والاستجابة الأسرع جعل من الزبون هو الرقم الأصعب في الأعمال الإلكترونية في ظل المنافسة الفائقة .

ثانياً : قائد عمال ومهني المعرفة: هو الذي يوجد علاقة متميزة مع العاملين سواء كانوا يعملون للشركة عن قرب أو عن بعد . فهو لاء العاملين أصبحوا شأنهم شأن الزبائن يمكن أن ينتقلوا بسهولة بقدراتهم ومعارفهم إلى خارج الشركة .

ثالثاً : القائد التنافسي ( Competitive Leader ) : إن بيئة الأعمال اليوم هي بيئة المنافسة الفائقة وذلك بسبب زيادة عدد المتنافسين ولأن العمل على الإنترنت وخدماته الإلكترونية المتاحة للجميع وأعماله لا تتطلب استثمارات كبيرة فقد تساوت قوة المنافسة بين الشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة .

رابعاً : القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة: إن الذين يقودون الشركات الجديدة أصبحوا يظهرون خصائص ملائمة تنسجم مع بيئة أعمالهم الإلكترونية .

خامساً: القيادة الذاتية: إن قيادات الذات ( Self - Leadership ) هي الأكثر بروزاً في إدارة الأعمال عبر الإنترنت ، لأن القائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب الآن وفي كل مكان ، ومثل هذه الفورية لا يخضع لها القائد التقليدي الذي اعتاد أن يجد فسحة زمنية كافية لتهيئة وجمع معلومات . ويوضح الجدول التالي (5.2) ، الفروق بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين .

## جدول ( 5.2 )

### مقارنة بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين

القائد التقليدي	القائد الإلكتروني
الشجاع - متيقظ Alert	مبشر Evangelizing - مرتاب Paranoid
ودي - قلبي - سريع الحركة	صريح بقوة Brutally Frank - الأسرع حركة
شبه متعلم بتكنولوجيا المعلومات Info Tech Semiliterate	متعلم بتكنولوجيا المعلومات على الأقل Info Tech Literate
واضح التركيز Clearly Focused	كثيف التركيز Intensely Focused
يكره الغموض Hates Ambiguity	يحب الغموض likes Ambiguity
يعاني من قلق تحدي التكنولوجيا	يعاني من قلق الفصل بين المجالات
نموذج في الحكم الذاتي	نموذج في الحكم الجيد
العمر : 57	العمر : 38

المصدر: نجم ، نجم عبود ، الإدارة الإلكترونية ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2004 ، ص 266 .

ولابد من التأكيد على أن القيادة الإلكترونية بحاجة إلى أن تحقق قدرا عاليا من الموازنة بين حس التكنولوجيا ( تكنولوجيا الإنترنت ) الذي يتمثل في عقل الإدارة وقواعد البيانات والبرمجة القياسية والمعرفة الصريحة ، وبين الحس الإنساني في قلب الإدارة وما يرتبط بها من عواطف وتفاعل إنساني ، مجموعة التجارب والخبرات الحية ، المعرفة الضمنية والذكاء البشري .

## 5.6.2 الرقابة الإلكترونية

تعرف الرقابة بشكلها التقليدي بأنها متابعة العمل وقياس الأداء والانجاز الفعلي له ومقارنته بما هو مخطط باستخدام معايير رقابية ، بحيث تحدد الانجازات الايجابية التي يجب تدعيمها والانحرافات السلبية التي يجب معالجتها وتلافيها مستقبلا ، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة . (محمد،2002،ص343)

ويهدف نظام الرقابة إلى عدم مواجهة أي مفاجآت غير سارة في المستقبل ، وبحيث يكون المدير أو واضعو الخطط على استعداد للاستجابة لأي متغير في الوقت المناسب .

ومن أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي ، وهذا ما يظهر واضحا في كون الرقابة هي المرحلة التي بعد التخطيط والتنفيذ .

يتم التصحيح لأي انحراف بين ما هو مخطط وما هو فعلي بعد أن يتم انجاز ما هو فعلي ، ليس هذا وحسب بل إن الرقابة التقليدية لا يكون ممكنا انجازها فور انجاز القيام بما هو فعلي ، وذلك لأن الرقابة بالعادة تتم بشكل دوري ، ولأن الرقابة التقليدية تعتمد على نظام التقارير القائم على جمع البيانات والمعلومات من جهات متعددة ومن ثم جدولتها وتحليلها وكتابة التقرير النهائي الذي يرفع للمدير الأعلى ، وكل هذا يجعل تاريخ التقرير الذي يقدم فيه متأخرا كثيرا عن التاريخ الذي يتحدث عنه مضمون التقرير ، وهذه الفجوة الزمنية هي واحدة من مشكلات الرقابة التقليدية .

أما الرقابة الإلكترونية ، فإنها أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول وبالوقت الحقيقي ، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ والاطلاع بالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ ، وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية وتحقيق الرقابة المستمرة . (نجم،2004،ص272)

ومما يزيد من قدرة الرقابة هو توفر خدمات أدوات التعقب سواء للتوريد أو الطلبيات مما يجعل العمل الفوري مع كل الأطراف ذات العلاقة بالرقابة ممكنة الانجاز وبكفاءة .



مما لا شك فيه أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية ( في كل وقت ) وشاملة ( في كل مكان وبتكلفة ووقت محدودين ) ، وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالنقاط التالية (نجم،2004،ص277) :

1- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة ، بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية .

2- تحفيز العلاقات القائمة على الثقة ، وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة .

3- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء ، الموردن ، الشركات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية Extranet .

4- تقليص أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج .

5- تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في الشركة إلى حد كبير فهي نمط الرقابة الذي يمكن وصفه بنمط ( الكل يعرف ماذا هناك ) .

ومقابل ذلك قد تواجه الرقابة الإلكترونية بعض المشكلات مثل (نجم،2004،ص 278) :

1- افتقارها أحيانا إلى التفاعل الإنساني الذي هو الأساس في كل تطوير حقيقي في الشركة سواء تطوير للعاملين أو الأنظمة والمعايير وغيرها .

2- يقترن لدى البعض بأن الإدارة تراقب نشاطاتهم أو لا بأول من دون علمهم .

3- مشكلات الأمن ، حيث إن الرقابة الإلكترونية تجعل الشركة ومعلوماتها معرضة عموما للاختراق .

4- إن توسيع الرقابة الإلكترونية إلى الشركاء هو الآخر يحمل آثاره السلبية في إمكانية التسلل إلى قواعد بياناتها .

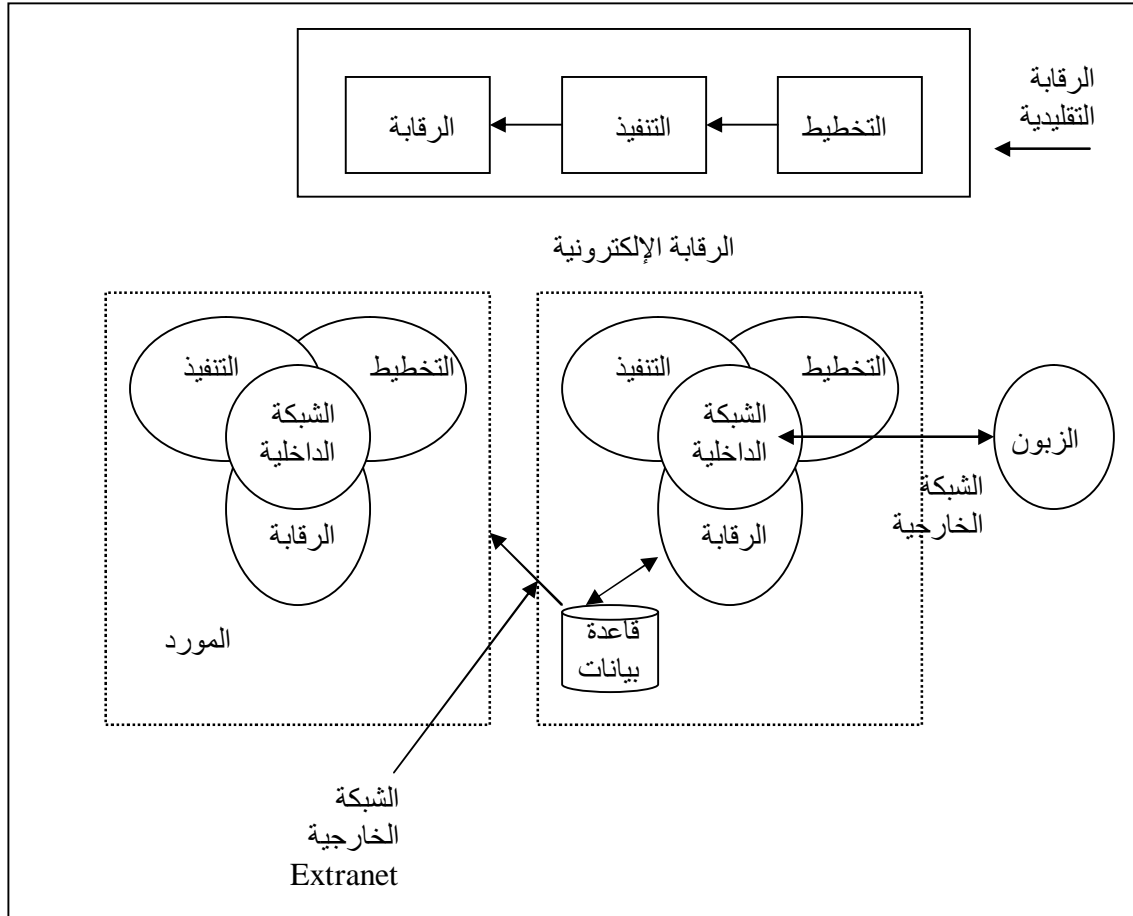
5- مخاطرة الاعتماد الزائد على الإنترنت ، فالبعض قد يعتقد أنه إذا حصل على برمجية قياسية لتشبيك أعمال الشركة والرقابة الإلكترونية عليها سيكون هذا كافيا .

ولكن هذا ليس صحيحا لأن المضمون الرقابي يظل عملا إداريا ذكيا فقط في إعادة تقييم ما يجب الرقابة عليه والمعايير المعتمدة في الرقابة ، بل وفي ربط ذلك بالظروف الخارجية التي تتطلب جهدا رقابيا مكثرا بالنظر لتأثيره على الجهد الكلي للرقابة ونتائجها .

ويوضح الشكل التالي (10.2) الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية ، والتأثيرات المختلفة للرقابة الإلكترونية .

شكل (10.2)

الرقابة التقليدية والإلكترونية



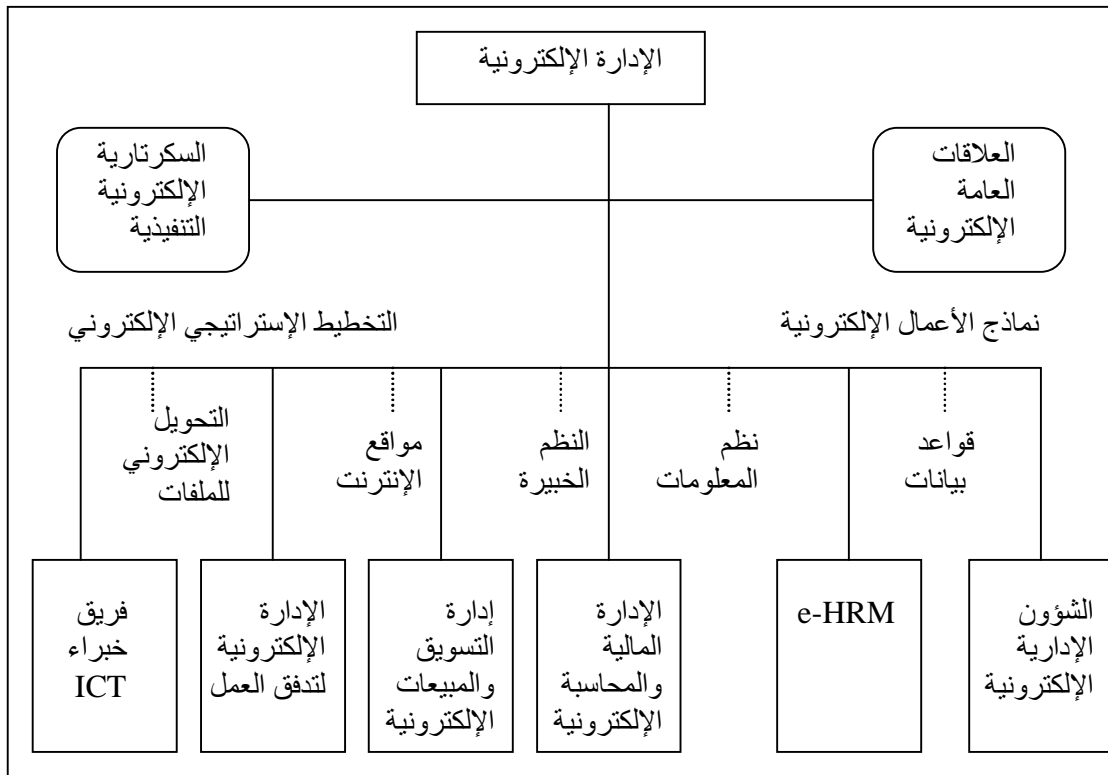
المصدر: نجم ، نجم عبود ، الإدارة الإلكترونية ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2004 ، ص 275 .

## 7.2 أنظمة الإدارة الإلكترونية

لتشغيل المنظمة الإلكترونية ، من الضروري التدريب على تنفيذ الأعمال الإلكترونية بعد الاختيار والتعيين ، وصف وتحليل وتقييم الوظائف ، تحديد الخطة الاستراتيجية وخط سير العمل ووصف السلطات والمسؤوليات والصلاحيات .  
تتم الاتصالات من خلال البريد الإلكتروني ، وإرسال الملفات والتقارير الفورية ، مع الحفاظ على عمليات التوثيق ودعم الإدارة العليا وضمان أمن وسلامة المعلومات . (النجار، 2008، ص61)  
وهذا كله يتطلب مجموعة من الأنظمة الإلكترونية ، التي يجب أن تتوفر في المنظمة حتى تستطيع التحول إلى منظمة إلكترونية بشكل كامل ، ويوضح الشكل التالي (11.2) هذه الأنظمة .

شكل (11.2)

### المؤسسة الإلكترونية وأنواع الأنظمة الإلكترونية



المصدر: النجار ، فريد ، الحكومة الإلكترونية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 ، ص 61 .

ويلخص (عامر، 2007، ص39) أنواع تلك الأنظمة اللازمة لتحول المنظمة من منظمة تقليدية إلى منظمة إلكترونية :

- 1- أنظمة المتابعة الفورية .
- 2- أنظمة الشراء الإلكتروني .
- 3- أنظمة الخدمة المتكاملة .
- 4- نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم .
- 5- النظم الخبيرة والذكية .
- 6- نظم تطوير العملية الإنتاجية وتشمل نظم التصميم والإنتاج ، نظم تتبع العملية الإنتاجية ونظم الجودة الشاملة .
- 7- نظم تطوير العلاقة مع مؤسسات التمويل وتشمل نظم البنوك الدولية ، نظم البورصات العالمية ونظم بورصات السلع .
- 8- نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع وتشمل نقاط البيع الإلكتروني ، نقطة التجارة الإلكترونية ونظم إدارة علاقة العملاء .

## 8.2 معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تواجه الإدارة الإلكترونية تحديات كبيرة ذات طبيعة خاصة ، لأن الإدارة الإلكترونية هي عملية ابتكار جذرية ، ناتجة من اندماج تكنولوجيا المعلومات والإنترنت واقتصاد المعرفة وتطبيقات نماذج الأعمال الجديدة .

ويلخص (ياسين، 2005، ص222) تلك التحديات بالنقاط التالية :

- 1- إدارة عملية التحول الإلكتروني الكامل لأنشطة وعمليات المنظمة .
  - 2- تهيئة المنظمة للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الإلكترونية .
  - 3- تنمية وتطوير البنية التحتية للأعمال الإلكترونية .
  - 4- إدارة موقع المنظمة على شبكة الويب .
  - 5- إدارة المشروعات والمنظمات الافتراضية .
- هذه هي التحديات الجوهرية التي تواجه الإدارة الإلكترونية والتي تتطلب معالجتها الانفتاح المستمر على الأفكار المبتكرة وأساليب العمل الجديدة ، وإلى حشد الطاقات والموارد التنظيمية لقيادة عملية التغيير الاستراتيجي نحو الأعمال الإلكترونية .

أما معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، فهناك مجموعة من العوامل التي تعيق تطبيقها يلخصها (عامر،2007،ص ص 54-55) بالعوامل التالية :

- 1- التحول من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة ، لا يعني بالضرورة إلغاء كل النظم اليدوية والعودة إلى نقطة البداية وفقدان السرية في المعاملات ، بل هذا سوف يدعم الاهتمام بالسرية من قبل الموظف ، والخوف من التغيير من قبل المسؤولين والموظفين .
- 2- تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال ( قرار فني ، إداري واستراتيجي ) .
- 3- قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة .
- 4- عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة .
- 5- عدم توفر الإنترنت بشكل موسع في المؤسسات أو اقتصرها على فئة معينة دون غيرها .
- 6- عائق اللغة في بعض الأحيان .
- 7- عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة من حيث استمرارية عملها .
- 8- نقص الكفاءات البشرية المستخدمة للتقنيات ، مما يزيد الحاجة إلى التدريب .
- 9- بعض النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل وبالتالي لم تقنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الإلكتروني الكامل .
- 10- تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق .
- 11- غياب التشريعات المناسبة .
- 12- قلة وعي الجمهور بالميزات المرجوة .
- 13- غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة .
- 14- عدم توفر وسائل الاتصال المناسبة .

## الفصل الثالث : إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM

1.3 مقدمة

2.3 مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

3.3 أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

4.3 متطلبات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

5.3 مجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

6.3 نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

7.3 تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

### 1.3 مقدمة

كانت الوسيلة الأولى لحفظ الملفات هي خزانات الملفات الورقية وكانت توجد بمكاتب قسم شؤون العاملين ، حيث كانت عبارة عن أدراج مملوءة بملفات مرتبة أبجديا ، وكان مدير شؤون الموظفين أو المساعد الإداري يعاني كلما كان يحاول البحث عن ملف موظف حدث تغيير في أحد بياناته مثل عنوانه .

كانت وظيفة نظم الموارد البشرية تنحصر في حفظ السجلات مع التركيز بشكل أساسي على المعلومات الأساسية الخاصة بالموظفين وعناوينهم وغيرها من البيانات الشخصية ، وإذا حدث توسع بإحدى الشركات وزاد تعدد الأنشطة التي تقوم بها فمن الممكن أن يتم حفظ بيانات أخرى عن الموظفين بتلك الملفات مثل سجلات التدريب .

لقد كانت الطبيعة الخاصة لنظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية وغيرها من النظم المرتبطة بأعمال الشركات في الغالب سببا يحول دون اتصالها ببعضها البعض ، وقد كان ذلك يمثل مشكلة كبيرة ، ولهذا بدأت مجموعة من الشركات في تصميم حزم برامج تغطي كل احتياجات الشركات والتي يطلق عليها تخطيط موارد الشركات ( Enterprise Resource Planning ) والتي تعرف اختصارا ب ERP ، وبالرغم من كفاءة الكثير من تلك الحزم فقد ظلت بمثابة نظم خاصة ومستقلة بذاتها ، وكان من الصعب على النظم الخارجية الاتصال بها .

إن التحول إلى استخدام الكمبيوتر في كل شيء على الرغم من أنه كان يعد ثورة هائلة في ذلك الوقت ، لم يستطع تغيير الكثير من الأمور ، فقد أنهى بالفعل التعامل مع الملفات الورقية ، ولكن لم يحدث تطور كبير في أسلوب التعامل معها ، حيث ظل قسم شؤون العاملين يقوم بدور تفاعلي في المنظمة ، فهو يقوم بما يطلب منه من أعمال ولكنه لا يضيف الكثير للمنظمة .

من سمات المنظمات التي تحقق نجاحا متميزا أنها تحسن انتقاء وتوظيف الموارد البشرية ، والعنصر البشري يتأثر كغيره بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ، وفي ظل تلك التغيرات والتطور في الفكر الإداري الحديث ، فإن إدارة الموارد البشرية تتعرض لتغيير جذري في مفاهيمها وسياساتها واستراتيجياتها وممارساتها .

إن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية هي تحديات عميقة وشاملة ، إلى حد أن المهنة أصبحت مهددة بحد ذاتها ، ويرى البعض أنها تقادمت وليس لها مكان في المستقبل بدون تغيير واستيعاب التحديات التي تواجه المنظمات بشكل عام . (الخزامي، 2003، ص15)

إن من أهم هذه التحديات التي تواجه منظمات اليوم هي التغييرات التكنولوجية وثورة الإنترنت والاتصالات ، حيث أن لها مضامين ضخمة بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية ، لأنها تعني تغييرات جذرية في كافة وظائف وأنشطة الموارد البشرية ، وفي دعم وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للمنظمة .

وفي عصر انتهاء مفهوم الوظيفة الآمنة والتحول إلى المهنة الآمنة ، التغيير في هيكل المنظمات ، تقليص العمالة بسبب الأتمتة والتكنولوجيا والتوجه إلى اقتصاد المعرفة وخدمة الزبون ، ظهر مفهوم e-HRM كنمط وتوجه يستجيب للتغيرات ، ويعطي مرونة لوظيفة الموارد البشرية ، بحيث تبقى قائمة كمهنة ، ومرنة باستجابتها للتغيرات .



## 2.3 مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

### 1.2.3 مفهوم ووظائف إدارة الموارد البشرية

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصوراً على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات ، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً ، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها ، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تمارس مهام متخصصة واستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية . (نصر الله، 2002، ص10)

يعرف (Mondy&Noe,2005,p4) إدارة الموارد البشرية بأنها المنفعة من الأفراد العاملين في المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة .

وهي النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء فيها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها في تحقيق أهدافها . (الربابعة، 2003، ص20)

كما يعرفها (السالم، وصالح، 2006، ص5) بأنها المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين ، وترمي إلى تحقيق أهدافها وهدفهم ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال ، وهي من هذا المنطق تعد إدارة استراتيجية هامة لا يمكن الاستغناء عنها .

ويعرفها (شحادة، 2000، ص14) بأنها كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة ، وزيادة ثقافتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها والوصول بالمؤسسة إلى أعلى المستويات الإنتاجية .

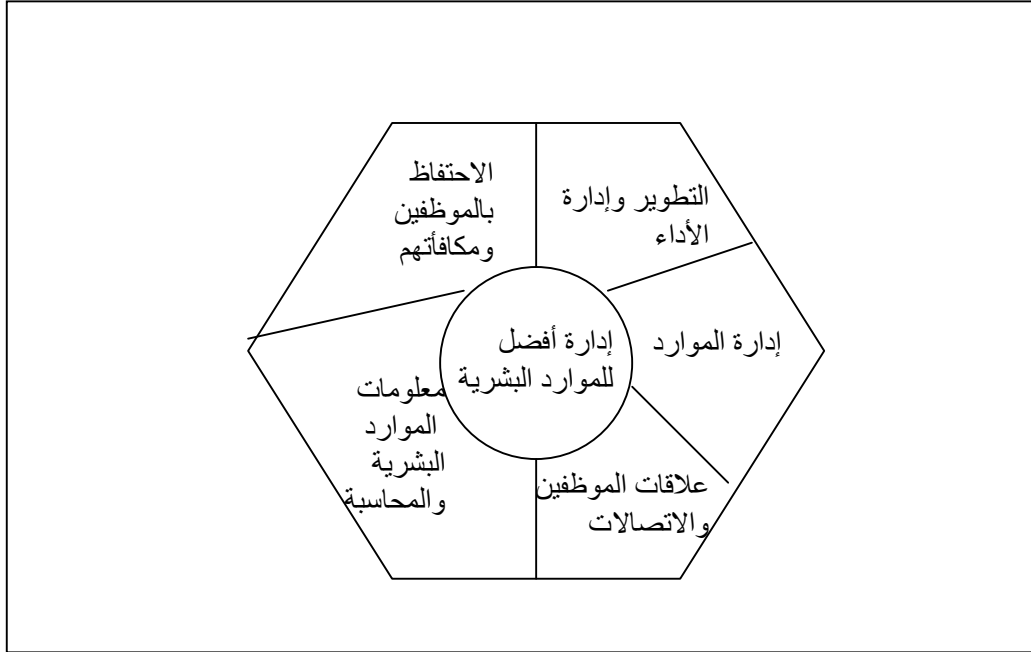
وهناك تعريفات عديدة أخرى ، ومن خلال هذه التعريفات ، يكون لدينا عدة مستويات لإدارة الموارد البشرية :

- 1- إدارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط .
- 2- إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول الدراسة .
- 3- إدارة الموارد البشرية كمهنة .
- 4- إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في التنظيم .

يظهر الشكل (1.3) طبيعة علاقة إدارة الموارد البشرية ووظائفها المختلفة مع باقي مكونات المنظمة .

### شكل (1.3)

#### علاقة إدارة الموارد البشرية مع المنظمة



المصدر:

Emma Parry , Shaun Tyson , Doone Selbie , Ray Leighton , " **HR and Technology: Impact and Advantages** " , [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk) ,2007 ,p3 .

وتتبع أهمية إدارة الموارد البشرية في كونها تؤدي دورا رئيسيا في وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية ، حيث يجب أن تتكامل استراتيجية الموارد البشرية مع كل من الاستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى . (درة،والصباغ،2008،ص114) وفي دراسة أعدها ( Mark Huselid ) ، وجد أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية قد لعبت دورا أساسيا في تحسين أداء الشركات التي درسها من خلال (درة،والصباغ،2008،ص117) :

- 1- تحسن نوعية أداء العاملين .
- 2- تخفيض تكاليف الإنتاج .
- 3- تحسن خدمة العملاء والزبائن .
- 4- ارتفاع معدل رضا العملاء .
- 5- ارتفاع معدل الإنتاجية .

تتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ، وأيضاً تتطور تبعاً للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تواجه كافة منظمات الأعمال ، ويمكن إيجاز هذه الوظائف بالنقاط التالية (Mondy,&Noe,2005,pp5-7) :

- 1- التجهيز: هي العملية التي من خلالها تؤمن المنظمة احتياجاتها من الموظفين ذوي المهارات الملائمة في الوقت المناسب ، وتشمل تحليل الوظيفة ، التخطيط ، الاستقطاب والاختيار .
  - 2- تطوير الموارد البشرية: هي وظيفة تشمل التدريب والتطوير ، تخطيط المسار المهني ، تطوير المنظمة وتقييم الأداء .
  - 3- التعويضات والمنافع: تشمل التعويضات المالية والغير مالية التي يحصل عليها الموظف ، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة .
  - 4- السلامة والصحة: تعني هذه الوظيفة بحماية الموظفين من حوادث وإصابات العمل سواء الناتجة من أخطاء إدارية ، أخطاء الموظفين ، نقص في إجراءات السلامة أو من جراء حوادث العنف وغيرها .
  - وكذلك تشمل توفير ظروف عمل صحية تحافظ على صحة وعافية الموظف ، وتوفر له بيئة تمكنه من الإنتاج بشكل أفضل ، وتعمل على التأكد من خلو الموظف من الأمراض الفيزيائية والعاطفية وغيرها .
  - 5- العلاقات العمالية والنقابية : تشمل أنشطة إدارة العلاقات بين الموظفين من جهة ، وبين المنظمات والنقابات العمالية والمهنية من جهة أخرى .
- وتلك الوظائف ليست بمعزل عن بعضها ، حيث أن وظائف إدارة الموارد البشرية متداخلة ، ويكمل كل منها الآخر ، وفشل أحدها يؤثر على الوظائف الأخرى ، ونستعرض فيما يلي تعريفات تلك الوظائف :

- 1- تحليل الوظائف: هي عملية جمع معلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على الوصف الوظيفي المتمثل في الواجبات والمسؤوليات وظروف العمل ، وعلى المواصفات الوظيفية المتمثلة في المهارات والخبرات والقدرات الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة .(جامعة القدس المفتوحة،1998،ص39)
- 2- تخطيط الموارد البشرية: تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً من خلال التنبؤ بالحاجة أو الطلب على الموارد البشرية .(عباس،2003،ص44)
- 3- الاستقطاب: هو عملية استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملي الوظائف الشاغرة .(السالم،وصالح 2006،ص81)

- 4- اختيار وتعيين الموارد البشرية: عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات المطلوبة والمناسبة لشغل وظائف معينة. (Mondy&Noe,2005,p162)
- 5- تدريب وتطوير العاملين: عملية اكتساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الايجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي. (عباس،2003،ص45)
- 6- تقييم الأداء: نظام لمراجعة وتقييم أداء المهتمات للفرد أو لفرق العمل ، وهي مقارنة بين مستوى الأداء الحقيقي والأداء المطلوب والمفترض. (Mondy&Noe,2005,p252)
- 7- التخطيط والتطوير المهني: الجهود الرسمية والنظامية التي تساعد العاملين في تطويرهم وتقديمهم باعتبارهم موردا حيويًا في المنظمة ، وهذه البرامج تتيح الفرصة للعاملين للترقية إلى الموقع الأعلى أو إثراء وظائفهم الحالية. (عباس،2003،ص45)
- 8- التعويضات والمنافع: تشمل التعويضات المالية المباشرة مثل الأجور التي يحصل عليها الموظف مقابل عمله ، المكافآت والحوافز ، التعويضات المالية الغير مباشرة مثل التعويضات التطوعية أو المنصوص عليها قانونًا ، والمنافع المادية مثل الضمان الاجتماعي وتعويض إصابات العمل والاستغناء عن الموظف ، والمنافع الغير مادية مثل الرضا الوظيفي والرضا الناتج عن بيئة العمل. (Mondy&Noe,2005,p285)
- 9- علاقة العمل: هي السياسات المصممة لتوفير الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المنظمة ، وإقامة الاتصالات والتفاعلات السلمية بينهم وبين الإدارة من جهة وبينهم وبين النقابات العمالية من الجهة الأخرى. (عباس،2003،ص46)
- 10- الصحة والسلامة: تعني إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بتوفير ظروف عمل مناسبة تمنع من وقوع أخطار تهدد صحة الموظفين وسلامتهم ، وتستمد هذه العناية قوامها من عامل أخلاقي غايته المحافظة على العنصر البشري وتجنب الحوادث والإصابات التي تعرض حياته للخطر ، وتوفير شروط عمل صحية تضمن استمرار نشاط المؤسسة وتستمد قوامها كذلك من عامل التكلفة. (أبو شيخه،2000،ص327)

### 2.2.3 مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM

إن مفهوم e-HRM ، له تعريفات ومسميات تحمل نفس المعنى ، فمنهم من يطلق عليه في الدراسات الأدبية الأجنبية المصطلح e-HR ، أو Virtual HRM ، وآخرون يطلقون عليه HR Intranet ، أو Web-Based HR ، وغيرهم من الباحثين يطلقون عليه مصطلح آخر

يسمى Computer-Based HRM ويرمز له باختصار (CHRIS) ، بالإضافة إلى آخرين يطلقون عليه HR Portals (Ruel&others,2004,p1). وهذا الاختلاف يقودنا إلى عرض مجموعة من التعريفات التي تناولت هذا المفهوم ، حتى نستطيع إعطاء صورة واضحة عنه ، والتفريق بعد ذلك بينه وبين مفهوم HRMIS ، وهذه التعريفات هي :

- 1- استخدام التكنولوجيا مع وظائف إدارة الموارد البشرية. (Parry&others,2007,p2)
  - 2- الاتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين المنظمة والعاملين فيها بما يتعلق بإدارة الموارد البشرية. (Ruel&others,2007,p4)
  - 3- طريقة لتنفيذ استراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال دعم موجه مباشر وواعي معتمدا على تقنيات الويب. (Schramm,2006,p21)
  - 4- يعرفها ( Wyatt ) بأنها تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المدراء والعاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المنظمة الأخرى من أجل الاتصال ، تقييم الأداء ، إدارة الفرق ، إدارة المعرفة والتعليم ولأغراض إدارية أخرى. (Foster,2008,p2)
  - 5- أما ( Strohmeier ) ، فيعرفها بأنها عملية تخطيط وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات لدعم على الأقل شخصين أو مجموعة من الأفراد للمشاركة في انجاز أنشطة الموارد البشرية. (Torres-Coronas&Arias-Oliva,2009,p286)
  - 6- تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية ، والذي سيسهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع ، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات. (هوبكنز، وماركهام، 2007، ص18)
  - 7- التطبيق العملي لاستراتيجيات وسياسات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريقة لأداء وظائف HRM. (النجار، 2008، ص242)
- ومما سبق ، نرى أن e-HRM ، تشتمل في تعريفها على العناصر نفسها التي تتكون منها الإدارة الإلكترونية ، والتي تشمل دمج وظائف الإدارة بتكنولوجيا ICT ، وبالتالي دمج أنشطة ووظائف HRM بتكنولوجيا ICT ، والاعتماد على الشبكات والإنترنت أو الإنترنت أو الإكسترنات ، استجابة للتغيرات في بيئة الأعمال والبيئة الخارجية .

إن تحول المنظمة إلى الإدارة الإلكترونية ، يؤدي بالتالي إلى تحول أنشطة ووظائف المنظمة إلى منظومات إلكترونية متكاملة ، وقد يكون التحول كاملاً أو تدريجياً ، وهذا يعتمد على مدى توفر نظم المعلومات في المنظمة بشكل أساسي ، وما إذا كانت بحاجة إلى تحديث أم تغيير ، وعلى مدى توفر مقومات وعناصر التحول إلى الإدارة الإلكترونية ، وفي المحصلة فإن هذا التحول يعتمد على توجهات المنظمة الاستراتيجية .

ومن هذا المنطلق ، فإنه عندما نتحدث عن e-HRM ، فهذا يعني أنه يوجد نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية HRMIS ، وذلك حتى نفرق بين المفهومين ، فنظم معلومات الموارد البشرية ظهرت كغيرها من النظم نتيجة ثورة تكنولوجيا الكمبيوتر في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي ، وظهر معها أنظمة أخرى كالنظم المحاسبية وإدارة المخزون والنظم المالية ، وساعد تطور قواعد البيانات على توفر وتطور تلك النظم بشكل كبير في ذلك الوقت .

يعرف (O'Brien,2002,p145) نظم معلومات الموارد البشرية بأنها مجموعة العناصر المشتركة التي تشمل جمع وتحليل وتخزين واسترجاع المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية لدعم قرارات التوظيف والرقابة وقياس وتحسين الأداء والتخطيط .

ويعرفها ( Tannenbaum ) بأنها أي نظام يساعد المنظمة في الاستعلام وتخزين وتحليل واسترجاع وتوزيع المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية . (Parry&others,2007,p2)

يكمن الفرق الرئيسي بين e-HRM وبين HRMIS ، بأن أنظمة معلومات الموارد البشرية موجهة نحو خدمة إدارة الموارد البشرية نفسها ، ومستخدمي أنظمة HRMIS هم في الغالب من العاملين في إدارة الموارد البشرية بغرض تطوير الخدمات المقدمة للمنظمة .

بينما في e-HRM فإن الفئة المستهدفة هم العاملين خارج إدارة الموارد البشرية سواء كانوا مدراء أم موظفين ، بحيث تقدم خدمات الموارد البشرية عبر الإنترنت أو الإنترنت للاستخدام من قبل كافة العاملين في المنظمة . (Ruel&others,2004,pp1-2)

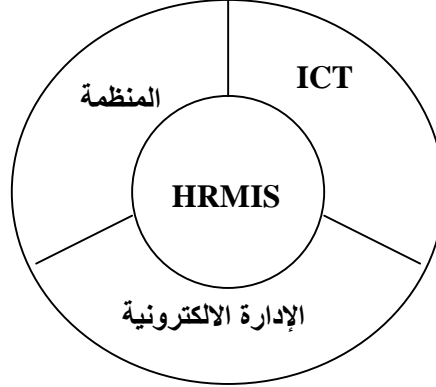
وتبقي HRMIS ، عاملاً رئيسياً في إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة ، وذلك من خلال الاعتماد بشكل كبير على البيانات الدقيقة ، وسرعة وصول المعلومات إلى أصحاب القرار .

(Armstrong,2001,p875)

يوضح الشكل التالي (2.3) تفاعل HRMIS مع المنظمة .

شكل (2.3)

علاقة HRMIS بالمنظمة



المصدر: النجار ، فريد ، الحكومة الإلكترونية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 ، ص 251 .

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لم تتغير ضمن مفهوم e-HRM ، ولكن تغيرت الطرق والأساليب المستخدمة في تلك الوظائف ، بحيث أصبحت تعتمد بشكل رئيسي على تكنولوجيا ICT ، وكذلك تغير دور الأفراد في المنظمة ، حيث أصبحوا مشاركين في وظائف تلك الإدارة بشكل أكثر فعالية مما سبق .

إن تطور التكنولوجيا ، وتطور تحليل قوي العمل ، حول وظيفة إدارة الموارد البشرية إلى علم يمكنه اتخاذ القرارات ، ويمكن قياس أثره من خلال نتائج أعمال المنظمات ، ليست الكبيرة فقط بل حتى الصغيرة . (Schramm,2006,p1)

وفي دراسة أجريت في جامعة ميشيغان ، توصلت الدراسة إلى أن العوامل ذات الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية تتكون من (Schramm,2006,p1) :

- 1- تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية .
- 2- المساهمة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .
- 3- الاعتمادية الشخصية .
- 4- التوصيل الجيد .
- 5- المعرفة .

إن دمج التكنولوجيا مع إدارة الموارد البشرية يعمل على زيادة كفاءة عمليات HRM ، زيادة تفاعل الموظفين وعمليات الاتصال بينهم ، بالإضافة إلى تغيير إجراءات العمل والمهارات المطلوبة سواء لدى إدارة الموارد البشرية أو لدى كافة أفراد المنظمة. (Parry&others,2007,p1)

وعلى مختصي الموارد البشرية ، أن يرفعوا مستوى معرفتهم التكنولوجية ، التعامل بلغة منظمات الأعمال العصرية الموجهة بالتكنولوجيا ، تطوير معارفهم ومهاراتهم وزيادة التنسيق والتنظيم مع الإدارات الأخرى في المنظمة .

وهذا الأمر لا يعني إهمال العنصر البشري في هذه العملية ، فالهدف منها هو زيادة التفاعل مع التغيرات المعاصرة وزيادة كفاءة المنظمة وتقليل التكاليف ، وهذا لا يتم انجازه في منأى عن العنصر البشري ، حيث يبقى العنصر البشري هو محور الاهتمام في المنظمة ، ولكن بإضافة تحديثات تساعده على مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال .



### 3.3 أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM

#### 1.3.3 أهداف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM

إن أهداف e-HRM ، نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية ، ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال ، حيث حدد ( Lepak & Snell ) تلك الأهداف بزيادة التركيز على القضايا الاستراتيجية ، زيادة مرونة الإجراءات والممارسات ، زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية ، تقليل التكاليف وأن تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المنظمة. (Ruel&others,2007,p5)

إن تغير القوى والعوامل المؤثرة على المنظمات وقضايا العولمة ، تغير النظرة من الوظيفة الآمنة إلى المهنة الآمنة ، ارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغير نوعية قوى العمل المطلوبة ، كل ذلك كان من أهم أسباب توجه المنظمات نحو e-HRM ، وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسة التالية (النجار،2008،ص242) :

- 1- تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية .
  - 2- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية .
  - 3- تحقيق مكاسب من الموارد البشرية .
  - 4- تسهيل أداء وظائف إدارة HR .
  - 5- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة .
  - 6- تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين .
  - 7- دعم أفضل للإدارة عبر أقسام الشركة .
  - 8- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب .
  - 9- تحسين صورة الشركة .
- وهي بهذا تهدف إلى تقديم خدمات HR بشكل فوري ، وإجراء معاملات HRM إلكترونياً ، وهذا يتطلب مراجعة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية وإجراءاته المتبعة ، وتحويله إلى نموذج متكامل عصري ضمن المفهوم الجديد e-HRM .
- لقد كانت أقسام الموارد البشرية في السابق تقليدية في عملها وتمثل عبئاً كبيراً على المنظمات ، وليست عنصراً أساسياً ومؤثراً في نجاح العمل .
- وأصبح هناك اعتقاد متزايد في الأعوام الأخيرة بأنه يمكن للمنظمة أن تكون لها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها ، وذلك من خلال تطوير مواردها البشرية ويحدث ذلك بعدة وسائل (هوبكنز،وماركهام،2007،ص24) :

- 1- تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال .
  - 2- اكتساب قدرات متميزة تميزها عن الآخرين .
  - 3- تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة .
  - 4- تحسين الخدمات المقدمة للعملاء .
  - 5- المرونة والاستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق .
- وبالتالي ، فإن تكنولوجيا ICT تقدم العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها إدارة الخدمات الخاصة بالموارد البشرية وتطويرها .

### 2.3.3 أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM

إن تطبيق تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية متنوع وذو مدى واسع حسب حاجة المنظمة ، فقد يقتصر على الجداول الإلكترونية ، وقد يتعداه إلى الأنظمة المعقدة . وهذا يعتمد بطبيعة الحال على الحلول التي تقدمها HRMIS ، فمنها ما يتعلق بحلول كاملة لوظائف HR ، ومنها ما يتعلق بوظائف معينة كالاستقطاب ، الاختيار ، تقييم الأداء ، التعويضات والأجور وغيرها من وظائف HR . (CIPD,2006,p2)

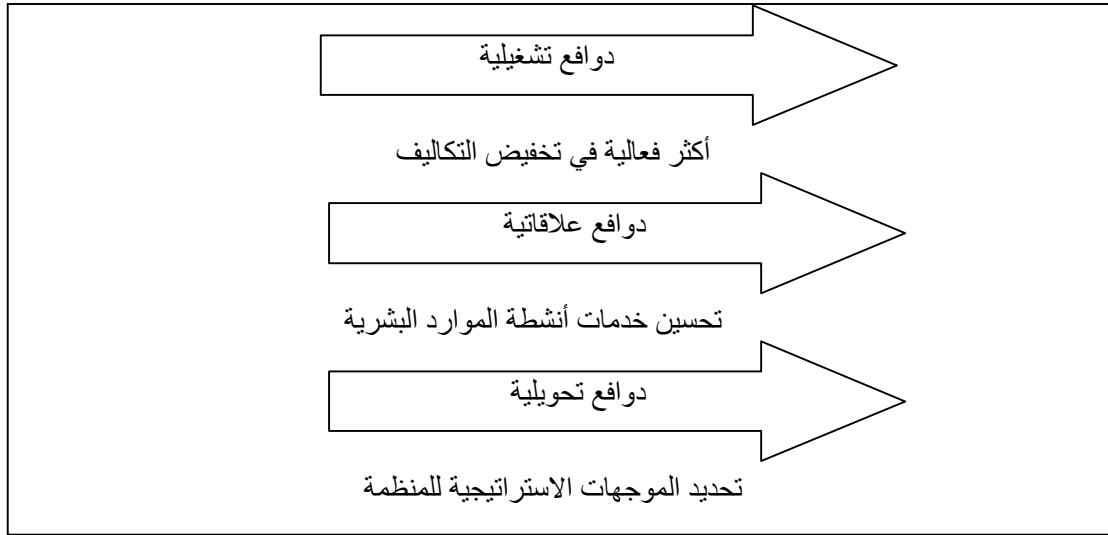
وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تنوع أهمية e-HRM ، بناء على التطبيقات المستخدمة لأنظمة معلومات الموارد البشرية HRMIS ، وحسب تقرير (CIPD,2006,p6) الذي أجري على كبريات المؤسسات البريطانية واستغرق ثلاث سنوات (2003-2006) ، فإن هذه الأهمية قد ظهرت في المجالات التالية :

- 1- تحسين جودة توفر المعلومات بنسبة 91% .
- 2- تحسين سرعة توفر المعلومات بنسبة 81% .
- 3- تحسين الخدمات المقدمة إلى الموظفين بنسبة 56% .
- 4- تخفيض التكاليف والنفقات بنسبة 35% .

إن دوافع دمج التكنولوجيا مع HR تختلف وتتنوع ، فقد تكون دوافع تشغيلية أو دوافع علاقاتية أو تحويلية ، كما هو موضح بالشكل التالي (3.3) .

### شكل (3.3)

#### دوافع دمج التكنولوجيا مع HR



المصدر: " **Changing** Chartered Institute of Personnel and Development , UK , [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk) ,2006 ,p6 . **Agenda** " ,UK ,

حيث نجد أن الدوافع التشغيلية تهتم بأنشطة HR في الإدارة ، مثل إدارة الرواتب وإدارة المعلومات الشخصية ، بينما الدوافع العلاقاتية تهتم بأنشطة HR المتقدمة ، والتركيز هنا ليس على الإدارة ، ولكن على أدوات HR التي تساعد في عمليات المنظمة من استقطاب واختيار وتدريب وتقييم أداء ، والدافع الأخير المتمثل في الدوافع التحويلية ، فهو يركز على وظائف HR ذات الميزة الاستراتيجية ، مثل تغيير عمليات المنظمة ، إعادة توجيهه الاستراتيجي ، إدارة الميزة التنافسية الاستراتيجية وإدارة المعرفة الاستراتيجية . (Ruel&others,2004,p4)

وتبرز هذه الأهمية من خلال وظائف HR المختلفة التي تخدم الأفراد ، فالمنظمات البريطانية تستخدم التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في الوظائف التالية (Parry&others,2007,p4) :

- 1- إدارة الغياب والحضور بنسبة 85% .
- 2- المكافآت والحوافز بنسبة 75% .
- 3- التدريب والتطوير بنسبة 75% .
- 4- إدارة التنوع بنسبة 57% .
- 5- الاستقطاب والاختيار بنسبة 51% .

- 6- الأجرور بنسبة 50% .
- 7- تقييم الأداء بنسبة 47% .
- 8- تخطيط الموارد البشرية بنسبة 29% .
- 9- إدارة المعرفة بنسبة 25% .
- 10- إدارة النفقات بنسبة 18% .
- 11- وضع خطة استراتيجية للموارد البشرية بنسبة 18% .
- 12- الاتصال بنسبة 18% .

إن استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية له أثر كبير في تقليل التكاليف الإدارية الناتجة عن عمليات الأفراد ، تقليل فترة الاستقطاب والتعيين ، زيادة تفاعل الأفراد مع أنشطة HR ، مثل تحديد حزمة المنافع والتعويضات والتدريب من خلال الإنترنت وغير ذلك من المنافع الكثيرة التي تتعلق بكافة وظائف HR .

وبالتالي تحصل المنظمة على منافع عديدة من استخدام e-HRM ، وتتنوع هذه المنافع بين منافع عظيمة الأثر ، ومنافع عادية الأثر ، حيث يوضح الجدول التالي (1.3) تلك المنافع .  
(Parry,&others,2007,p8)

### جدول (1.3)

#### المنافع المحتملة التي تحصل عليها المنظمة جراء تطبيق e-HRM

الرقم	منافع عظيمة الأثر	منافع عادية الأثر
1	تقليل التكاليف عن طريق أتمنة عمليات وأنشطة الموارد البشرية	إتاحة المعالجة الفورية للمعلومات المؤدية إلى تخفيض الدورة الزمنية
2	تقليل تكاليف التصحيح عن طريق تحسين دقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية	زيادة رضا الموظف من خلال تحسين جودة خدمات الموارد البشرية والوصول للمعلومات
3	تخفيض تكاليف طباعة ونشر المعلومات عن طريق إتاحة الوصول إليها مباشرة	السماح لإدارة الموارد البشرية بالتحويل إلى شريك استراتيجي للمنظمة
4	تحسين إنتاجية الموظف عن طريق إتاحة الوصول للمعلومات في أي وقت من أي مكان	مؤشر محتمل للتغيرات في ثقافة المنظمة التي تحفز الإبداع الذاتي وتطور معايير الخدمات الداخلية
5	تقليل تكاليف إدخال البيانات والبحث عنها عن طريق خدمات الموظفين والمدراء الذاتية	
6	زيادة كفاءة تكاليف اتخاذ القرارات من خلال التحليل المطور لمعلومات الموارد البشرية	
7	تقليل متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام واجهة خدمات الموارد البشرية	

المصدر : HR : Emma Parry , Shaun Tyson , Doone Selbie ,Ray Leighton, "HR and Technology: Impact and Advantages" ,[www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk),2007 ,p8 .

إن ازدياد الحاجة للعاملين في ظل e-HRM بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة ، أدى إلى استخدام الشركات البوابات الإلكترونية ( Portals ) لزيادة مراكزها التنافسية ومن ثم زيادة الإنتاجية الكلية والنوعية ، حيث تقدم تلك البوابات (النجار،2007،ص248) :

- 1- خدمات ذاتية فورية للعاملين .
- 2- خدمات تخطيط القوى العاملة .
- 3- ربط المواقع المختلفة للشركة على الإنترنت مثل المزايا العينية ، بوابة التعليم وبوابة التوظيف مع البوابة الخاصة بإدارة الموارد البشرية .
- 4- تمكين العاملين من معرفة البيانات الخاصة بالأداء .
- 5- تمكين المدراء من اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
- 6- ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها مثل برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء وإتاحتها على الموقع على الإنترنت لكل من العاملين والمديرين .
- 7- كتابة التقارير الفورية عن العاملين من بوابة الشركة على الإنترنت باستخدام المعايير المستخدمة ، مما يوفر للمدراء القرارات الموضوعية .

وعلى الرغم من هذه الأهمية ، فما زالت بعض المنظمات والمؤسسات وخاصة التي تعمل ضمن القطاع العام ، لا تستغل هذه المزايا ولا تأخذ بها كنوع من التغيير المواكب لبيئة الأعمال المتغيرة ، فوفق دراسة أجريت في بريطانيا ، حول عوائق تحول منظمات القطاع العام إلى e-HRM ، عزت ذلك إلى ضعف الثقة والعلاقة بين المدراء وإدارة الموارد البشرية من جهة ، وضعف الثقة في إمكانية التكنولوجيا من تحقيق المطلوب على المستويات الوظيفية المختلفة .

(Foster,2008,p18)

## 4.3 متطلبات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

### 1.4.3 المتطلبات الفنية لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً

يمكن اعتبار e-HRM جزء من منظومة الإدارة الإلكترونية ، تعتمد على تكنولوجيا ووسائل ICT ، ولا تختلف عن الإدارة الإلكترونية باعتمادها على الشبكات والبرمجيات والاتصالات والإنترنت وغيرها مما سبق ذكره . ويلعب الإنترنت دوراً رئيسياً في هذا المجال ، حيث يساعد المنظمة في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً من خلال (النجار، 2007، ص253) :

- 1- الاتصالات الفورية .
- 2- الحصول على معلومات فورية عن إدارة الموارد البشرية .
- 3- المشاركة في المناقشات والحوارات مع النقابات والمدراء .
- 4- توفير معلومات عن أسواق العمل وفرص التوظيف .
- 5- تبادل المعلومات بين الحكومة والنقابات ومراكز التدريب والتعليم .
- 6- إجراء دراسات وأبحاث في مجال HRM .
- 7- العمل عن بعد Telework .
- 8- تحديث قواعد البيانات وإجراء المقارنات .
- 9- ربط العمالة بفرص العمل محلياً ودولياً .
- 10- دعم التعليم وربطه بأسواق العمل .

بالإضافة إلى ذلك ، وحتى يكون تطبيق النظام فعالاً ، لا بد من وجود وتوفير متطلبات أخرى ، تتفاوت من منظمة لأخرى ، نذكرها في النقاط التالية :

- 1- إن نجاح أي نظام كان ، 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 التغييرات . (Parry&others,2007,p17)
- 2- تدريب المستخدمين على النظام الجديد ، ضمن بيئة آمنة ، تتيح لهم فهم أهمية النظام ومزاياه ، وفهم أهمية التكنولوجيا للمنظمة وللمستخدمين ، على كافة المستويات الإدارية ولكافة العاملين ومستخدمي النظام . (Parry&others,2007,p20)

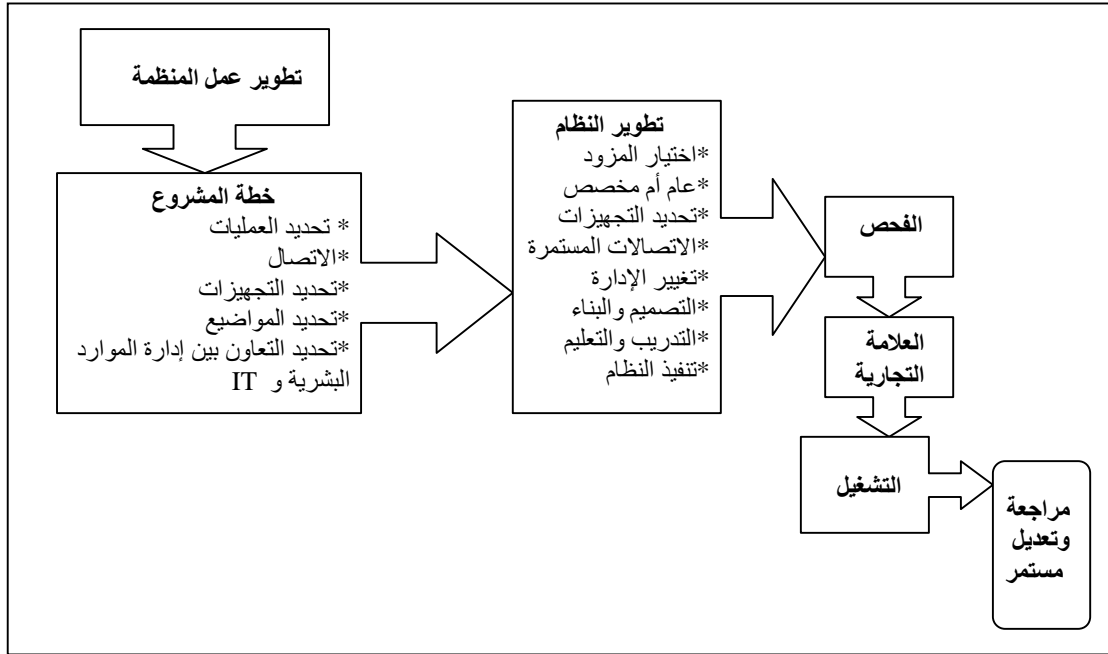
- 3- سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين ، وعلاقته بوظائف HR ، مع تمتع النظام بالجودة العالية والأمان ، مما يعزز عامل الثقة لدى المستخدمين ويزيد من كفاءة استخدام النظام. (Ruel&others,2007,p11)
- 4- هناك طلب متزايد على أن تكون الأنظمة بسيطة وغير معقدة ، فحسب إحصائية جمعية مستهلكي الإلكترونيات ، فإن 87% من المستخدمين صوتوا لسهولة الاستخدام كعامل مميز للأنظمة الجديدة. (Schramm,2006,p4)
- 5- توفر واجهات استخدام للأنظمة وتوفر شبكة إنترنت بشكل أساسي ، حيث تقدم المنظمة من خلال تلك الواجهات مجموعة من المعلومات لموظفيها ، تشمل الإجراءات والممارسات والأنظمة الخاصة في HR. (Parry&others,2007,p4)
- 6- إن استخدام e-HRM من قبل 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,p6)

### 2.4.3 العلاقة بين إدارات تكنولوجيا المعلومات وإدارات الموارد البشرية

إن بناء نظام e-HRM ، عملية تتطلب التعاون بين إدارة IT وإدارة HR ، وقد يتعدى ذلك الأمر التعاون مع إدارات أخرى في المنظمة حسب حجمها وهيكلتها ، وحسب التوجهات الاستراتيجية للمنظمة ، ويوضح الشكل التالي (4.3) خطوات بناء هذا النظام .

#### شكل (4.3)

#### عملية بناء نظام e-HRM



المصدر : HR : Emma Parry ,Shaun Tyson ,Doone Selbie ,Ray Leighton , "HR and Technology: Impact and Advantages" ,[www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk) ,2007 ,p7 .

نلاحظ من الشكل (4.3) أنه في مرحلة التخطيط للنظام لا بد من وجود تعاون وثيق وفعال بين الإدارتين ، وهذا مطلب أساسي لتحقيق الاتصال الفعال مع من سيقوم ببناء النظام ، كما أن هذا التعاون مطلوب لربط الفجوة بين الإدارتين ، ولا بد من نجاح هذا التعاون لأن فشله سيؤدي إلى تأخير وصعوبات في إنجاز النظام .

ويركز تقرير مركز CIPD البريطاني على مجموعة من الخطوات التي تضمن نجاح تصميم وتطوير وتنفيذ نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM ، نوردتها في النقاط التالية (Parry,&others,2007,p15) :

1- استشارة ومراجعة أي منتفع من النظام قدر الإمكان ، للتأكد من تلبية متطلبات واحتياجات كل منهم .

2- الاهتمام بتنفيذ تلك المتطلبات في المراحل المبكرة من النظام .



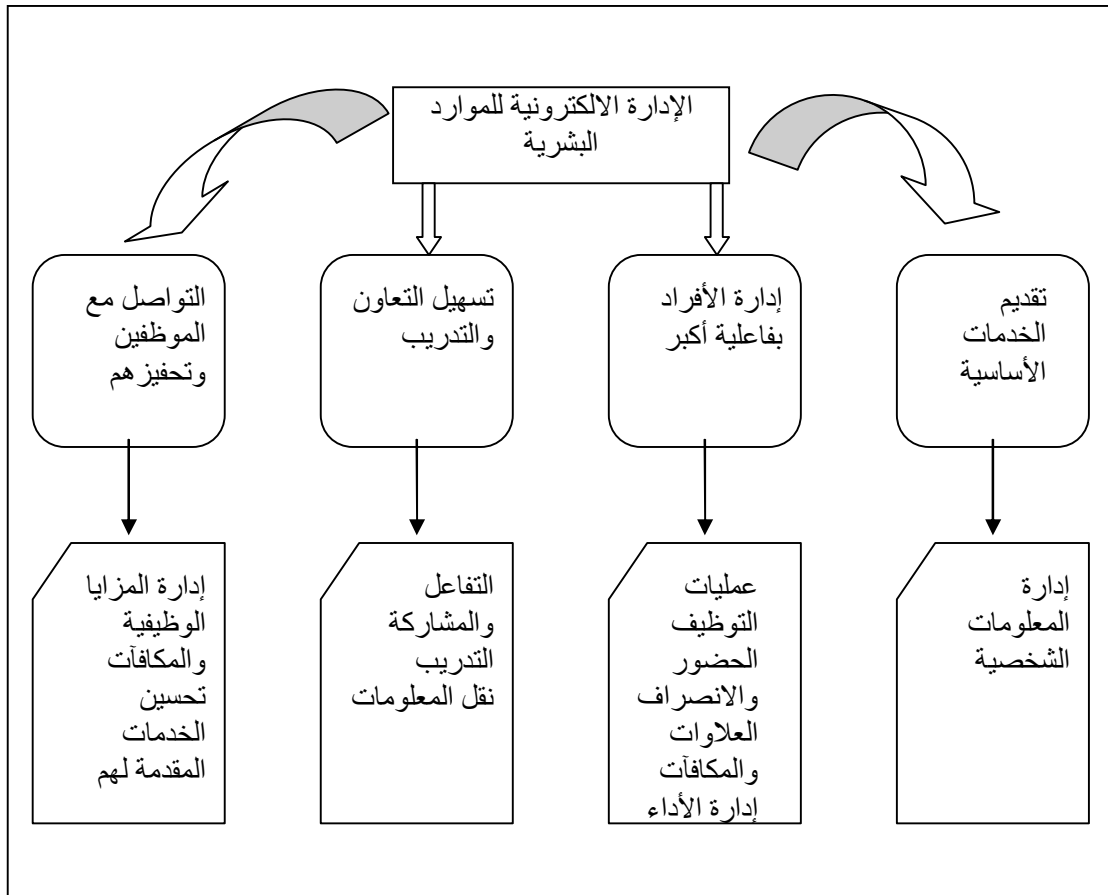
- 3- تحديد الأشخاص المختصين لتولي مسؤولية تلك المتطلبات وإجراء العمليات اللازمة لها ومتابعتها مع المنتفعين .
- 4- فحص العمليات والنظام أولاً بأول .
- 5- وضع استراتيجية مناسبة لإدارة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، وبين موظفي IT سواء كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها .
- 6- الاهتمام بكون العمليات معيارية أو موجهة ( مخصصة ) ، فبالرغم من أن العمليات في الغالب تكون معيارية ، ولكن هناك بعض العمليات التي لا مفر من تخصيص فيها .
- 7- التأكد من فحص النظام بشكل كاف ، لتحديد المشاكل قبل وضعه في الخدمة الفعلية .
- 8- وضع الاعتبارات المناسبة للعلامة التجارية للمنظمة ولإدارة الموارد البشرية عند تصميم نظم e-HRM .

### 5.3 مجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM

يمكن تقسيم مجالات e-HRM الأساسية إلى أربعة ، تشمل تقديم الخدمات الأساسية للموظفين ، إدارة الأفراد ، تسهيل التعاون والتدريب والتواصل مع الموظفين وتحفيزهم ، ويوضح الشكل التالي (5.3) تلك المجالات الأربعة :

شكل (5.3)

#### مجالات e-HRM الأساسية



المصدر: هوبكنز ، برايان ، وماركهام جيمس ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، ( ترجمة خالد العامري ) ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2006 ، ص 23 . بالرغم من أن تلك المجالات قد تتداخل معا في الحياة العملية اليومية ، فقد تختلف تماما الحلول البرمجية لكل منها ، فاستخدام e-HRM في تنفيذ العمليات الخاصة بالموارد البشرية لا يعني بالضرورة تقديم برامج التدريب عبر شبكات الإنترنت أو العكس .

هناك العديد من التطبيقات لكل مجال من هذه المجالات ، ولكن قد لا يكون بعضها ملائماً لجميع المنظمات ، وقد لا تحتاج كثير من المنظمات الكبرى إلى استخدام كل التطبيقات المتاحة ، فقد يكون لأحد النظم القدرة على تلبية معظم احتياجات المنظمة ، ولكن ترى المنظمة أنها لا تحتاج

لكل الإمكانيات التي يوفرها هذا النظام أو أنها تبحث لدى موردي التطبيقات عن تطبيق مخصص لعملها .

إن الأنظمة الإلكترونية المختلفة ممكن أن تدعم كافة وظائف HR في كافة المجالات ، ويوضح الجدول التالي (2.3) الإمكانيات التي من الممكن توفيرها من خلال e-HRM :

### جدول (2.3)

#### المجالات التي يمكن توفيرها من خلال e-HRM

الرقم	وظيفة إدارة الموارد البشرية	الاستخدامات المحتملة للتكنولوجيا
1	التطوير وإدارة الأداء	* التعليم الإلكتروني * تقييم الأداء من خلال الإنترنت مثل تقييم 360 درجة * تحديد الاحتياجات التدريبية * إدارة المسار المهني
2	التزويد	* الاستقطاب والاختيار من خلال الإنترنت * التخطيط والتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية
3	العلاقات بين الموظفين والاتصالات	* الإنترنت * مراكز الخدمات المشتركة * تطوير فرق العمل * تطوير المنظمة
4	معلومات الموارد البشرية والمحاسبية	* الإنترنت * خدمات المدراء والموظفين الذاتية * قياس رأس المال البشري
5	الاحتفاظ بالموظف ومكافأته	* الأجور * المكافآت والحوافز * الخدمات الذاتية للموظفين * تكوين حزم المنافع المرنة * مراجعة البيانات المالية والمكافآت * إدارة المنافع

المصدر : "HR and Emma Parry ,Shaun Tyson ,Doone Selbie ,Ray Leighton ,

**Technology: Impact and Advantages"** ,[www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk) ,2007 ,P3 .

يمكن أيضا التمييز بين نوعين من تطبيقات استخدام النظام وهما التطبيقات الإدارية والتطبيقات الاستراتيجية ، حيث نعني بالتطبيقات الإدارية تلك التي تساعد في أتمتة الكثير من مهام العمل الروتينية ، وفي كثير من الأحيان تساعد على تطويرها .

فعلى سبيل المثال يساعد الربط بين نظم تسجيل الوقت والحضور والنظم المالية والبريد الإلكتروني في أتمتة عملية جمع البيانات الخاصة بتحرير فواتير العملاء والإسراع من إيقاعها . أما التطبيقات الاستراتيجية ، فهي تلك التي تمكن الشركة من أداء العديد من المهام التي كان يصعب أدائها قبل ذلك ، فعلى سبيل المثال تساعد تطبيقات المشاركة الإلكترونية العاملين

بقرارات مختلفة في رؤية بعضهم البعض والتحدث معا عبر أجهزة الكمبيوتر المكتبية الخاصة بهم خلال عملهم معا لإعداد جدول إلكتروني أو عرض تقديمي خاص بإحدى حزم البرامج الخاصة بالرسوم .

إن تطوير الوصول إلى المعلومات يجعل نقل السلطات للمديرين التنفيذيين أكثر بساطة وبمرور الوقت ستظهر أهمية التطبيقات الاستراتيجية هذه في تقديم فرص هائلة تساعد في تطوير المنظمات . (هوبكنز، وماركهام، 2007، ص22)

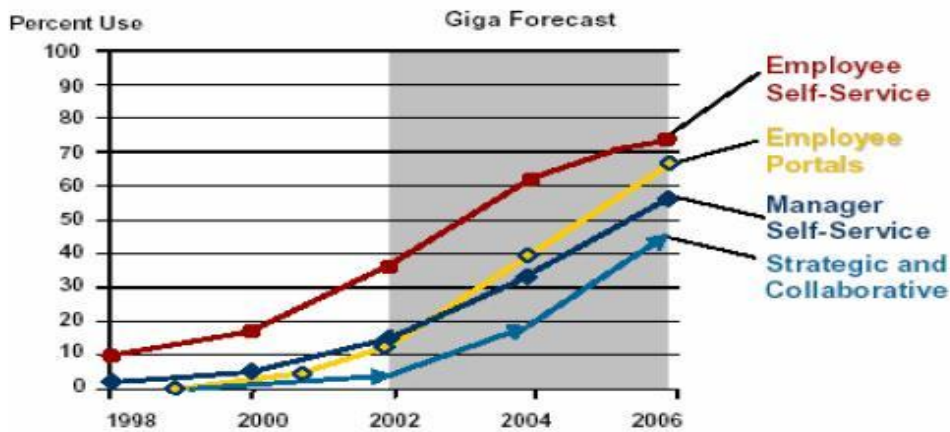
### 1.5.3 الخدمات الأساسية

إن من أهم مخرجات التكنولوجيا على العاملين في المنظمة فيما يخص HR ، هو السماح لغير المختصين في مجال الموارد البشرية بالمشاركة وتنفيذ بعض المهام التي كانت تقليديا من اختصاص العاملين في HR ، ومن أوضح الأمثلة على ذلك تطوير تطبيقات وتكنولوجيا الخدمات الذاتية للمدراء والعاملين . (Schramm,2006,p3)

ووفق دراسة أجراها ( Hamerman,2002 ) ، فإن الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية منذ عام 1998 إلى المقدرة لعام 2006 ، قد أظهرت توجهها قويا نحو تطبيقات ESS بشكل أساسي بنسبة 70% ، يليها تطبيقات واجهات الاستخدام ، ثم إدارة الخدمات الذاتية للمدراء MSS وفي المرتبة الأخيرة التطبيقات التي تخص الاستراتيجيات ، ويوضح الشكل التالي ( 6.3 ) هذا التوجه . (Hawking&others,2004,p1020)

شكل (6.3)

#### التنبؤ بالتوجهات نحو تطبيقات ESS



المصدر: Paul Hawking ,Andrew Stein ,Susan Foster , "e-HR and Employee Self Service" , Journal of Issues in Informing Science and Information Technology , Vol.(1) , p1020 , 2004 .

ووفقا لدراسة ( Gueutal,2003 ) ، فإن 80% من كبريات الشركات الأمريكية تستخدم أنظمة ESS ، وأظهر تقرير (CIPD,2006) الخاص بالمنظمات البريطانية ، أن 22% منها تستخدم أنظمة ESS ، وتتوعدت تلك الأنظمة ما بين أنظمة لتسجيل الحضور والانصراف إلى أنظمة متكاملة تشمل تقديم معظم وظائف وأنشطة HR من خلال الويب . (Parry&others,2007,p5)

يعتمد نظام الإدارة الذاتية للموارد البشرية ( Employee Self Service ) على أداء الأفراد لبعض مهام HR المطلوبة بأنفسهم ، مثل تغيير عنوان السكن ، طلب إجازة ، إضافة مولود أو زوجة أو يتعداه إلى غير ذلك من الوظائف .

إن تقديم الخدمات الأساسية بشكل إلكتروني سواء عن طريق الإنترنت أو الإنترنت له مزايا عديدة نذكر منها (هوبكنز، وماركهام، 2007، ص121) :

- 1- حفظ البيانات بطريقة أكثر دقة ، وتجنب أخطاء نقل المعلومات من النماذج اليدوية إلى قواعد البيانات .
- 2- خفض المصاريف الإدارية الخاصة بقسم الموارد البشرية ، حيث تم التخلص من النماذج الورقية ، ولم يعد يحتاج الموظف إلى القيام بالعمليات الإدارية الروتينية مثل إدخال البيانات .
- 3- خفض نفقات استخدام الورق ، من حيث توفير أماكن الحفظ وتكاليف النماذج الورقية من طباعة وتوزيع .
- 4- زيادة تفاعل نظم الموارد البشرية نتيجة تكامل قواعد البيانات ، ومن الأمثلة على ذلك تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال قواعد البيانات ، أو تذكير الموظفين بمواعيد التدريب .
- 5- تحسين كفاءة المعلومات الإدارية ، بحيث يستطيع المدراء حسب مستوياتهم المختلفة من الاطلاع على البيانات وإصدار تقارير وإحصائيات حسب احتياجاتهم ووفق معايير خاصة يحددها المدراء .
- 6- إمكانية مراقبة سير العمل ، وتلاشي المشكلات التي كانت تحدث في الماضي نتيجة فقدان النماذج الورقية .
- 7- إيجاد تكامل أكبر بين نظم الرواتب ونظم تسجيل الوقت والحضور ، وخاصة في نظم الرواتب التي تعتمد على عدد ساعات العمل .

وفي دراسة أجراها ( Barron,2002 ) ، تبين أن الأعمال الإدارية الروتينية المتعلقة بالموارد البشرية تستهلك 70% من وقت العاملين في هذه الإدارة ، وبتكلفة تقدر بمبلغ \$ 1700 ، وفي

دراسة أخرى أجراها ( Wagner,2002 ) ، فإن تكلفة النماذج الورقية الخاصة بالموارد البشرية تكلف من \$20 - \$30 لانجاز العملية ، بينما تبلغ تكلفة النماذج الإلكترونية المعتمدة على الإنترنت من 5 - 10 سنت . (Hawking&others,2004,p1018)

إن إعطاء العاملين القدرة على الوصول إلى معلوماتهم الشخصية من خلال ESS على مدار الساعة ، يزيد من التفويض الممنوح للعاملين ، ويتحمل العاملون من خلاله مسؤولية صحة البيانات ، ويعمل على تكوين علاقة ملكية للبيانات والعمل على جعلها كافية بشكل دقيق ، بالإضافة لكونها وسيلة فعالة للاتصال بين المنظمة والعاملين فيها . (CIPD,2006,p10)

يتم الدخول إلى أنظمة ESS من خلال البوابة الإلكترونية الخاصة بالمنظمة ، أو من خلال واجهة استخدام خاصة بنظام ESS ، حيث يكون لكل موظف حساب خاص به مع كلمة سر للدخول ، للاطلاع أو تعديل بياناته الشخصية ، أو تسجيل أوقات الحضور والانصراف وغيرها من المهام .

ويراعى عند تصميم البوابة الإلكترونية سهولة الاستخدام نظرا لكون المستخدمين هم من كافة العاملين في المنظمة ، وتكون الفروق بينهم كبيرة في التعامل مع التكنولوجيا ، وبالتالي يجب مراعاة هذا الجانب عند تصميم تلك النظم .

بالإضافة إلى سهولة التصميم ، يجب مراعاة سهولة الدخول للنظم ، حيث يوجد أنظمة تتطلب الدخول إلى أكثر من مستوى ، كالدخول إلى جهاز الكمبيوتر أولا ثم الشبكة يليها النظام ، وقد يكون الدخول للنظام على أكثر من مستوى ، مما يضطر الموظف إلى تذكر أكثر من كلمة مرور ، ويصبح النظام عبئا عليه .

### 2.5.3 إدارة الأفراد

يمكن إدارة الأفراد بشكل أكثر فاعلية من خلال تحويل وظائف HR إلى وظائف إلكترونية بالكامل ، كاستقطاب الإلكتروني e-Recruitment ، تقييم الأداء الإلكتروني وغيرها من الوظائف ، وسنناقش هنا أهم هذه الوظائف .

#### أولاً: التوظيف الإلكتروني e-Recruitment

يعتبر التوظيف الإلكتروني من أهم المجالات التي يمكن أن يتم فيها استخدام e-HRM ، حيث حصل تحول جذري عالمي في طرق التوظيف اعتمادا على وسائل ICT ، وبدأ التوظيف الإلكتروني ينتشر في الدول الغربية منذ بداية التسعينيات ، وأصبح المصدر الرئيسي للعمالة لدى القطاع العام والخاص .

إن التوظيف الإلكتروني المعتمد على الإنترنت يعمل على زيادة كفاءة عملية التوظيف سواء للمنظمة أو للمتقدمين للوظائف ، وأصبح جزء أساسي من عملية التوظيف العصرية ، وطبقا لبحث أجرته مجلة ( Society for HRM Career Journal ) ، فإن 88% من موظفي HR يعتمدون على الإنترنت لوضع إعلانات الوظائف لجذب المرشحين ، و96% من الباحثين عن الوظائف يعتمدون على الإنترنت للبحث عن الوظائف . (Mondy&Noe,2005,p119)

إن استعمال الإنترنت لتسريع عمليات الاستقطاب هو حقل أساسي في حرب البحث عن المواهب ، وسببقي الإنترنت المحرك الأساسي للتكنولوجيا الموجهة للاستقطاب خلال السنوات القادمة .

فوفقا لإحصائيات أجريت عام 2006 في الولايات المتحدة الأمريكية ، توصل الباحثون إلى النتائج التالية فيما يخص استعمال الإنترنت للتوظيف (Schramm,2006,p4) :

1- يستعمل ثلاثة أفراد من بين كل خمسة أفراد يبحثون عن عمل الإنترنت للبحث عن وظائف .

2- 88% من الأفراد الباحثين عن وظائف يقرؤون إعلانات التوظيف على الإنترنت .

3- 60% من الأفراد الباحثين عن وظائف يرسلون سيرتهم الذاتية وطلبات التوظيف عبر الإنترنت .

4- 40% من الأفراد يستعملون لوحات التوظيف المباشرة على الإنترنت لوضع سيرتهم الذاتية .

يستعمل الإنترنت للإعلان عن الوظائف ولجذب الأفراد المؤهلين ، بالإضافة إلى توفير معلومات تتعلق بالوصف الوظيفي والمؤهلات المطلوبة وثقافة المنظمة وهويتها المعرفية ، كما يمكن استعماله لإعطاء نظرة واقعية وحقيقية عن المنظمة من خلال استخدام التكنولوجيا لعرض مكان العمل أو التعرف على فرق العمل ومواقع المنظمة .

أيضا يمكن استخدام الإنترنت للبحث من خلاله عن الموظفين المؤهلين لمناصب شاغرة ( التوظيف الداخلي ) ، وإيلاغ المدراء والأفراد بمن يحتمل ترشيحه للمنصب الشاغر . (Stone&others,2006,p232)

إن نظم التوظيف الإلكتروني تسهل العديد من الإجراءات المرتبطة بعملية التوظيف ، ومن هذه الإجراءات (هوبكنز، وماركهام، 2007، ص147) :

1- تسهيل عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة .

2- تسهيل التعرف على الوظائف الشاغرة .

3- التعامل مع المؤسسات الخارجية التي تقوم بترشيح المتقدمين لشغل الوظائف .

4- توفير تتبع طلبات المرشحين لشغل الوظائف .

5- توفير إمكانية ربط مصادر المعلومات الأخرى المرتبطة بعملية التوظيف ، مثل برامج التدريب ومتطلبات الكفاءة .

ثانياً: الاختيار الإلكتروني e-Selection

أنظمة الاختيار لها أهمية كبيرة جدا حيث أنها تمكن المنظمة من زيادة فرص الحصول على الأشخاص المؤهلين لشغل المناصب ، وتعتمد هذه الأنظمة على مجموعة متنوعة من استراتيجيات معينة تشمل المقابلات ، اختبارات القدرة ، الاختبارات الشخصية وغيرها ، للحصول على تقدير سليم لقدرات وإمكانات المتقدم للوظيفة ضمن المدى المطلوب للوظيفة . تسمح هذه الأنظمة للمتقدمين لشغل الوظائف بوضع سيرهم الذاتية أو إكمال تعبئة الطلب من خلال الإنترنت ، كما تعطي المتقدمين نظرة شاملة عن الوظائف التي تناسبهم ، و تسمح للمنظمة بفحص المتقدمين للوظيفة وتصفيتهم .

قد تكون هذه الأنظمة تستخدم لقياس مدى ملائمة المتقدمين بطريقة قليلة التكاليف وذات كفاءة عالية ، وبعض المنظمات تستخدم تلك الأنظمة لغرض إجراء اختبارات المحاكاة أو المقابلات المباشرة فعلى سبيل المثال ، استخدمت شركة "Depot" الأمريكية العالمية في عام 2005 ، نظام الأكشاك في متاجرها لتمكين الأفراد من تقديم طلبات التوظيف والاختبارات عبر الإنترنت ، مما ساهم في تقليص التكاليف الإدارية لكل مقدم بمقدار \$135 ، كما انخفض معدل دوران المتقدمين للعمل الذين أجروا الاختبار من خلال الكشك بنسبة 11% .

(Stone&others,2006,p234)

إن الاختبارات التي تتم عن طريق الإنترنت ، تشكل عاملا هاما في فرز وتصفية المتقدمين للوظائف ، فليس بالضرورة استبعاد المتقدم في حال عدم ملائمة للوظيفة ، فبعض الأنظمة المتطورة لديها القدرة على فرز الطلبات وتحويلها إلى وظائف ملائمة شاغرة ، وأخرى تحتفظ ببيانات المتقدمين في مستودع للبيانات للرجوع إليها بشكل آلي في حال توفر فرص عمل جديدة .

بالرغم من المزايا التي توفرها تلك الأنظمة من توفير بالنفقات الإدارية ونفقات التوظيف ، ( طبقت الحكومة الكندية نظاما لتصفية المتقدمين للوظائف عبر الإنترنت ، مما ترتب عليه انخفاض في نفقات عملية التوظيف بنسبة تزيد عن 50% ) ، إلا أنه هناك بعض المساويء لهذه الأنظمة (هوبكنز، وماركهام، 2007، ص151) :

1- احتمالية إجراء شخص ما للاختبار بخلاف المتقدم الفعلي ، وخاصة ما إذا كان يتم الاختبار من قبل جهة خارجية .

2- تحيز الاختبارات التي تتم عن طريق الإنترنت ضد الأفراد ذوي المهارات المحدودة في استخدام الكمبيوتر .



### 3- احتمال وجود تمييز ضد ذوي الاحتياجات الخاصة .

ثالثاً: التعويضات

إن أنظمة التعويضات الإلكترونية تستعمل لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المنظمات ، تقديم حزم المنافع للعاملين وتقييم فعالية أنظمة التعويضات ، وتكون تلك الأنظمة متمتعة بالكفاءة عند قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة العامة .  
(Stone&others,2006,p239)

يستعمل خبراء HR القانونيين هذه الأنظمة للتأكد من تكامل خدماتهم مع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتعويضات والمنافع في المناطق المحلية أو الدولية ، وخاصة في ظل التغير المستمر في القوانين والتشريعات ، وهو ما يؤدي إلى التطوير المستمر لتلك الأنظمة لكي تتماشى مع تلك التغيرات . (Schramm,2006,p6)

إن نظم التعويضات تقوم بالعديد من المهام ، مثل مهام حساب المدفوعات الخاصة بالأجر والضريبة والتأمين ، وبعضها يقوم بإصدار إيصالات الدفع ومنها ما يكون إلكترونياً . بالإضافة إلى ذلك تقوم نظم التعويضات بإخطار الموظفين بالعديد من الأمور المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة بهم ، كما تمكن المدراء من إجراء العديد من التقديرات ، كتقدير النفقات المرتبطة بالأجور . (هوبكنز،وماركهام،2007،ص133)  
ويمكن لنظم e-HRM تدعيم نظم الأجور بطرق عديدة ، ومنها (هوبكنز،وماركهام،2007،ص134) :

- 1- إيجاد تكامل أكبر بين نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف ، وخاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل .
- 2- تسهيل إدارة الإجراءات الخاصة بالرواتب ، مثل إرسال إيصالات الدفع من خلال البريد الإلكتروني ، وبالتالي توفير الكثير من النفقات الإدارية .
- 3- سرعة الاستجابة لتغيير أوضاع الموظفين ، كمنح الحوافز والمكافآت ، وخاصة في ظل التوجهات الحديثة لربط الأجر بالأداء في كافة المنظمات ، وربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة ، كالوصول إلى مستوى معين من المعرفة أو المهارة ، يتم التأكد منه من خلال اختبارات تقييمية مباشرة على الإنترنت ، ترفع نتائجها إلى المدير وعلى ضوءها يتم مكافأة الموظف وتعديل بياناته في قاعدة البيانات بشكل آلي .  
وفي حال فشل الموظف في الاختبار ، فقد يكون النظام قادراً على توجيه الموظف إلى نقاط الضعف لديه ، وتحديد مجالات التدريب اللازمة لديه لتطوير معارفه .

4- أتمتة نماذج النفقات الروتينية ، كالتنقل والسفر وغيرها ، حيث يصبح بإمكان الموظف تعبئة النموذج من خلال الإنترنت أو من خلال بوابة المنظمة ، ويقوم بحساب قيمة تلك النفقات ثم يحولها إلى نظام الأجور إلكترونياً .

وأحد الأمثلة على تلك الأنظمة ، هو نظام "Metro" ، الذي تستخدمه شركة سيسكو لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً ، من أجل أتمتة عملية طلب النفقات ، حيث يقوم الموظفون العائدون من رحلات العمل بإدخال تفاصيل نفقات الرحلة إلى هذا النظام سواء دفعت نقداً أو من خلال بطاقات ائتمان ، وذلك من خلال النموذج الموجود على الإنترنت ، حيث يمكنهم استعادة تلك النفقات خلال 72 ساعة بعد أن كانت تستغرق تلك العملية بشكلها التقليدي ما بين 5 - 6 أسابيع . (هوبكنز، وماركهام، 2007، ص139)

رابعاً: تقييم الأداء

في سبيل متابعة وتنفيذ أهداف عملية تقييم الأداء ، تقوم كثير من المنظمات بتوفير عملية تقييم أداء إلكترونية لتسهيل إدارة وتنفيذ عملية التقييم . وتساعد هذه الأنظمة المدراء على قياس الأداء ، كتابة تقارير الأداء وتوفير التغذية الراجعة للعاملين .

تستخدم أنظمة مراقبة الأداء المحوسبة ( CPM ) في تسهيل عملية قياس الأداء عن طريق قياس متغيرات معينة مثل عدد الوحدات المنتجة ، أو الوقت المستغرق لتنفيذ المهام أو معدل الأخطاء .

ومن أحد أهم أسباب ازدياد استخدام أنظمة ( CPM ) هو قدرتها على زيادة نطاق الإشراف بشكل كبير وتخفيض الوقت المستغرق من قبل المدراء لمراقبة العاملين وسلوكهم وأدائهم .

(Stone&others,2006,p237)

كما تمكن تلك الأنظمة من توفير التقييم الفعال من خلال استخدام التقييم بطريقة "360 درجة" من خلال الإنترنت ، وهي طريقة حديثة انتشرت بشكل واسع تعتمد على التقييم من خلال كل من له علاقة بالموظف سواء من داخل أو خارج المنظمة ، حيث تشير الدراسات إلى استخدامها من قبل 65 % من الشركات الأمريكية خلال عام 2000 . (Mondy&Noe,2005,p251)

بالإضافة إلى ذلك ، تمكن النظم الإلكترونية لتقييم الأداء من إجراء هذا التقييم أكثر من مرة في العام الواحد ، وإمكانية إجراء التقييم على أكثر من معيار ، وخاصة عند تقييم الوحدات المتشابهة كفرق العمل أو أفرع مصنع .

ومما يجب ذكره ، هو أنه لا يجب أن تحل نظم e-HRM محل المواجهة المباشرة مع المشرف أو المدير التنفيذي ، ولكن يمكن استغلال النظام من أجل وضع قالب محدد للاجتماع والحقول التي يمكن للمدير والموظف من خلالها تسجيل أهم النقاط التي أسفر عنها هذا الاجتماع ، ويمكن وضع هذا القالب على الشبكة الداخلية للمنظمة ، وبالتالي يستطيع الموظف أن

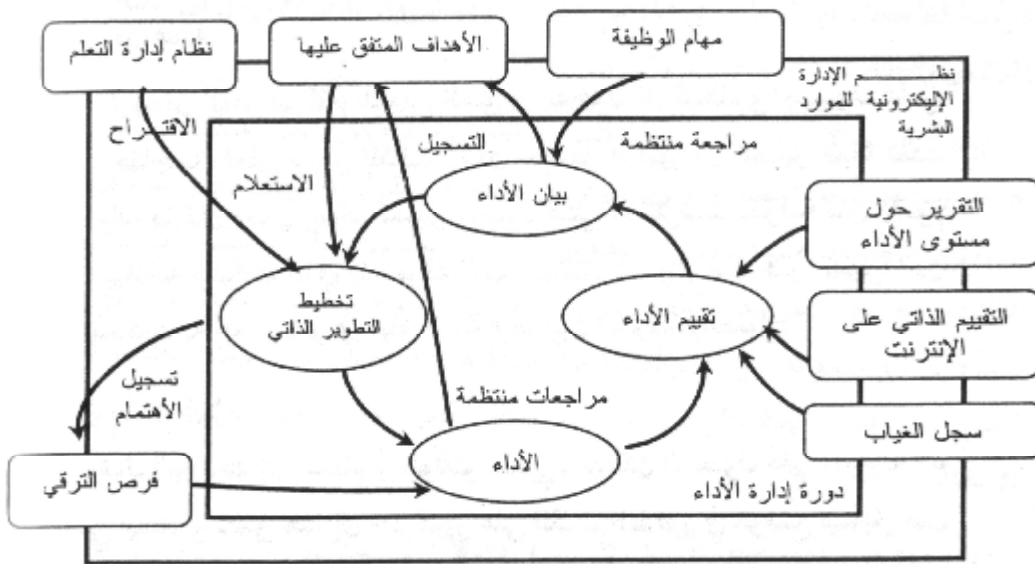
يراجع ما تم خلال الاجتماع بدلا من أن يشغل وقته في تسجيل الملاحظات. (هوبكنز، وماركهام، 2007، ص173)

وتبرز هنا أيضا أهمية الإنترنت لإجراء اختبارات التقييم الذاتي للموظف ( Self-Appraisal ) حيث بإمكان الموظف إجراء التقييم لنفسه في أي وقت يراه مناسباً ، وتوفر المنظمات التي تستخدم التقييم الإلكتروني للعاملين فيها نماذج تقييم إلكترونية ، بالإضافة إلى مواقع إلكترونية عديدة تهتم بهذا المجال .

ويوضح (هوبكنز، وماركهام، 2007، ص171) عملية تقييم الأداء الإلكتروني بالنموذج الموجود في الشكل (7.3) ، موضحاً من خلاله تكامل وترابط هذه العملية من خلال دورة إدارة التقييم الإلكتروني .

### شكل (7.3)

#### دورة تقييم الأداء الإلكترونية



المصدر: هوبكنز ، برايان ، وماركهام جيمس ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، (ترجمة خالد العامري) ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص169 .

#### خامساً: الحضور والانصراف

لعل من أقدم استخدامات التكنولوجيا في وظائف إدارة الموارد البشرية هي وظيفة تسجيل الحضور والانصراف للعمل ، من خلال أجهزة التسجيل الإلكترونية ذات البطاقات الورقية والتي تطورت بعدها إلى بطاقات خاصة لإدخال البيانات ، ثم تطورت إلى التسجيل من خلال أنظمة حاسوبية خاصة .

تهتم نظم تسجيل الحضور والانصراف بتسجيل عدد ساعات عمل الموظفين وتتبع نسبة الغياب وذلك لأغراض عديدة (هوبكنز، وماركهام، 2007، ص162) :

- 1- تسجيل ساعات العمل لأغراض تتعلق بالرواتب .
  - 2- تسجيل ساعات العمل الإضافية .
  - 3- تسجيل المعلومات المطلوبة لأغراض تتعلق بإدارة المشروعات .
  - 4- تحديد المتواجدين في المنظمة وكذلك المتغييبين ، وذلك لأغراض تتعلق بالصحة والأمان .
  - 5- تسجيل معلومات حول التغيب عن العمل وإعداد تقارير تعتمد على مؤشرات مثل نسبة الغياب الأسبوعي أو الشهري .
  - 6- معرفة مكان تواجد العاملين في أي وقت ، وكذلك معرفة ما إذا كانوا متواجدين في أماكن عملهم أو خارجها .
- لقد أصبح بإمكان العاملين بأي مكان في العالم تسجيل الحضور في عملهم ، حيث يمكن للموظف المقيم خارج البلد في مهمة عمل ، إثبات مكان وجوده من خلال الإنترنت ، وبالتالي يتوفر لكل العاملين في المنظمة مكان تواجده .
- بالإضافة إلى ذلك ، يتم تغذية النظم المالية ونظم الأجور بالمعلومات الخاصة بتسجيل الحضور والانصراف ، خاصة أنها مهمة في الوظائف التي تعتمد أجورها على عدد ساعات العمل .
- أيضا توفر تلك النظم مزايا متنوعة منها سهولة الوصول إلى المعلومات وسرعتها ، إصدار التقارير والتخلص من أخطاء النسخ البشرية .

### 3.5.3 التدريب والتطوير والاتصال

فتحت ثورة وسائل ICT والإنترنت ، المجال واسعا لتطبيقات عديدة ، منها ما يختص بالتدريب والتطوير الإلكتروني أو عبر الشبكات ، وأخرى بالتعلم الإلكتروني e-Learning ، وغيرها من وسائل الاتصال والمشاركة داخل المنظمة وخارجها .

تكون المنظمة تعليمية عندما تكتسب معلومات وتستخدمها وتتغير نتيجة لذلك ، ونستعرض فيما يلي كيفية استفادة المنظمة من تقنيات التكنولوجيا والإنترنت في مجالات اكتساب المعلومات والاستفادة منها .

أولاً: التدريب والتطوير

المعرفة في أبسط تعريف لها هي معلومات ذات قيمة وهي نوعان ، معرفة صريحة ( Explicit Knowledge ) ومعرفة ضمنية ( Tacit Knowledge ) .

المعرفة الصريحة فهي موجودة في المستندات وقواعد البيانات والرسومات والكتابات ، وهي أرقام وبيانات ومعلومات يسهل تناقلها ومناحة للجميع .

أما الضمنية فهي غير ملموسة وهي عبارة عن تراكم الخبرات وسر المهنة الذي يكتسبه الفرد عبر سنوات عمله ، وهي غير منطوقة ولا مكتوبة لا تنتقل إلا بالمعايشة والملاحظة اليومية لتذويب الخبرات . (الغراب،2003،ص15)

وتبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها ، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً ، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة ( Knowledge Economy ) ، والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً ، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية (الزيادات،2008،ص20) :

- 1- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة .
- 2- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً ، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها .
- 3- أسهمت المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة ، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها .
- 4- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة .
- 5- توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم .
- 6- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة .
- 7- تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطويرها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية .
- 8- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها .

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للمعرفة بنوعيتها المتوافرة داخل المنظمة متمثلة في الأفراد والمنظومات والمستندات المتراكمة عبر تاريخ المنظمة ، فتحاول تجسيد المعرفة الضمنية لتحويلها إلى خبرات وبديهيات كامنة في عمالة المعرفة التي هي رأس مال الشركة .

وهي في الوقت نفسه تستخدم شبكات الحاسب وتكنولوجيا الاتصالات من أجل خلط المعارف الصريحة لدى المنظمة لتوطيد القاعدة المعرفية وتكوين ذاكرة للمنظمة تحول دون تسرب المعرفة مع تسرب العاملين من المنظمة لأي سبب كان .

على أن أهم عنصر هنا هو العنصر البشري ، فمهما بنينا من منظومات واستخدمنا أحدث التكنولوجيا ، فإن ذلك كله يحتاج إلى الإنسان الواعي الذي يكون على استعداد دائم للتعلم من أجل مواكبة التغيير المستمر في جميع أوجه الحياة .(الغراب،2003،ص17)

على المنظمة أن توفر من خلال إدارة المعرفة البيئة الاجتماعية الملائمة لكي يتفاعل الجميع فتختلط المعرفة الصريحة بالمعرفة الضمنية والمعرفة الفردية بالمعرفة المؤسسية وتكون المنظمة منظمة دائمة التعلم .

ويرى (النجار،2008،ص244) أن هناك علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة وبين e-HRM ، بحيث يمكن اعتبار e-HRM كأحد تطبيقات إدارة المعرفة KM ، وذلك من حيث كونها تقوم بالعمليات التالية :

- 1- استخدام التنقيب عن المعلومات Data Mining واكتشاف المعرفة في قواعد البيانات .
- 2- اعتبار التنقيب عن المعلومات أساس رئيسي لاتجاه e-HRM .
- 3- التحول في النظرة إلى HR باعتبارها عنصر تكلفة إلى عنصر نجاح للمنظمة .
- 4- اعتبار e-HRM كموقع على الإنترنت لدعم ومساندة عمليات HRM ، مثل الاستقطاب الإلكتروني والتعليم الإلكتروني .

إن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يتطلب التركيز على الأفراد بشكل أساسي ، من خلال التدريب والتطوير والاتصال والمشاركة ، وستبقى تكنولوجيا إدارة المعرفة جزء أساسي من استراتيجيات المنظمات ، وعلى إدارات HR مراقبة ما إذا كانت تلك النظم تقدم منفعة للأفراد في المنظمة .(Schramm,2006,p7)

إن التكنولوجيا المعتمدة على الإنترنت ، تقدم العديد من وسائل الاحتفاظ وتطوير المعرفة والمهارات ، حيث تستطيع من خلالها المنظمة تقديم وصول سريع إلى آخر الابتكارات العلمية والتكنولوجية للمنظمات الأخرى ، إضافة إلى أنها تقدم للأفراد خدمات الوصول لمحركات البحث وقواعد المعلومات والمؤسسات والمجلات العلمية المتخصصة ، دورات تدريبية مباشرة ومتعددة ، قوائم المجموعات البريدية الإلكترونية ، النماذج الإلكترونية ، مجموعات الأخبار وغيرها من وسائل التعلم والمشاركة الإلكترونية .(Baloh&Trkman,2003,p500)

إن وسائل التدريب والتطوير باستخدام تكنولوجيا الشبكات والإنترنت عديدة ومتنوعة ، ومن أجل أن تحقق هذه الوسائل الميزة التنافسية للمنظمة والأفراد فعلى المنظمة أن تتحرى بعناية احتياجات المتدربين بحيث يشعر الموظفون بضرورة مواد التعلم ومدى تأثيرها على مسارهم الوظيفي ، وأن تبني الثقة والفهم التام لهذه العملية ، بحيث يدرك العاملون تماما حتمية هذه المنظومة الجديدة وأثرها على عملهم وحياتهم ، ولا بد من تضافر جهود المنظمين

والمدرّبين من أجل مراعاة العوامل النفسية والاجتماعية التي قد تعوق المسيرة نحو هذا النمط من التدريب .(الغراب،2003،ص39)  
ثانياً: التعلم الإلكتروني e-Learning

إن التعلم الإلكتروني هو التعلم باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة سواء على شبكات مغلقة أو شبكات مشتركة أو شبكة الإنترنت ، ولقد أصبح التعلم الإلكتروني هو أكثر أشكال التعلم المرن شيوعاً وهو تعلم مرن مفتوح وعن بعد .(الغراب،2003،ص25)  
زادت أهمية تقديم مواد التعلم عبر شبكة الإنترنت والإنترنت كوسيلة لتوفير فرص التدريب ، ومن المتوقع انخفاض نسب التدريب التقليدي القائم على نظام الفصول الدراسية في الشركات والمؤسسات الأمريكية في الأعوام القادمة بشكل كبير ، حيث من المتوقع أن تنفق ما يقارب 11.4 مليار دولار في تقديم برامج تدريب عبر شبكة الإنترنت ، أما في بريطانيا فمن المتوقع قيام 85 % من المنظمات بتنفيذ هذا النظام .(هوبكنز،وماركهام،2007،ص218)  
استمر تطور تكنولوجيا التعلم الإلكتروني حتى أصبحت جزءاً أساسياً من التطور التكنولوجي لأنظمة إدارة الموارد البشرية ، وتعاضم دورها وخاصة في مجالات التدريب والمحاكاة وجعل المحاكاة أكثر واقعية .

تبرز أهمية التعلم الإلكتروني في توفير النفقات الخاصة بالتدريب والوقت ، مساعدة الموظفين في إدارة الوقت المناسب للتدريب ، إضافة إلى إتاحة الفرصة أمامهم بالتعلم وتنمية مهاراتهم مع البقاء في وظائفهم .  
وقد اعتبرت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير عملية التعلم الإلكتروني بأنه نوع من توفير الرضا الوظيفي للعاملين والاحتفاظ بهم في نفس الوقت .(Schramm,2006,p7)  
وعندما نتحدث عن التعلم الإلكتروني ، فهناك حقائق عامة لا بد من ذكرها ، وهي (الغراب،2003،ص25) :

- 1- التعلم الإلكتروني يتضمن المعلومات والاتصالات والتعلم والتدريب .
- 2- التعلم الإلكتروني ليس مجرد وسيلة للتدريب الإلكتروني وإنما يستخدم لأغراض أخرى كثيرة مثل إدارة المعرفة وإدارة الأداء وإقامة المكاتب الافتراضية وغيرها من الأنشطة .
- 3- التعلم الإلكتروني لا يعتمد فقط على التكنولوجيا وإنما أيضاً على ثقافة المنظمة والقيادة وإدارة التغيير .
- 4- لا يمكن للتعلم الإلكتروني أن ينجح بدون التزام واقتناع الإدارة العليا والقائمين على التنفيذ والمتدربين .

5- يجب أن تتوافق استراتيجيات التعلم الإلكتروني مع الاستراتيجيات العامة للمنظمة لكي تحقق الهدف منها ، فهي وسيلة وليست غاية كما أنها ليست في كل الأحوال بديلا للتدريب التقليدي وإنما قد تكون مكملة له .

يمكن البدء في التعلم الإلكتروني بحاسب واحد أو مجموعة حاسبات على شبكة تحتوي على البرامج المطلوبة ، كما يمكن أن يبدأ بحاسب ومودم Modem متصل بالإنترنت بالإضافة إلى خط الهاتف ، ثم التوسع بعد ذلك حتى يشمل شبكة متكاملة داخلية تربط جميع العاملين ببعض ، ثم تربط هذه الشبكة بالإنترنت بحيث يمكن للعاملين التعامل داخليا وخارجيا والتعلم والتشاور وحل المشكلات عبر الشبكات .

هناك العديد من الوسائط التي تستخدم في التعلم الإلكتروني منها اسطوانات الليزر المدمجة CDs ، الوسائط المتعددة ( Multimedia ) التي تستخدم الصوت وأفلام الفيديو من خلال الحاسب وغيرها من البرمجيات المختلفة ، البريد الإلكتروني والاجتماعات عن بعد ، استخدام المواقع التعليمية المختلفة على الإنترنت ، استخدام تقنيات الاجتماعات المرئية ( Video Conference ) ، الإذاعة الإلكترونية والتلفزة التعليمية وقنوات التعلم من خلال محطات الأقمار الصناعية . (الحنفي،2005،ص98)

يختلف التعلم الإلكتروني عن غيره من أساليب التعلم من حيث أنه يتم (الغراب،2003،ص26) :

1- في الوقت المناسب: من حيث الصباح أو المساء ، ومن حيث بداية الدراسة والانتهاء منها .

2- للشخص المناسب: فيأخذ كل شخص ما يناسبه فقط من البرنامج وفقا لاحتياجاته الشخصية التي قد تختلف عن غيره من المشاركين في البرنامج نفسه .

3- في المكان المناسب: في المنزل أو في العمل أو في مكتبه عامة أو مقهى إنترنت .

4- بالشكل والمحتوى المناسبين: من حيث الكم والكيف .

5- بالسرعة المناسبة: حيث يختلف الأشخاص في قدراتهم وسرعاتهم الاستيعابية ، فينتقل كل مشارك من مرحلة إلى أخرى حين يتأكد لاستيعابه ما سبق وفقا لقدراته الشخصية وسرعته في الاستيعاب .

6- يتم بصورة متزامنة ( Synchronous ) فتتواصل الأطراف المختلفة من مدرب ومتدربين مباشرة ( Online ) مما يجعل جو التعلم أقرب إلى الطريقة التقليدية ، أو يتم بصورة غير متزامنة ( Asynchronous ) حيث تكون المادة العلمية متاحة على الشبكة لكل شخص كي يتعامل معها وفقا لوقته وسرعته الشخصية .



- 7- يستطيع الوصول إلى مناطق جغرافية منعزلة ، وبالتالي يساعد على التفاعل بين الثقافات المختلفة ، كما يساعد على الوصول إلى أعداد كبيرة جدا من الأفراد والتعامل معهم كل حسب قدراته وإمكانياته .
- إن نظام التعلم الإلكتروني له مزايا عديدة ، منها ما يفيد المنظمة ، ومنها ما يفيد العاملين فيها ، ونجملها في النقاط التالية (هوبكنز، وماركهام، 2007، صص 230-233) :
- 1- خفض نفقات التدريب بشكل ملحوظ ، نتيجة إلغاء أو تقليل الحاجة لتوفير المدربين ، عدم الحاجة إلى انتقال المتدربين وتقليل نفقات المواد التعليمية .
  - 2- تقليل الحاجة إلى الانتقال والسفر سواء للمدرب أو المتدرب .
  - 3- سهولة تحديث ونشر وتجميع وتخزين مواد التعلم .
  - 4- تكامل الوسائط المستخدمة في التعلم الإلكتروني ، فمثلا يمكن عرض الملفات بأكثر من صيغة ( pdf ,doc ,html,... ) ، وتوفير تلك الصيغ على مواقع التدريب والتعلم .
  - 5- إعادة استخدام مواد التعلم أكثر من مرة سواء من قبل المدرب أو المتدرب .
  - 6- توفير الوقت المطلوب للتعلم والتدريب .
  - 7- إمكانية الوصول إلى المصادر الخارجية عن طريق وضع روابط لمواد تعليمية إضافية .
  - 8- دمج التعلم في سياق العمل اليومي ، فنتيجة لدراسة الموظفين لمواد التعلم الإلكترونية من مكاتبهم ، فقد أصبح بالإمكان تصميم مواد التعلم بحيث تتكامل بشكل أكبر مع مسؤوليات العمل اليومية .
  - 9- يتميز التعلم الإلكتروني بالمرونة سواء من حيث الوقت ، مستوى الالتحاق ، مدى الاعتماد على التكنولوجيا ، مدى الاعتماد على المرشد ، سرعة التعلم ، اختيار المكان والعمل الجماعي أو الفردي .

#### ثالثاً: الاتصال الفعال

تبقى النقطة الهامة في ممارسة التدريب والتطوير من خلال الشبكات والإنترنت ، وكذلك إدارة الأفراد بشكل أكثر فعالية هي الاتصال الفعال .

تستخدم التكنولوجيا في HR للاتصال الفعال بين المدراء والموظفين في الاتجاهين ، من أعلى لأسفل وبالعكس ، حيث يؤدي الاتصال الفعال إلى تحفيز والتزام الموظفين بشكل أكبر .

إن الموظفين الذين يستمر إبلاغهم بالتعليمات والمستجدات بشكل مستمر ، ويتم إشعارهم بأن تغذيتهم الراجعة وملاحظاتهم مقدرة بشكل كبير من المنظمة ، يشاركون بفعالية أكبر في العمليات ويكونوا أكثر رغبة بالبقاء في المنظمة . (CIPD,2006,p9)

كما يساعد الاتصال عبر الإنترنت أو الإنترنت المنظمة من الاتصال الفعال مع الأفراد خارج مناطقها الجغرافية ، مما يحقق سرعة الوصول وخفض التكاليف .

يعتبر الاتصال باستخدام التكنولوجيا والإنترنت من خلال تقنيات الاتصال عبر الأجهزة الخلوية ، أحد التوجهات الحديثة لدى المنظمات ، وخاصة في ظل انخفاض أسعار الأجهزة ، وتطور تقنيات استقبال البريد الإلكتروني والإنترنت على تلك الأجهزة ، مما ساهم في كفاءة وفعالية الاتصال في المنظمات ، في أي وقت وأي مكان . (Schramm,2006,p8)

وحسب تقرير (CIPD,2006,p9) ، فإن 71% من المنظمات لديها إنترنت ، يستعمل 89% منها الإنترنت للدخول إلى معلومات HR ، 88% منها يتم تحميل نماذج HR من خلالها ، 48% منها تستعمل تلك الأنظمة لتسهيل عملية التغذية الراجعة للعاملين و 63% من المنظمات شعرت بأن الإنترنت وسيلة اتصال فعالة مع العاملين .

كما توفر الاتصالات الفعالة أنماط عمل جديدة مثل العمل من خلال استخدام الحاسوب ( Teleworking ) سواء في المنزل أو في المنظمة ، حيث يوفر هذا النمط من العمل مزايا عديدة للأفراد وللمنظمة ، تتمثل في زيادة إنتاجية الأفراد ، خفض معدلات الغياب ومعدلات دوران العمل بسبب رضا العاملين بهذا الأسلوب . كما تستفيد المنظمة من إمكانية توظيف أفراد من مناطق جغرافية مختلفة وتخفيض النفقات المكتبية . (Baloh&Trkman,2003,p499)

إن استخدام المنظمات للتكنولوجيا من أجل الاتصال الفعال وإدارة الأفراد ، سمح لها بإدارة القوى العاملة بشكل أكثر سلاسة مما مضى ، حيث زادت ممارسات العمل المرنة خلال الأعوام الماضية سواء كانت من خلال الوقت أو المكان ، وخاصة لدى النساء ، وهؤلاء العاملون بطبيعة الحال يحتاجون للدخول إلى شبكات الإنترنت للاستفادة من أنشطة HR . (Parry&others,2007,p31)

كذلك لا ننسى ذكر الدور الكبير الذي وفرته التكنولوجيا والإنترنت في نمو وتعاضم شركات التزويد الخارجية ( Outsourcing ) ، حيث تقدر نسبة نموها بحوالي 30% سنويا . وكثير من المنظمات التي تستعمل تلك الطريقة في إدارة مواردها البشرية تهدف إلى تحسين وتطوير أنظمة HR لديها ، بحيث تتخلص المنظمة من بعض المشاكل الناتجة عن تطوير الأنظمة ، مع الاحتفاظ بقدرتها على الاستفادة من أنظمة ذات جودة عالية . (Schramm,2006,p5)

### 4.5.3 تطوير المنافع الوظيفية

يتناول المجال الأخير من استخدامات نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الطرق المختلفة التي يتم من خلالها استخدام الحلول البرمجية للنظام ، والتي يمكن أن تكون بمثابة

وسائل تحفيزية ، وتتمثل في تقديم مزيد من الخدمات والمعلومات للموظفين لتدعم حياتهم العملية بشكل أو بآخر ومن أهم تلك الوسائل (هوبكنز، وماركهام، 2007، ص253) :

- 1- إجمالي الخدمات الوظيفية ، والتي تتيح للموظفين التعرف بشيء من التفصيل على إجمالي المزايا المقدمة لهم ، والتي تضاف إلى راتبهم الصافي .
- 2- خدمات المزايا الوظيفية المتاحة على الإنترنت ، حيث يمكن للعاملين الاختيار ما بين مجموعة من الخدمات الإضافية المقدمة لهم .
- 3- الخدمات الخارجية المقدمة وغيرها من الخدمات الأخرى .

#### أولاً: إجمالي الخدمات الوظيفية

اتجهت العديد من الشركات والمؤسسات في الأعوام الأخيرة إلى تقديم مجموعة من الخدمات التشجيعية للعاملين بها من خلال ما يعرف باسم إجمالي الخدمات الوظيفية ( المنافع ) ، والتي تضاف إلى راتب الموظف ، ويرجع ذلك إلى أن كثيراً من أصحاب الشركات والمؤسسات الجدد يقدمون مكافآت نقدية إلى جانب بعض المكافآت العينية الأخرى ، ومن ثم تحتاج الشركات والمؤسسات التي تقدم مزيجا من المكافآت النقدية والمكافآت العينية إلى وسائل للمفاضلة بين كلا النوعين من المكافآت .

إن تكنولوجيا HR وخاصة في مجال العلاقات مع قوى العمل ، تشجع مختصي HR للتحديث بلغة الأعمال خاصة في القضايا التي تتعلق بالمنافع والتعويضات ، من حيث حساب التكلفة الصحية لكل موظف ، أو من حيث حساب الأجور أو المنافع كنسبة مئوية من تكاليف التشغيل ، حيث أصبحت تلك المواضيع تمثل مقياساً رئيسياً يؤثر على القوي العاملة .  
(Schramm,2006,p6)

عندما يدخل المستخدم إلى التطبيق الخاص بإجمالي الخدمات الوظيفية الخاصة به ، سيتعرف على قائمة بكل المزايا المتاحة له ، بجانب راتبه المعتاد ، ويمكن تدعيم تلك الميزة باستخدام الأدوات الملائمة .

على سبيل المثال ، بينما ستشير أية قائمة عادية إلى أن الموظف يدفع جزءاً من راتبه سنوياً للحصول على معاش عند التقاعد ، يمكن للموظف أن يتقصى عن ذلك بشكل أكثر تفصيلاً ، حيث يستطيع الحصول على مزيد من المعلومات حول العديد من الأمور من خلال النقر على أحد الروابط ، ومن أهم هذه الأمور (هوبكنز، وماركهام، 2007، ص254) :

- 1- كيفية عمل خطط معاشات التقاعد .
- 2- المعاش المتوقع إذا استمر الموظف في دفع المقدار نفسه من المال من راتبه الشهري .

3- كيفية تأثير زيادة المبلغ الذي يدفعونه من راتبهم الشهري على نسبة معاش التقاعد الذي سيتقاضونه .

4- النظر في مستوى أداء نظام حمل الأسهم المالية أو مدى انعكاس مستوى أدائهم الحالي على حجم العلاوات .

تسهم تلك التطبيقات في زيادة شعور الموظفين بالأمان في عملهم ، وذلك بتقديرهم لمدى الاهتمام الذي يوليه لهم أصحاب العمل .

إن الاستخدام المتطور لواجهات الويب لإدارة المنافع ، يؤدي إلى دعم الإدارة الذاتية من قبل العاملين لتلك المنافع ، من خلال مكان واحد مدعم من قبل المنظمة لخدمة موظفيها ، عوضاً عن الدخول إلى روابط متعددة لكل منفعة جزئية على شبكة الإنترنت ، وهذا يؤدي إلى توجيه العاملين لإدارة حساباتهم من المنافع بشكل شخصي ومرن . (Schramm,2006,p6)

ثانياً: خدمات المزايا الوظيفية المتاحة على الإنترنت

يتم تقديم مجموعة من الخدمات للموظفين والتي لها قيمة محددة كجزء من مجموعة الخدمات الوظيفية المقدمة لهم ، ويمكنهم من خلال تلك المجموعات والتي يطلق عليها ( Cafeteria Compensation ) اختيار بعض الخدمات والجمع بينها ومنها : علاج الأمراض المستعصية ، التأمين على الحياة ، التأمين على شريك الحياة ، نفقات رعاية الأطفال ، تسديد ديون المشتريات ، منح الإجازات والاشتراك في الخدمات الترفيهية .

قد تكون بعض تلك البنود إجبارية وبعضها اختياري ، ولكن توفر تلك الخدمات للموظف قدراً من المرونة في الاختيار . فعلى سبيل المثال إذا قدم صاحب العمل خدمات خاصة بالرعاية الصحية فيتحتم على الموظف الموافقة عليها ولكن يمكنه استبدالها بخدمات أخرى بعد ذلك .

من أهم مميزات تلك المجموعات أنها تسمح للموظفين باختيار الخدمات المناسبة لظروف حياتهم فعلى سبيل المثال لن يهتم شخص عمره 60 عاماً بمصاريف رعاية الأطفال ، وقد لا تهتم موظفة شابة في العشرينات من العمر تركض كل يوم 3 أميال بموقف خاص لسيارتها عند مدخل الشركة . (Mondy&Noe,2005,p346)

يوضح الجدول التالي (3.3) مجموعة من تلك المزايا التي يمكن تقديمها من خلال مجموعة المنافع المرنة .

### جدول (3.3)

#### مجموعة المنافع المرنة

الرقم	المنفعة	الرقم	المنفعة
1	الوفاء نتيجة حادث عمل	22	أجور الرعاية الصحية
2	إجازات المناسبات	23	الرعاية الصحية المنزلية
3	العلاوات	24	تأمين عمليات جراحية
4	العضوية في المنظمة	25	علاوات الأطفال
5	المشاركة في الربح	26	قروض بدون فوائد
6	عضوية الأندية	27	منافع الإعاقة طويلة الأمد
7	عمولات	287	رسوم التعليم
8	مساعدة طبية مجانية من الشركة	29	خدمات التمريض
9	خدمات وسائط نقل	30	خدمة تريض منزلية
10	خدمات سكن	31	علاج خارجي
11	خدمات سفر	32	تأمين شخصي ضد الحوادث
12	رعاية أولية	33	خصم نقدي للمشتريات
13	علاوات ادخار	34	نفقات استجمام
14	خطط ادخار	35	تسهيلات استجمام
15	تأمين علاج العيون والأسنان	36	إجازات البحث والتطوير
16	خصم على منتجات الشركة	37	معاش دائم
17	منح دراسية	38	تأمين ضد المرض
18	حق تقييم الأسهم	39	حساب شيكات مجاني
19	خطط علاوات بالأسهم	40	وجبات طعام مجانية
20	خطط شراء أسهم	41	تأمين جماعي للمركبات
21	تأمين جماعي للمنازل	42	تأمين جماعي على الحياة

المصدر :

R.Wayne Mondy ,Robert M.Noë ,**Human Resource Management** ,9<sup>th</sup> ed ,  
New Jersey: Pearson ,USA ,2005 ,p346 .

يشير إدخال نظام التوقيعات الإلكترونية المعمول به في القانون التجاري الدولي والمحلي ، إلى القانون الأمريكي والذي أقر في عام 2000 ، والخاص بالتصريح بالتوقيعات الرقمية ( الإلكترونية ) والسماح باستخدامها في جميع العمليات التجارية ، والتي كان يلزم فيها استخدام التوقيعات الكتابية من قبل . (هوبكنز،وماركهام،2007،ص257)

فبالإضافة إلى قدرة الموظف على التعرف على جميع الخدمات التي تقدمها له الشركة أو المؤسسة وإمكانية تقديم جميع التفاصيل لمانح تلك الخدمات ، فقد أصبح بإمكان الموظف إتمام

التطبيق بأكمله مباشرة على الإنترنت ، مما يؤدي إلى خفض النفقات التي يتكبدها صاحب العمل وضمان ملائمة تلك الخدمات لكل موظف .

تشير مؤسسة " لوسنت " إلى أنها قد حققت مدخرات تصل قيمتها إلى 1.2 مليون دولار في أول الأعوام التي بدأت فيها الاستغناء عن توزيع الأوراق التي تشمل على معلومات خاصة بالخدمات المقدمة للموظفين ، كما توصلت إلى أن الإعلان عن الخدمات المتاحة للموظفين قد يساعد في جذب طاقم العمل عالي الأداء ، لذلك قامت بتوفير معلومات حول تلك الخدمات بموقعها الإلكتروني على شبكة الإنترنت ، بدلا من الاكتفاء بتقديمها من خلال شبكة الإنترنت لطاقم العمل .

ويرى المدير المختص بتقديم الخدمات والمكافآت للموارد البشرية بمؤسسة " لوسنت " أن المضي قدما في طريق توفير تلك المعلومات سيفيد المؤسسة من الناحية الربحية والإنتاجية والتنافسية بشكل ملحوظ . (هوبكنز، وماركهام، 2007، ص257)

ثالثاً: المزايا الوظيفية والخدمات الخارجية الأخرى

لقد أصبح بالإمكان التعرف على الخدمات المختلفة التي يقدمها الموردون الخارجيون ، وذلك نتيجة لقدرة جميع شبكات الإنترنت على الاتصال بشبكة الإنترنت ، وتعرف بعضا من تلك الخدمات باسم الخدمات الخارجية المقدمة للموظفين ، والتي يقوم فيها المورد بتقديم عدد من الخدمات التي قد تبدو بسيطة ولكنها تحتاج لوقت طويل في التنفيذ .

فقد يحتاج الموظف إلى أداء العديد من المهام في الوقت نفسه كالتسوق والتوجه لمكتب جوازات السفر وغيرها من المهام الأخرى ، حيث فتحت التقنيات المتطورة لشبكة الإنترنت الطريق لتقديم العديد من تلك الخدمات ، وساعدت الموردين في تقديم خدمات منخفضة التكاليف مثل الرحلات وغيرها من الإجراءات الأخرى .

فعلى سبيل المثال قد يرغب أكثر من موظف يعمل بإحدى الشركات الكبرى متعددة الجنسيات في التوجه لمكتب جوازات السفر في الأسبوع نفسه ، ويمكن للمورد المسئول عن الخدمات الخارجية المقدمة للموظفين إرسال موظف واحد للقيام بجميع المهام المطلوبة مثل التوجه لمكتب جوازات السفر وشراء الاحتياجات المطلوبة وذلك لكل الموظفين الذين يحتاجون للقيام بتلك المهام .

تتيح بعض التقنيات الحديثة التي تقدمها الشركات والمؤسسات للعاملين الاستفادة من خدمات التسوق عبر شبكات الإنترنت والتي تعرض أسعارا تنافسية ، وقد يشمل ذلك خدمات مثل (هوبكنز، وماركهام، 2007، ص258) :

- 1- التعامل مع وكالات السفر .
  - 2- إمكانية التسوق عبر الإنترنت من أحد المتاجر الكبرى .
  - 3- شركات التأمين والعديد من الخدمات المالية الأخرى .
- هناك مميزات عديدة لتلك النظم يمكن من خلالها أن تجني الشركات والمؤسسات دخلا كبيرا منها ، حيث تستطيع الشركات والمؤسسات التي تسمح للموردين الخارجيين بالتعامل مع موظفيها أن تتقاضى مقابلا نظير تلك الميزة ومن ثم فإن هذا النظام يساعد في توفير دخل ثابت من هذا المصدر .

قد تصبح هناك فرصة أكبر لتقديم مزيد من الأسعار التنافسية للموظفين فيمكن للموردين تقديم مزيد من الأسعار المنافسة نتيجة تعاملهم مع أسواق ضخمة ، لذلك يفضل كثير من الموظفين التسوق عبر الإنترنت من خلال شبكة الإنترنت الخاصة بصاحب العمل عن التسوق الخارجي .

هناك عدد من الوسائل الأخرى التي يمكن من خلالها توظيف التقنيات المتاحة على الإنترنت بهدف تقديم خدمات أو إمكانيات وظيفية بسيطة لجذب الموظفين برغم اعتقاد كثير من الموظفين أن نطاق تلك الخدمات محصور في أمور بعينها ، وهناك بعض الأمثلة التي تشير إلى تنوع تلك الوسائل (هوبكنز، وماركهام، 2007، ص260) :

- 1- يقوم بعض الموظفين بتركيب كاميرات ويب بالحضانة الملحقة بالشركة ليتمكن الآباء الاطمئنان على أطفالهم .
  - 2- يكون لدى الموظفين ببعض الشركات والمؤسسات معيار لتقييم الحالة المزاجية ببوابتهم الإلكترونية .
- وقد يتمثل هذا المعيار في أشكال مختلفة من الوجوه التي تعبر عن كثير من الانفعالات تتراوح ما بين الحزن والسعادة ، ويقوم الموظف بالنقر على تلك الأشكال للتعبير عن الحالة المزاجية بالقسم أو بالشركة أو المؤسسة ككل .
- 3- يمكن تقديم بعض المسابقات للترويج عن الموظفين .
  - 4- يمكن عرض المقالات الإخبارية مثل التي تقدم أخبارا حول سعر أسهم الشركة أو المؤسسة عبر البوابة الإلكترونية .
  - 5- يمكن تنظيم منتديات بغرف الدردشة ولوحات الإعلانات التي يمكن للأفراد من خلالها إجراء محادثات على الإنترنت أو إعلان سياراتهم للبيع .

## 6.3 نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

### 1.6.3 نتائج تطبيق e-HRM بالنسبة للمنظمة

يجب علينا التمييز بين أهداف e-HRM وبين النتائج المتوقعة من HRM نفسها ، فحسب ما سبق فإن أهداف e-HRM تسعى إلى زيادة التوجه الاستراتيجي لإدارة HR ، تحسين الخدمة الموجهة للعاملين ، زيادة الرضا لديهم ، تقليل النفقات وزيادة الكفاءة . بينما تكون النتائج المتوقعة للمنظمة ومن ضمنها ما سبق ذكره ، النقاط التالية (Ruel&others,2004,p4) :

- 1- الالتزام العالي ، بحيث تكون القوى العاملة محفزة وقادرة على الفهم والتفاعل مع الإدارة للتغيير ضمن بيئة المنظمة ، مما يؤدي إلى مستوى ثقة أكبر بين الإدارة والعاملين .
- 2- قدرات تنافسية عالية ، تدل على قدرة العاملين لتعلم مهمات وواجبات جديدة إذا استدعت الظروف ذلك .
- 3- توفير التكاليف ، عن طريق الأجور التنافسية وتقليل معدلات دوران العمل ، وقدرة إدارة HR على أداء دور إداري مميز في سبيل تحقيق هدف المنظمة لتقليل التكاليف .
- 4- ملائمة عالية ، ناتجة عن تشكيل البيئة الداخلية ، نظام الأجور وإدارة الأفراد بما يلائم اهتمامات المنتفعين كافة .

### 2.6.3 نتائج تطبيق e-HRM بالنسبة لإدارة الموارد البشرية

إن e-HRM لا تعني التخلي عن دور إدارة الموارد البشرية ، ولا تعني تركه كما هو ، فمما سبق رأينا تقليصاً للمهام الإدارية لإدارة HR وبالتالي تقلص المناصب الإدارية ، وزيادة في التركيز على الأهداف الاستراتيجية ، وبالتالي سيكون طاقم عمل الإدارة من المفكرين والمبدعين . إن التوجه العام لإدارة الموارد البشرية هو كونها شريك استراتيجي في التخطيط للمنظمة ، وذلك لقدرتها على تزويد المنظمة بمعلومات دقيقة وسريعة باستخدام التكنولوجيا ، كما أصبحت موجهة لخدمة الزبون أكثر من ذي قبل نتيجة التكنولوجيا .



ويلخص (Ruel&others,2006,p5) هذه النتائج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بناءً على توجهاتها المختلفة في النقاط التالية :

1- المنظمات التي تعتمد التوجه التشغيلي باستخدام e-HRM ، سيكون للعاملين ولمدراء التشغيل دورا كبيرا في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات ، مما يؤدي إلى طلب أقل على موظفي HR .

2- المنظمات التي تعتمد التوجه العلائقي باستخدام e-HRM ، سيكون طاقم أصغر كافيا لإدارة الموارد البشرية ، إذا استخدم العاملين ومدراء التشغيل الأدوات المزودة من قبل HR على شبكة الإنترنت .

3- المنظمات التي تعتمد التوجه التحويلي باستخدام e-HRM ، سيكون من الضروري توفير خبراء في HRM ، وذلك لصياغة الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .

### 7.3 تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

يتضمن التفاعل تقديم ابتكارات جديدة ، ويتطلب الابتكار تجربة كل ما هو جديد وقد لا تعمل بعض تلك الأشياء الجديدة كما كان متوقفاً لها في البداية ، وكما هو معتاد سيتم التركيز على سلبياتها أكثر من إيجابياتها .

تبنّت كثير من المؤسسات والشركات في العقود القليلة الماضية بعض الأفكار الجديدة التي لم تحقق جميع الأهداف المرجوة منها ، على سبيل المثال ، تغيير اسم قسم " شئون العاملين " إلى الموارد البشرية ( وذلك دون أن يلاحظ الكثير حدوث أي اختلاف ) ، وإعادة هيكلة العمليات بالشركة وجدوى مقاييس التميز داخل الشركات ( حيث لم يتم الالتزام بكثير منها ) .

الدور الآن على نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، حيث سوف يتبين بمرور الوقت ما إذا كان هذا النظام يستحق كل الدعاية التي تمت له كغيره من الأفكار الجديدة أم لا ، حيث من المتوقع أن يتم الترحيب به كثيراً في البداية ، ثم يعقب ذلك حصر للأخطاء الناتجة عن تنفيذه ، وأخيراً تأتي مرحلة محاولة التطوير وزيادة الإقبال عليه للمزايا التي يوفرها وإلى حد ما يمكن ملاحظة حدوث ذلك بالفعل .

الكثير من الرواد في مجال تنفيذ هذه النظم تعاملوا معها وعرفوا نقاط القوة والضعف ، ويمكن للشركات التي ترغب الآن في تطبيق هذه النظم الاستفادة من تلك الخبرات .

يلعب مديرو أقسام الموارد البشرية دوراً مهماً في بيان مزايا هذا النظام للآخرين والتحديات التي يفرضها ، ويجب أن تكون التوقعات من تلك النظم واقعية ، حيث يشعر الكثيرون بالإحباط من الأفكار والنظم الجديدة بسبب أن الترويج المبالغ فيه لها جعل الناس يبالغون في انتظار تحقيق المزيد من الأهداف المرجوة منها .

إن من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية عند التحول إلى أنظمة e-HRM ، والتي من الممكن أن تؤثر على نجاحها أو فشلها هي (هوبكنز، وماركهام، 2007، صص 39-50) :

1- إلغاء الحدود بين قسَمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات ، حيث كان طاقم العمل بقسم تكنولوجيا المعلومات في الشركات منعزلاً إلى حد ما عن غيره من الأقسام الأخرى في الشركة .

بدأ التكامل بين أقسام تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الإنتاجية الأخرى بالشركات في الأعوام الأخيرة يتحسن ، حيث أدخلت تكنولوجيا الكمبيوتر بشكل كبير في كل أنشطة العمل اليومية ، وأصبح العاملون بأقسام الموارد البشرية يدركون أهمية نظم الموارد البشرية المحسنة في توفير معلومات فعالة ومفيدة .

- 2- تحسين مكانة قسم الموارد البشرية ، فعلى عكس نظم الإدارة الخاصة بالموارد البشرية السابقة التي كانت مستقلة بذاتها ، وكان استخدامها مقتصرًا على العاملين فيها ، تعد نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية متاحة للجميع كما يمكنها إحداث تكامل بينها وبين مختلف الجوانب الخاصة بنظم الشركة .
- 3- تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء ، حيث ينظر الكثيرون إلى مهام الموارد البشرية على أنها مهام تشغيلية وتقليدية أي أنهم لا يبادرون بالفعل إنما يستجيبون فقط لرد فعل الآخرين .
- ويتطلب التنفيذ الصحيح لنظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتشغيلها تحولا في التركيز إلى العملاء ، فيجب أن يتم تحديد العملاء المستهدفين واحتياجاتهم والخدمات التي يمكن تقديمها لهم ، ويجب أن يكون لأقسام الموارد البشرية دور أكثر فعالية ، وأن تساهم بشكل أكبر في الأنشطة اليومية التي تزيد من أرباح الشركة .
- 4- حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل الشركة ، حيث يتطلب التكامل بين الموارد البشرية والعمل الذي يحتاج إلى نظام للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فهم طاقم العمل الجيد لطبيعة العمل .
- سيحتاج المتخصص الناجح في نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لمعرفة كيفية عمل القطاعات المختلفة مع بعضها البعض ودور الموارد البشرية في تحقيق ذلك ، وستكون هناك حاجة إلى انتقال المهام المختلفة من وإلى الموارد البشرية باستمرار .
- 5- فقد العاملين بالموارد البشرية للاتصال مع الأفراد ، فمن المحتمل في أي عملية أتمتة تقليل أهمية العامل البشري والتواصل بين الأفراد .
- قد يتسبب إدخال نظم الكمبيوتر في الأعمال التي تتم بين الموظفين وأقسام الموارد البشرية في فقد العاملين بهذه الأقسام للاتصال بالأفراد الذين يهتمون بأمرهم في المقام الأول ، وربما يشعر الموظفون أن الشركة قد قللت من اهتمامها بالعنصر البشري وتعد هذه بعض الأمور التي يجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط النظام وتنفيذه .
- 6- النظر في احتياجات الشركة الفعلية ومعرفة مدى قدرة البنية التحتية الخاصة بها على تلبيتها واتخاذ القرار بشأن تنفيذ النظام الملائم الذي يمكن أن يحقق أقصى فائدة للعمل بالشركة .
- 7- الحفاظ على مستوى جودة الخدمة ، فهناك احتمال لانخفاض مستويات جودة الخدمة نتيجة لتحويل النظام من تقليدي إلى إلكتروني .
- 8- تأمين المعلومات ، حيث يعد ذلك ضرورة قانونية وخاصة في ظل انتقال المسؤولية إلى الأفراد العاملين .

- 9- ضمان الوصول إلى النظام من قبل كافة العاملين ، ومن قبل ذوي الاحتياجات الخاصة .
- 10- التوافق مع المعايير المتعارف عليها ، وخاصة عند بناء صفحات الويب .
- 11- مراعاة اختلاف الجوانب الثقافية ، وخاصة عند العمل في بيئة دولية .

## الفصل الرابع : واقع e-HRM في الجامعات الفلسطينية

1.4 مقدمة

2.4 واقع e-HRM في الجامعة الإسلامية

3.4 واقع e-HRM في جامعة الأزهر

4.4 واقع e-HRM في جامعة الأقصى

## 1.4 مقدمة

ينظر إلى الجامعة في الوقت الحاضر على أنها رمز لنهضة الأمم وتقدمها ، وعنوان على يقظتها وحضارتها ورقبها ، ومحور جوهري تدور حوله الحياة الثقافية بمعناها العام الشامل وبأبعادها الفكرية والأدبية والعلمية والتكنولوجية .

تضم الجامعات النخبة من رجال العلم الذين يعملون من أجل نشر المعرفة وتطويرها وتعميمها وذلك من خلال التعليم والبحث العلمي ، وللجامعات دور محوري وأساسي في التقدم العظيم الذي تحقق في جميع مجالات المعرفة ، وعلى الحضارة المعاصرة .

إن نجاح الجامعات في هذه المهمة يتطلب تهيئة الظروف والإمكانيات بكل أنواعها ، وإمدادها بما تحتاج إليه من موارد بشرية أو مادية ، ومواكبة آخر المستجدات والتطورات العلمية ، وتطوير الأنظمة الإدارية الفعالة . (أبو سبت، 2005، ص71)

ولذلك الغرض ، وحتى يتم توجيه الجامعات في فلسطين بما يخدم المجتمع والمعرفة ، تم تشكيل وزارة التعليم العالي عام 1996 م ( وزارة التربية والتعليم العالي حاليا ) لتستكمل دور مجلس التعليم العالي الفلسطيني الذي كان قائما قبل قدوم السلطة الفلسطينية ، وقد حددت الوزارة منذ بدء عملها أهدافها التالية (عودة، 2008، ص41) :

- 1- فتح المجال أمام جميع الطلبة المؤهلين للانتحاق بالتعليم العالي ومتابعة الكفاءات العلمية في الداخل والخارج وتنميتها .
- 2- تشجيع حركة التأليف والترجمة والبحث العلمي ودعم برامج التعليم المستمر التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية .
- 3- تمكين المجتمع الفلسطيني من التعامل مع المنتجات العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية واستثمارها وتطويرها .
- 4- الإسهام في تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني من الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات العلمية والثقافية .
- 5- توثيق أطر التعاون العلمي مع الهيئات العلمية والدولية ودعم وتطوير مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي .
- 6- العناية بدراسة الحضارة العربية والإسلامية واكتساب الطلبة مهارات التفكير الناقد وتشجيع الإبداع والابتكار العلمي والقدرة على البحث والتقصي ومواكبة التقدم العلمي .
- 7- تنمية القيم العلمية والروحية وتنشئة أفراد منتمين لوطنهم وعروبتهم ، وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي لدى الطلبة .

8- الإسهام في تقدم العلم وصون الحريات ونزاهة البحث العلمي وبناء الدولة على أسس تضمن سيادة القانون واحترام الحقوق والحريات العامة .

وحتى تستطيع الجامعات الفلسطينية مواكبة آخر التطورات التكنولوجية ، سواء كانت مختصة بالشؤون الأكاديمية أو الإدارية ، فإنها قامت بتأسيس مراكز تكنولوجيا المعلومات ( Information Technology Centers ) ، وأولتها اهتماما بالغا ، وسعت إلى رفدها بكل ما هو حديث ومتطور .

تعتبر مراكز تكنولوجيا المعلومات البوابة التي يتم من خلالها إدخال التكنولوجيا الحديثة إلى الجامعة وتسخيرها في خدمة العملية الأكاديمية والإدارية ، وهي الجهة التي تقوم بوضع وتنفيذ البرامج الخاصة بالجامعة ، حوسبة دوائر وأنظمة العمل ومساعدة إدارة الجامعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات . (المصري، 2007، ص51)

## 2.4 واقع e-HRM في الجامعة الإسلامية

### 1.2.4 تعريف بالجامعة الإسلامية

الجامعة الإسلامية بغزة مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي ، وتعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية ، رابطة الجامعات الإسلامية ، رابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط والاتحاد الدولي للجامعات ، وتربطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية .

توفر الجامعة لطلبتها جوا أكاديميا ملتزما بالقيم الإسلامية ومراعيًا لظروف الشعب الفلسطيني و تقاليده ، وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية وتهتم بالجانب التطبيقي اهتمامها بالجانب النظري ، كما وتهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية . نشأت الجامعة الإسلامية بغزة عام 1978 انبثاقًا عن معهد فلسطين الديني ، الذي أنشئ عام 1954 ، وظلت الجامعة إلى عام 1991 م الجامعة الوحيدة التي تخدم قطاع غزة الذي يقطن فيه الآن قرابة مليون ونصف المليون نسمة .

بدأت الجامعة الإسلامية بثلاث كليات هي كلية الشريعة التي أصبحت لاحقًا كلية الشريعة والقانون ، كلية أصول الدين وكلية اللغة العربية التي أصبحت لاحقًا كلية الآداب . ونظرًا لحاجة لمجتمع الفلسطيني الماسة إلى التخصصات الأخرى فقد تم في عام 1980 م افتتاح ثلاث كليات أخرى هي: التربية - التجارة - العلوم ، ثم افتتحت كلية الهندسة عام 1992 م ، كلية التمريض مطلع العام الدراسي 1992 - 1993 م وكلية الطب مطلع العام الدراسي 2006 - 2007 م .

وعلى مدار تلك السنوات شهدت الجامعة تطورًا في هيئتها الأكاديمية والإدارية ، وأعداد طلبتها وخريجها ، إلى جانب مرافقها ووحداتها ومختبراتها في مجالي البحث التعليمي والتنمية المجتمعية ، علاوة على علاقاتها الوطنية والإقليمية العالمية .

تهتم الجامعة بالتعاون وتبادل الخبرات والأساتذة المتخصصين مع الجامعات الفلسطينية والعربية والإسلامية والعالمية في مختلف مجالات العلوم والتكنولوجيا ، وللجامعة علاقات وطيدة تربطها بالكثير من الجامعات ، وتنظم علاقاتها اتفاقيات تعاون وتوأمة مع عدد من الجامعات .

تضم الجامعة عددًا كبيراً من المختبرات العلمية تتوفر فيها أفضل الأجهزة العلمية اللازمة للدراسة العلمية وإجراء التجارب إلى جانب الدراسة النظرية ، وتحرص الجامعة على تحديث مختبراتها بشكل مستمر ، وتعني باستخدام وسائل التكنولوجيا في العملية التعليمية ، وتهتم اهتماماً خاصاً بتوسيع استخدام الحاسوب ، وتوفر الجامعة عدداً كبيراً من مختبرات الحاسوب



لخدمة العملية التعليمية والبحث العلمي ، كما تقدم الجامعة لطلبتها خدمة الإنترنت لتمكينهم من الاتصال بالمكتبات ومراكز الأبحاث والحصول على المعلومات من مختلف المصادر ، وتقدم المكتبة خدماتها للطلبة والباحثين حيث يتوفر بالجامعة عدد كبير من المواد العلمية المختلفة.

(<http://www.iugaza.edu.ps/ar/AboutIUG/Default.aspx>,2009)

ويبين الجدول التالي (1.4) ، إحصائية بعدد الموظفين بالجامعة الإسلامية خلال العام 2009 ، من أكاديميين وإداريين وخدمات معاونة .

#### جدول (1.4)

##### إحصائية بعدد الموظفين بالجامعة الإسلامية خلال العام 2009

المجموع الكلي	دون الثانوية	ثانوية عامة	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	
<b>الهيئة الأكاديمية</b>							
373	-	-	-	44	105	224	ذكور
55				27	24	4	إناث
<b>الهيئة الإدارية</b>							
374	35	44	121	152	22	-	ذكور
49	1	4	9	34	1	-	إناث
<b>الخدمات المعاونة</b>							
176	101	75	-	-	-	-	ذكور
33	25	8	-	-	-	-	إناث
1060	162	131	130	257	152	228	المجموع

المصدر: دائرة شؤون الموظفين بالجامعة الإسلامية ، 2009 .

ومن الجدير بالذكر أن الجامعة الإسلامية قد تعرضت لتدمير كبير في تجهيزاتها وخاصة مباني المختبرات العلمية ، وذلك خلال العدوان الإسرائيلي الغاشم على قطاع غزة في 2009/1 ، ضمن حملة التدمير الشاملة التي مارسها العدو الإسرائيلي على كافة مقار ومؤسسات ووزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، في محاولة منه لكسر عزيمة الشعب الفلسطيني والقضاء على مقوماته الأساسية والاستمرار في سياسة الحصار والتجويع والتجهيل ، ولكن بحمد الله تمكنت الجامعة من تجاوز المحنة والاستمرار في تقديم خدماتها التعليمية لكافة طلابها ، بالتعاون والتنسيق مع الجامعات الأخرى في قطاع غزة ، حرصا على استمراريتها في تأدية دورها الاجتماعي والتعليمي تجاه الشعب الفلسطيني .

## 2.2.4 إدارة شؤون تكنولوجيا المعلومات في الجامعة الإسلامية IST

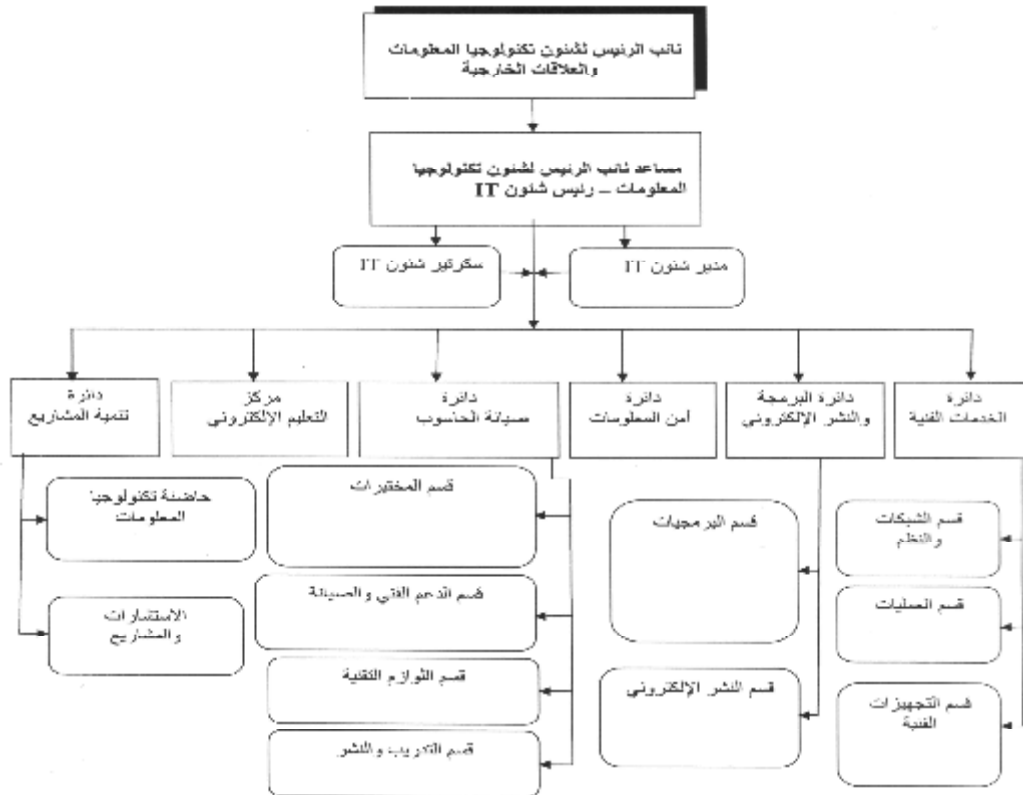
أولاً: نشأة وتطور إدارة IST

تعتبر تكنولوجيا المعلومات (Information Technology -IT) عصب رئيسي في عمل الجامعة ، حيث تساهم في توظيف التقنية الحديثة لخدمة العملية الأكاديمية وتساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات من خلال تقديم الإحصائيات والدلالات ، وهي عنصر حيوي وهام في الجامعة حتى تستطيع مواكبة التطور السريع في مجال الأتمتة والتقنيات الحديثة في المجالات الأكاديمية والإدارية .

تمتلك تكنولوجيا المعلومات أهمية كبيرة في الجامعة الإسلامية وذلك من خلال الهيكلية الإدارية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات في الجامعة حيث أنه يوجد منصب بمسمى " نائب الرئيس لشؤون تكنولوجيا المعلومات والعلاقات الخارجية " ، والذي يقوم بالتخطيط والإشراف وتطوير تكنولوجيا المعلومات وتوفير التقارير المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات لرئاسة الجامعة ، بالإضافة إلى وجود مساعد لنائب الرئيس لشؤون تكنولوجيا المعلومات ومدير شؤون IT ، ويوضح الشكل (1.4) هيكلية تلك الإدارة .

### شكل (1.4)

#### الهيكلية العامة لإدارة شؤون تكنولوجيا المعلومات والعلاقات الخارجية



المصدر: إدارة شؤون تكنولوجيا المعلومات والعلاقات الخارجية ، 2009 .

بدأت تلك الإدارة عملها عام 1997 تحت مسمى مركز الحاسوب ، وكانت أولى مهامه إنشاء وتركيب شبكة الحاسوب في الجامعة ، وتم توصيل مباني الجامعة القائمة في ذلك الوقت بشبكة من كوابل الألياف الضوئية وبأحدث التقنيات المتاحة في وقتها .  
ونظرا للتطور السريع والمستمر لمجالات IT وتأثيرها المباشر على نجاح وتميز العمل الأكاديمي في الجامعة ، فقد ارتأت إدارة الجامعة ضرورة استحداث وإنشاء إدارة تكنولوجيا المعلومات وذلك في نهاية العام 2004 ، لتكون الجهة التي تقوم بالتخطيط والتنفيذ والإشراف والمتابعة لكافة الأمور المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات في الجامعة .

#### ثانياً: مهام إدارة IST

منذ إنشاء أول مركز للحاسوب عام 1997 ، حتى يومنا هذا ، تطورت الخدمات التي يقدمها المركز وازداد عددها ، وأصبحت الإدارة تقوم بعدد كبير من المهام والخدمات ، نورد فيما يلي أهمها (تقرير إدارة IST، 2009، ص3) :

- 1- دعم رسالة الجامعة الأكاديمية والمجتمعية ووضع الاستراتيجيات وتحديد السياسات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات في الجامعة ووضع الخطط التنفيذية لها .
- 2- دعم رسالة الجامعة فيما يتعلق بالمجتمع المحلي وذلك بتقديم الخبرات والخدمات في هذا المجال .
- 3- التحول الكامل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية عبر نظام معلوماتي شامل .
- 4- أتمتة نظم العمل الإدارية في الجامعة بصورة كاملة عبر توفير قاعدة بيانات مركزية ومن خلال تصميم وتنفيذ التطبيقات الحاسوبية المختلفة .
- 5- تطوير وتنفيذ وإدارة مشاريع البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في الجامعة وتوفير الخدمات المتعلقة بها .
- 6- إنشاء أول حاضنة تكنولوجيا في قطاع غزة لاحتضان أصحاب الأفكار المميّزة والإبداعات الشابة .
- 7- توفير الخدمات الفنية والاستشارية من خلال لجان مختصة في مجالات IT .
- 8- متابعة آخر التطورات في مجال IT والتعامل معها .
- 9- التدريب الميداني للطلاب والطالبات في دوائر ومختبرات إدارة IT .
- 10- دعم العملية التعليمية في المناهج الأكاديمية والبحث العلمي من خلال تقديم الحلول التقنية المناسبة .
- 11- دعم وتوجيه برنامج التعليم الإلكتروني وذلك بالتنسيق مع الشؤون الأكاديمية لتعزيز المنفعة للأكاديميين والطلبة .

- 12- زيادة التفاعل بين الأكاديميين والطلبة عبر وسيط تفاعلي مثل البريد الإلكتروني وصفحات الويب .
- 13- تنمية معارف ومهارات الأكاديميين في مجال IT .
- 14- توفر الخدمات الأكاديمية المساعدة مثل المكتبة الإلكترونية ، المختبرات ، مؤتمرات الفيديو وصفحات الإنترنت الخاصة بالمدرسين والطلبة .
- 15- دعم وتأهيل خريجي الجامعة من خلال تطوير برامج تحسين فرص الحصول على العمل في المجالات التقنية مثل برامج الحاضنة التكنولوجية وغيرها .
- 16- ربط مواقع الجامعة المختلفة إلكترونياً وتوفير البرامج المختلفة والخدمات الإلكترونية للطلبة والعاملين عن طريق الإنترنت .

### ثالثاً: مجالات عمل إدارة IST

- تعمل إدارة شؤون تكنولوجيا المعلومات في الجامعة الإسلامية في عدة مجالات ما بين أكاديمية وإدارية وهي (تقرير إدارة IST، 2009، ص7) :
- 1- المجال الأكاديمي: دعم برامج الكليات في مجال تكنولوجيا المعلومات ، وتوفير الخدمات الأكاديمية الإلكترونية للطلبة والموظفين ، بالإضافة إلى دعم وتأهيل خريجي الجامعة .
  - 2- المجال الإداري: أتمتة نظم العمل الإدارية في الجامعة ، توفير الإحصائيات اللازمة لدعم عملية اتخاذ القرارات وتنمية مهارات الإداريين عبر الدعم الفني المتواصل وورش العمل .
  - 3- المجال الخدماتي: ربط مواقع الجامعة المختلفة إلكترونياً ، توفير البرامج المختلفة والخدمات الإلكترونية للطلبة والعاملين عن طريق الإنترنت ، تقديم الخدمات الفنية في الشبكات وصيانة المختبرات وأجهزة الحواسيب الخاصة بالعاملين .
  - 4- المجال التنموي المتعلق بالمجتمع والأعمال: منها على سبيل المثال التعاون مع المؤسسات المحلية والدولية من أجل تنفيذ المشاريع المختلفة في تكنولوجيا المعلومات ، كذلك تقديم الخدمات الاستشارية في مجال تكنولوجيا المعلومات للمؤسسات المحلية والإقليمية .

### رابعاً: البنية التحتية لإدارة شؤون تكنولوجيا المعلومات والعلاقات الخارجية

- يعمل في إدارة IST (36) موظفاً ، من ضمنهم نائب الرئيس لشؤون IT ، وتحتوي على (6) دوائر كما هو موضح في الشكل السابق (1.4) ، وتتنوع وظائف كل دائرة بحيث تتكامل في تقديم وتجهيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات .

تتكون البنية التحتية لإدارة IST ، من المكونات التالية الموضحة في الجدول التالي (2.4) :

#### جدول (2.4)

مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في الجامعة الإسلامية

العدد	النوع
1900	أجهزة حاسوب
5	خادم مركزي
18	خادم شبكة
30 ميغا	خط إنترنت
202	موزعات الشبكة
4992	نقاط الشبكة
1450	الأجهزة المتصلة بالشبكة
11	المباني المتصلة بالشبكة
2	أجهزة بوابات إنترنت
1	أجهزة حماية
1389	المشتركين بخدمة البريد الإلكتروني من الموظفين
565	المشتركين بخدمة الإنترنت من الموظفين
8284	المشتركين بخدمة البريد الإلكتروني من الطلبة
575	المشتركين بخدمة الإنترنت من الطلبة
400	طابعات ليزر
30	ماسحات ضوئية
1400	U.P.S
جاري العمل بمشروع تركيب شبكة Y-MAX	شبكات لاسلكية
VOIP SMS Live Broadcasting Web conferencing Video conference	تقنيات أخرى

المصدر : <http://www.iugaza.edu.ps/ara/it/stats.asp>

### 3.2.4 التعليم الإلكتروني في الجامعة الإسلامية

إن نظام التعليم هو أحد مقومات حياة المجتمعات المعاصرة ، ودور هذا النظام ليس إحضار وعرض المعلومات ومصادرها للطلبة ، بل أيضا كيفية عرض هذه المعلومات وتقييمها . لكن هذا النظام سيختلف عما تعودناه من أنظمة التعليم وعما شاهدناه سابقا من محاولات على الويب من صفحات تسلسلية .

إن التعليم مثل غيره من الخدمات يبحث عن نسخة إلكترونية له في ظل مجتمع إلكتروني ( e-Society ) يتميز بخدمات إلكترونية من تجارة إلكترونية وحكومة إلكترونية ، ولأن نظام التعليم يبحث دائما عن أدوات وطرق تعلم جديدة ، لكي يتبناها داخل نظامه لتحسين عملية التعلم ، فقد وجد أن إحدى تلك الأدوات الأكثر تقدماً هي التعليم الإلكتروني ، الذي انتشر كأداة حديثة ومهمة من خلال انتشار الإنترنت بسنوات التسعينات .

حالياً يوجد العديد من المراكز التعليمية ( في الجامعات والمؤسسات الكبيرة ) التي تعتمد عليه كوسيلة تعليم مرنة ، وكذلك كوسيلة تعليم عن بعد .

إن التعليم الإلكتروني لا يسعى للحلول محل التعليم التقليدي ، بل لدعم عملية التعلم بوسائل جديدة وتسهيلها بحيث تتصف بالمرونة بالمكان والزمان ، ولإيجاد بيئة تعليمية تدمج فيها مجموعة من الأدوات بطريقة مؤثرة وفعالة .

وانطلاقاً من سياسة الجامعة الإسلامية بغزة الرامية لتطوير برامجها الأكاديمية وربطها مع احتياجات المجتمع الفلسطيني ، تم إنشاء مركز التعليم الإلكتروني في الجامعة الإسلامية بغزة في عام 2001 بهدف دعم وتسهيل استخدام تكنولوجيا الحاسوب والاتصالات في العملية التعليمية .

تمثلت الخطوات الأولى في بناء هذا المشروع في الحصول على نسخة من برنامج WebCT والذي يعد من أرقى بيئات التعليم الافتراضية والتي تتيح للأستاذ الجامعي تصميم مناهجه بشكل إلكتروني ، وتوفير إمكانية وصول الطلبة لهذا المنهاج من خلال شبكة المعلومات العالمية لاسيما في فترة الإغلاق المتكرر حيث يصعب وصول الطلبة إلى الجامعة .

إن إدارة التعليم الإلكتروني في الجامعة ، وضمان حسن سيرها بالشكل الذي يتوافق مع سياسة الجامعة في هذا المجال ، سيدعم مكانتها العلمية والأكاديمية ، ويحل الكثير من مشاكل التعليم العالي ، ويساهم في تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب في استخدام التقنيات الحديثة في التعليم .

وفي سبيل ذلك قامت الجامعة الإسلامية ممثلة في دائرة التعليم الإلكتروني بإعداد وصياغة خطة طموحة لتفعيل أساليب وطرق التعليم الإلكتروني في الجامعة ، وقد تم تجهيز البنية التحتية ومعامل الحاسب الآلي المجهزة بأعداد كافية من أجهزة الحاسب الآلي وملحقاتها . كما تم دعم وتطوير الشبكة الرئيسية للجامعة لمقابلة احتياجات هذا المشروع ، وتوفير التجهيزات والنظم والبرامج الحاسوبية اللازمة لإدارة عملية التعليم الإلكتروني ، بالإضافة إلى تدريب أساتذة الجامعة وطلابها لتفعيل وتطوير مهارات الحاسوب واستغلال الشبكة العالمية العنكبوتية والبريد الإلكتروني . (http://www.iugaza.edu.ps/ara/it/elearning.asp,2009)

أهداف الدائرة: (http://www.iugaza.edu.ps/ara/it/elearning.asp,2009)

- 1- إدارة التعليم والتدريب الإلكتروني بالجامعة .
- 2- تقديم الدعم المستمر لمنتسبي الجامعة للإفادة من خدمات التعليم والتدريب الإلكتروني .
- 3- العمل على وضع الضوابط اللازمة لضمان الجودة النوعية في جميع البرامج التعليمية والتدريبية التي يقدمها المركز .
- 4- التنسيق مع الجهات ذات العلاقة داخل وخارج الجامعة .
- 5- العمل على تحقيق أهداف الجامعة وتوجهاتها في التعليم الإلكتروني وإعداد البرامج التقييمية المناسبة لمراجعة وتصحيح أعمال ونشاطات الدائرة .
- 6- وضع الخطط الإستراتيجية لتطوير أنشطة المركز بما يتواءم مع المعايير العالمية المرعية في ذلك .
- 7- وضع الخطط التنفيذية ومتابعة تنفيذها بالتنسيق مع الجهات المعنية بالجامعة .
- 8- تطوير الأدوات والآليات المناسبة لجمع البيانات اللازمة وتحليلها للإفادة منها في تقويم أعمال الدائرة وتدعيم تجربتها العلمية والأكاديمية .

إنجازات الدائرة :

قامت الدائرة بإنجازات عديدة تدعم العملية التعليمية في عصر التكنولوجيا ، فبالإضافة إلى توفير خدمة المؤتمرات المرئية ( Video Conference ) ، الدورات التدريبية وغيرها من الخدمات الأخرى ، قامت الدائرة بإضافة الإنجازات التالية حديثاً (مجلة التعليم الإلكتروني،2008،صص3-5) :

- 1- إنشاء بيئة التعلم الافتراضية الإلكترونية ( Moodle ) ، وهو موقع إلكتروني لتدعيم التعليم والتعلم عن طريق الحاسوب من خلال شبكة الإنترنت .

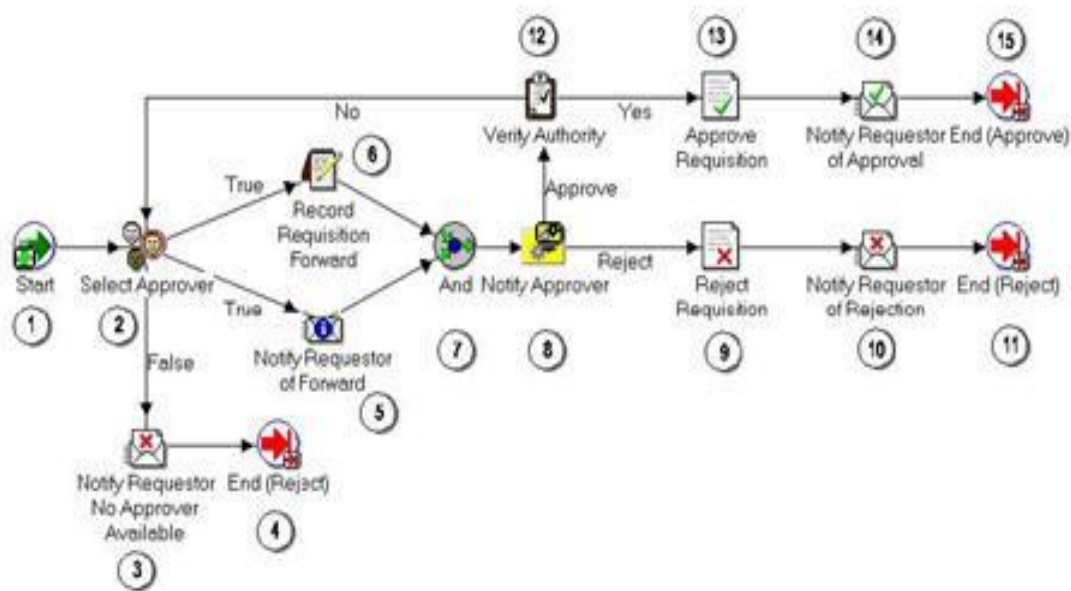
- 2- إنجاز خدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الويب Web Conferencing Service والتي توفر إمكانية التواصل بالصوت والصورة بين المستخدمين ، إمكانية عرض شرائح البوربوينت ، ملفات الوثائق وغيرها من الأنواع الأخرى ، بالإضافة إلى إمكانية تحميل الملفات وتبادلها بين المستخدمين والتفاعل الحي بينهم .
- 3- إنجاز خدمة بث الفيديو عبر الإنترنت من خلال IUG Tube Service ، وذلك بغرض نشر المحاضرات عبر هذه الخدمة على شكل ملفات فيديو ، حيث تساعد هذه الخدمة في أرشفة الملفات التعليمية والمحاضرات والأنشطة وإتاحتها للجمهور .

#### 4.2.4 تطبيقات e-HRM في الجامعة الإسلامية

يعتبر مشروع حوسبة الإجراءات الإدارية في الجامعة الإسلامية ، المشروع الأكثر طموحا لدى الجامعة في التحول نحو الإدارة الإلكترونية ، وهو الأكثر حداثة مقارنة مع باقي الجامعات قيد الدراسة ، ويمكن الإطلاع على تفاصيل هذا المشروع من خلال موقع الجامعة (<http://www.iugaza.edu.ps/ara/it/BPM.asp>) ، ويوضح الشكل (2.4) نموذجا لهذا المشروع .

شكل ( 2.4 )

#### نموذج لمشروع حوسبة الإجراءات الإدارية في الجامعة الإسلامية



المصدر : <http://www.iugaza.edu.ps/ara/it/BPM.asp>, 2009



ومن خلال المقابلات التي أجريت مع مدير شؤون IST ( ا.مهندس/محمد الفسيس ) ، مدير دائرة أنظمة المعلومات ( مهندس/عماد كحيل بتاريخ 2008/2/21 ) ، محال النظم للمشروع ( مهندس/منير المصري بتاريخ 2008/2/21 ) ، مهندس أمن الشبكات ( مهندس / محمود الهوبي بتاريخ 2008/12/1 ) ، مدير دائرة اللوازم التقنية ( مهندس/صلاح المصري بتاريخ 2009/1/28 ) ، دائرة الجودة ( ا.خالد الدهليز بتاريخ 2008/11/23 ) ، مركز التعليم الإلكتروني ( ا.بلال النبريصي، 2009/5/2 ) ودائرة شؤون الموظفين ( ا.أحمد أبو ليدة ، ا.مروان الجماصي بتاريخ 2009/1/28 ) للإطلاع على هذا المشروع البناء ومدى علاقته بموضوع الدراسة ، فقد توصل الباحث إلى المعلومات التالية :

- 1- هناك مشروع طموح لتغيير إدارة الجامعة إلى إدارة إلكترونية ، وقد حصل تأخير في تقدم المشروع بسبب ظروف الاعتداء الإسرائيلي الأخير ، علما أن هذا المشروع يخدم جميع الإدارات بما فيها دائرة شؤون الموظفين .
- 2- تم إنجاز تحليل النظام للمشروع ، وجاري العمل على إعداد البرامج اللازمة للتنفيذ ، علما أن بعضها جاهز فعلا فيما يتعلق ببعض وظائف e-HRM وجاري استخدامه ، مثل نظام ESS ، المراسلات الإلكترونية ، الحضور والانصراف ، الاستقطاب الإلكتروني ، تقديم طلبات التوظيف إلكترونياً ونظام تقييم الأداء الإلكتروني .
- 3- ما زالت قضية التوقيع الإلكتروني غير معتمدة في الجامعة حتى الآن ، وهو ما قد يشكل عائقاً أمام التحول بشكل كامل إلى الإدارة الإلكترونية .
- 4- هناك نقص في الإمكانيات البشرية اللازمة لإكمال المشروع نتيجة لنقص الموارد المالية لدى الجامعة بسبب ظروف الحصار التي يعاني منها قطاع غزة .
- 5- تشرف دائرة الجودة على مطابقة الأنظمة الجاهزة مع معايير الجودة التي وضعتها وزارة التربية والتعليم العالي ، وتقدم النصائح لدائرة تكنولوجيا المعلومات في مراحل التطوير والتنفيذ .
- 6- يتم التعاون والتنسيق مع دائرة شؤون الموظفين ومع مركز IST للوصول إلى نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً .
- 7- تقوم الدوائر المختلفة بطلب برامج ملائمة لعملها ، ويتم التنسيق بهذا الخصوص بين تلك الدوائر ودائرة الجودة ودائرة IST .
- 8- تم إنشاء دائرة أمن المعلومات حديثاً ، حتى تتلاءم مع ضخامة المشروع المزمع تنفيذه .
- 9- البنية التحتية من تجهيزات ومعدات تعتبر من وجهة نظر مختصي تكنولوجيا المعلومات كافية لتنفيذ هذا المشروع .
- 10- توفر إمكانيات التعلم الإلكتروني والتدريب الإلكتروني في الجامعة .

11- يقوم مركز التعليم الإلكتروني بنشر برامج تدريبية وتعليمية للموظفين عن طريق موقع Moodle .

12- ما زالت عملية التدريب عن بعد لموظفي الجامعة باستخدام وسائل التكنولوجيا والاتصال غير مفعلة ، حيث لم يعقد المركز سوى دورة واحدة عن طريق المؤتمرات المرئية ( Video Conference ) .

13- يوجد توجه للاستعانة بالمصادر الخارجية في بعض مراحل المشروع .

14- الاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى في مجال حوسبة الإجراءات الإدارية .

## 3.4 واقع e-HRM في جامعة الأزهر

### 1.3.4 تعريف بجامعة الأزهر

أنشئت جامعة الأزهر بغزة في العام 1991 كمؤسسة للتعليم العالي تلبى طموحات الشعب الفلسطيني وتكون عنواننا لقدرة هذا الشعب على البذل والعطاء ، وقد كان قرار الأخ القائد الشهيد " أبو عمار" رئيس دولة فلسطين - رحمة الله - في إنشاء هذه الجامعة هادفاً إلى غرس الشباب الفلسطيني في بلده وتدعيم جذوره فيها ، وقد نمت هذه الجامعة نمواً سريعاً يستحق كل الإعجاب والتقدير .

فقد بدأت جامعة الأزهر بكليتين فقط هما: كلية الشريعة والقانون ( الحقوق الآن ) وكلية التربية ، وفي عام 1992 تم إنشاء أربع كليات أخرى هي: الصيدلة - الزراعة - العلوم - الآداب الإنسانية. أضيفت لها في عام 1993 كلية سابعة وهي الاقتصاد والعلوم الإدارية ، وفي عام 1997 تم إنشاء كلية العلوم الطبية التطبيقية تلبية لاحتياجات المجتمع الفلسطيني القادر على الخوض في مجال التخصصات الدقيقة .

في عام 1999 تمت الموافقة على إنشاء كلية طب فلسطين فرع جامعة الأزهر ، حيث باشر طلبة كلية الطب دراستهم الأكاديمية ، وفي عام 2001 ونتيجة للتطور الهائل في علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات كان لجامعة الأزهر القرار الحكيم في إنشاء الكلية العاشرة بالجامعة وهي كلية هندسة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات وذلك لمواكبة التقدم العلمي والتطور السريع في مجال التخصصات العلمية الحديثة .

نشأت جامعة الأزهر في ظروف صعبة وأخذت بشكل مطرد نحو إقامة المباني المستقلة والمختبرات التعليمية الحديثة ومكتبتها الجديدة التي تسعى الجامعة جاهدة لتزويدها بذخائر الكتب والمراجع والدوريات العلمية والأدبية لتكون للباحثين مرتعاً خصباً ينهلون منه العلم والمعرفة . أما في مجال الاتصال بالعالم الخارجي من خلال شبكة الإنترنت فقد عملت الجامعة لتوصيل بياناتها ومعلوماتها إلى الخارج وكذلك كل ما يفيد الطلبة من معلومات سواء كانت في حقل الاستعلام عن الدرجات أو أمور أخرى ، حيث قامت الجامعة بتوفير الإمكانيات في هذا المجال .

أما في مجال الدراسات العليا فقد قامت الجامعة بإنشاء برامج الماجستير في تخصصات اللغة العربية والتربية والحقوق والكيمياء والزراعة والتجارة والإحصاء . وحرصاً من الجامعة على الإسهام في بناء الدولة خاضت مجال الدراسات التأهيلية للمواطن الفلسطيني والتطويرية لموظفي المؤسسات المختلفة فأنشأت دائرة التعليم المستمر لهذا الغرض .

وفي هذا الإطار تم تطوير برنامج الدبلوم المتوسط إلى كلية الدراسات المتوسطة التي تمنح درجة الدبلوم المتوسط في مجالات دراسية مختلفة تلبي حاجة الوطن في إيجاد الإنسان الفلسطيني القادرة على الإسهام في بناء مجتمعه وتطويره على أسس علمية منهجية. كما قامت الجامعة بإنشاء عدة مختبرات للإفادة منها مثل مختبر المياه والتربة ، مختبر تحليل الأغذية و مختبر البحوث والتحليل الدوائية .

يعتبر التفاعل والتعاون مع المؤسسات التعليمية الخارجية ضرورة ملحة لكافة الجامعات لا سيما في مجال الدراسات العليا والبحث العلمي ، والذي يتيح فرصاً هامة للطلبة والمحاضرين في الجامعة لإكمال دراستهم العليا، ويفيد أيضاً في إمكانية الاستفادة من خبرات الجامعات الأخرى في المجالات الأكاديمية حيث يتم تبادل المحاضرين وعقد الندوات ، تفعيل دور البحث العلمي وتكنولوجيا المعلومات ، ويسمح أيضاً بتساوق الأداء الأكاديمي والعلمي في جامعة الأزهر بغزة والجامعات العربية والدولية بما ينفع الطلبة والأكاديميين والإداريين .

وتحقيقاً لذلك فقد تم توقيع العديد من الاتفاقيات من أهمها اتفاقيات علاقة توأمة مع جامعة إكس مارسيليا بفرنسا ، دانكرك بفرنسا ، فيربي ببلجيكا والعديد من الجامعات الأخرى .  
(<http://www.alazhar.edu.ps/arabic/About/About.htm>,2009)

ويبين الجدول التالي (3.4) ، إحصائية بعدد الموظفين بجامعة الأزهر خلال العام 2009 ، من أكاديميين وإداريين وخدمات معاونة .

### جدول (3.4)

#### إحصائية بعدد الموظفين بجامعة الأزهر خلال العام 2009

المجموع الكلي	دون الثانوية	ثانوية عامة	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	
<b>الهيئة الأكاديمية</b>							
271	-	-	-	21	71	179	ذكور
22	-	-	-	3	14	5	إناث
<b>الهيئة الإدارية</b>							
211	20	22	69	93	7	-	ذكور
25	-	1	7	17	-	-	إناث
<b>الخدمات المعاونة</b>							
69	57	12	-	-	-	-	ذكور
20	20	-	-	-	-	-	إناث
618	97	35	76	134	92	184	المجموع

المصدر: دائرة شؤون الموظفين بجامعة الأزهر ، 2009 .

## 2.3.4 وحدة تكنولوجيا المعلومات في جامعة الأزهر ITU

أولاً: نشأة وحدة تكنولوجيا المعلومات ITU

تأسست وحدة تكنولوجيا المعلومات في جامعة الأزهر سنة 2001 تحت مسمى " وحدة تكنولوجيا المعلومات " بهدف وضع الخطط لإدارة كل ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات في الجامعة .

تقوم وحدة تكنولوجيا المعلومات بصيانة أجهزة الحاسوب وتوابعها ، حوسبة الدوائر الإدارية ، تطوير صفحة الإنترنت ، توفير مختبرات الحاسوب والإشراف عليها لتدريس المساقات التي تتعلق بالحاسوب الخاصة بالكليات ، عقد الدورات التدريبية في مجال الحاسوب وتوفير خدمة الإنترنت والبريد الإلكتروني .

([http://www.alazhar.edu.ps/arabic/Centers/Information\\_Technology\\_Unit/ITU.htm](http://www.alazhar.edu.ps/arabic/Centers/Information_Technology_Unit/ITU.htm),2009)

لم تعين إدارة الجامعة حتى الآن نائباً للرئيس لشئون تكنولوجيا المعلومات ، كما أفادنا مدير الوحدة السيد / منتصر الحلبي ، علماً أن الجامعة بصدد تعيين نائب لهذا المنصب ، وتتكون الوحدة من الأقسام التالية (مقابلة بتاريخ 2009/2/1) :

- 1- قسم البرمجة: يضم هذا القسم خمسة مبرمجين ويناظ بهم وظائف إنتاج وتصميم برامج لحوسبة دوائر الجامعة والاستغناء عن شراء برامج من الخارج ، متابعة تدريب المستخدمين على البرامج المعدة وتطويرها حسب تطور الأنظمة الإدارية واللوائح الأكاديمية والأنظمة المالية التي تفرضها سياسة الجامعة .
- 2- قسم الشبكات: يقوم هذا القسم بتجهيز وتطوير الشبكة الداخلية للجامعة ، ربط الأجهزة بالإنترنت والإنترانت وصيانة الشبكة وأجهزة الخادم .
- 3- قسم الصيانة والدعم الفني : يقوم قسم الصيانة بصيانة جميع أجهزة الحاسوب وتوابعها ، وضع التوصيف الفني لأجهزة الحاسوب وتوابعها ( طابعات ، UPS ، ماسحات ضوئية ، ... ) .
- 4- قسم الإنترنت والنشر الإلكتروني: يتولى هذا القسم مسؤولية إدارة خادمت الويب ، تطوير موقع الجامعة ، ربط الأنظمة المتاحة من خلال بوابة الجامعة كالتسجيل الإلكتروني للطلاب ، خدمات الطلبة ، ESS ، البريد الإلكتروني الداخلي ، خدمة SMS وغيرها من الأنظمة .

## ثانياً: مهام وحدة تكنولوجيا المعلومات ITU

إن العمل على إدخال تكنولوجيا المعلومات إلى الجامعة يترتب عليه اعتبارات عديدة مادية إدارية وخطط مستقبلية ولا سيما أن مجال تكنولوجيا المعلومات في تطور مستمر وسريع ، ومن هنا فإن على وحدة تكنولوجيا المعلومات دوراً رئيساً في الإشراف على استخدام مختبرات الحاسوب ومتابعة صيانتها وتطويرها وربطها من خلال الشبكة المركزية للجامعة ، والتي تم إنشاؤها بتمويل من اليونسكو بأحدث المواصفات .  
بالإضافة إلى ذلك ، هناك مهام أخرى عديدة مثل :

([http://www.alazhar.edu.ps/arabic/Centers/Information\\_Technology\\_Unit/ITU.htm](http://www.alazhar.edu.ps/arabic/Centers/Information_Technology_Unit/ITU.htm),2009)

- 1- إن كليات الجامعة بمختلف التخصصات تتطلب وجود مختبرات مجهزة بعدد كاف من الأجهزة لتدريب الطلبة على استخدام الحاسوب من خلال مقررات الحاسوب في كليات الجامعة ، لذلك فإن إدارة وحدة تكنولوجيا المعلومات يمكنها القيام بالتنسيق مع الكليات المختلفة في بداية كل فصل لتخصيص مواعيد استخدام المختبرات بما يتناسب ومتطلبات كل كلية .
- 2- توفير الوقت المناسب لدائرة التعليم المستمر لعقد دورات تدريبية في مجال الحاسوب وترشيح مدربين للإشراف على هذه الدورات .
- 3- الإشراف على صيانة الأجهزة الموجودة في كافة مختبرات الحاسوب بالجامعة من خلال قسم الصيانة لوحدة تكنولوجيا المعلومات .
- 4- تحديد مواصفات البرامج المحوسبة لتتلاءم مع بعضها عند ترابط جميع دوائر الجامعة من خلال الشبكة المركزية.
- 5- توفير خدمة الإنترنت من خلال اشتراك واحد لكل الجامعة ، تعمل عليه كافة المختبرات والمراكز من خلال الشبكة المركزية .

## ثالثاً:مجالات عمل وحدة تكنولوجيا المعلومات ITU

تقدم وحدة تكنولوجيا المعلومات الخدمات التكنولوجية في عدة مجالات وهي  
(المصري،2007،ص 59) :

- 1- المجال الأكاديمي: تعمل وحدة تكنولوجيا المعلومات على تدريب الكادر الأكاديمي على استخدام التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية ، وكذلك تطوير الخدمات الأكاديمية مثل المكتبة الإلكترونية .
- 2- المجال الإداري: تعمل وحدة تكنولوجيا المعلومات على حوسبة الأنظمة الإدارية لإدارة العملية الإدارية والأكاديمية مثل برامج : الدائرة المالية ، برامج شئون الطلاب ، برنامج دائرة اللوازم والمشتريات ، برامج المكتبة المركزية وبرامج التحاليل الطبية وغيرها .
- 3- المجال الخدماتي: تقوم وحدة تكنولوجيا المعلومات بتقديم خدمات تطوير أجهزة الحاسوب وملحقاتها ، توفير خدمات الصيانة لها وتوفير خدمات الإنترنت والبريد الإلكتروني للطلبة والموظفين .

رابعاً: البنية التحتية لوحدة تكنولوجيا المعلومات

يعمل في وحدة IUT (14) موظفاً ، وتحتوي على أربعة أقسام ، وتتنوع وظائف كل دائرة بحيث تتكامل في تقديم وتجهيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات .  
تتكون البنية التحتية لوحدة تكنولوجيا المعلومات من المكونات التالية الموضحة في الجدول التالي (4.4) :

#### جدول (4.4)

مكونات البنية التحتية لوحدة تكنولوجيا المعلومات في جامعة الأزهر

العدد	النوع
525	أجهزة حاسوب
6	خادم مركزي
10 ميغا	خط انترنت
350	الأجهزة المتصلة بالشبكة
جاري العمل بمشروع تركيب شبكة Hot Spot للطلاب داخل الجامعة	شبكات لاسلكية
SMS Video Conference	تقنيات أخرى

المصدر: وحدة تكنولوجيا المعلومات ، 2009 .

### 3.3.4 تطبيقات e-HRM في جامعة الأزهر

- بعد قيام الباحث بإجراء مقابلات مع دائرة شؤون الموظفين ( ا.هيثم غبن بتاريخ 2009/1/27 ) ، ومع وحدة ITU ( ا.مهندس/منتصر الحلبي بصفته مدير الوحدة ، مهندس يوسف الأستاذ بتاريخ 2009/2/1 ) ، توصل الباحث إلى النتائج التالية :
- 1- يتوفر لدى الوحدة خطط طموحة غير مكتملة بسبب توجهات إدارة الجامعة في التحول التدريجي الجزئي للإدارة الإلكترونية ، حيث أن الوحدة تعمل حاليا على مشروع لتطبيق نظام الأرشفة الإلكترونية للمراسلات .
  - 2- يتوفر لدى الوحدة الإمكانيات البرمجية والفنية القادرة على تطبيق نظام كامل للإدارة الإلكترونية .
  - 3- يتوفر لدى دائرة شؤون الموظفين نظام متكامل لأنظمة معلومات الموارد البشرية مرتبط مع بوابة الجامعة للحصول على خدمات ESS للموظفين .
  - 4- وجود نظام مراسلات إلكترونية داخلي مصمم من قبل وحدة ITU ، وبريد إلكتروني خاص بالجامعة .
  - 5- اعتماد الوحدة للاستقطاب الإلكتروني عن طريق بوابة الجامعة .
  - 6- توفر إمكانيات التعلم والتدريب الإلكتروني والمؤتمرات المرئية .
  - 7- توفر خدمة SMS .
  - 8- تقديم خدمة جديدة وهي خدمة Hot Spot لطلاب وموظفي الجامعة لمن يمتلكون أجهزة حاسوب محمولة ، وهو مما سيفقل من الاعتماد على التشبيك بواسطة الكوابل بشكل كبير ، ويعطي مرونة لاستخدام الشبكة والإنترنت داخل الجامعة ، كما سيعمل على تخفيف لضغط على مراكز الحاسوب وخاصة في فترات التسجيل للمواد الدراسية .
  - 9- ما زالت مشكلة التوقيع الإلكتروني تمثل عائقا أمام التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل كامل ، وهي نفس المشكلة التي تواجهها الجامعة الإسلامية ، وقد يعود ذلك إلى حاجتها لتشريع قانوني بالدرجة الأولى .
  - 10- ما زالت الوحدة في بدايات عملها ، ولديها رؤية طموحة نحو التوجه للإدارة الإلكترونية ، ونظرا لوجود عوائق إدارية ، ومتطلبات أكثر أولوية لدى إدارة الجامعة ، فإن ذلك قد يشكل عائقا في التوجه بشكل كامل نحو e-HRM .
  - 11- خدمات التعليم الإلكترونية موجهة بشكل أساسي لفئة الطلبة ، وتحتوي على خدمات أساسية مثل عمليات القبول والتسجيل ، الاطلاع على الدرجات ، والتراسل مع المحاضرين .



## 4.4 واقع e-HRM في جامعة الأقصى

### 1.4.4 تعريف بجامعة الأقصى

بدأت الجامعة كمعهد للمعلمين في العام 1955 تحت إدارة الحكومة المصرية ، وفي العام 1991 تطور المعهد إلى كلية عرفت بكلية التربية الحكومية التي أخذت في التطور في خططها الدراسية وأقسامها العلمية وأساتذتها وعدد طلابها إلى أن أصبحت في العام 2001 جامعة حكومية تشرف عليها وزارة التربية والتعليم .

تضم الجامعة الآن سبع كليات علمية تمنح درجة البكالوريوس في سبعة وثلاثون برنامجا أكاديميا ، كما أنها تمنح درجة الدبلوم المهني المتخصص في ستة برامج تقدمها عمادة التعليم المستمر ، إضافة إلى ثلاثة برامج تمنح في الجامعة درجة الدبلوم المتوسط من خلال كلية مجتمع الأقصى للدراسات المتوسطة .

تهدف الجامعة إلى نشر المعرفة وتعميق جذورها ، خدمة المجتمع الفلسطيني وتطويره خاصة والمجتمع العربي والإنساني عامة في إطار فلسفة تستند إلى المفاهيم الوطنية وتراث الحضارة العربية والإسلامية ، وتسعى لتحقيق هذا الهدف من خلال خلق الكفاءات المتميزة وتمييزها وتطويرها وما يتطلبه ذلك من بناء العقل والضمير والسلوك والنظرة الشمولية للحياة . (عودة، 2008، ص99)

يبين الجدول التالي (5.4) إحصائية بعدد الموظفين بجامعة الأقصى خلال العام 2009 ، من أكاديميين وإداريين وخدمات معاونة .

### جدول (5.4)

#### إحصائية بعدد الموظفين بجامعة الأقصى خلال العام 2009

المجموع الكلي	دون الثانوية	ثانوية عامة	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	
الهيئة الأكاديمية							
224	-	-	-	1	112	111	ذكور
36	-	-	-	1	23	12	إناث
الهيئة الإدارية							
242	-	-	38	191	13	-	ذكور
81	-	-	19	62	-	-	إناث
الخدمات المعاونة							
90	75	15	-	-	-	-	ذكور
4	3	1	-	-	-	-	إناث
677	78	16	57	255	148	123	المجموع

المصدر: دائرة شؤون الموظفين بجامعة الأقصى ، 2009 .

## 2.4.4 مركز الحاسوب في جامعة الأقصى

أولاً: نشأة مركز الحاسوب

أنشأ مركز الحاسوب في جامعة الأقصى عام 2003 ليتماشى مع التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وليقدم الخدمات في شتى مجالات التكنولوجيا المتعلقة بنظام الجامعة الأكاديمي والإداري والتقني . وأصبح مركز الحاسوب أحد المصادر الأساسية للمعلومات وبؤرة للتطور التكنولوجي في الجامعة ، حيث قام ببناء شبكة الحاسوب الرئيسية ومعظم أنظمة الجامعة المحوسبة .

يتشكل مركز الحاسوب من خمسة مراكز موزعة على أفرع الجامعة ، وأربعة أقسام رئيسية هي قسم نظم المعلومات وقسم الشبكات والإنترنت وقسم المتابعة والدعم الفني وقسم النشر الإلكتروني . (<http://www.alaqsa.edu.ps/ar/default.asp?pageid=964>,2009)

وكنتيجة لأهمية IT في تحقيق أهداف الجامعة ، ولإدراك إدارة الجامعة لأهمية التكنولوجيا للعملية التعليمية ، فقد عينت الجامعة حديثاً نائباً للرئيس لشئون تكنولوجيا المعلومات ، وهو الدكتور / محمد رضوان . (دائرة شئون الموظفين، 2009/1/29)

يتكون مركز الحاسوب من أربعة أقسام ، يؤدي كل منها وظائف مختلفة ، وتعمل متكاملة لتحقيق أهداف الجامعة والمركز ، وهذه الأقسام هي :

- 1- قسم نظم المعلومات: يختص هذا القسم ببرمجة ومتابعة البرامج وقواعد البيانات الخاصة بالجامعة ، ويعمل أعضاء هذا القسم كل في تخصصه للخروج بأفضل منتجات برمجية تخدم الجامعة على جميع الأصعدة . (تقرير مركز الحاسوب، 2009، ص1)
- 2- قسم الشبكات والإنترنت: إن من أهم متطلبات تشغيل الأنظمة المحوسبة وخدمة الإنترنت والخدمات الأخرى وجود شبكة بين جميع أجهزة الحاسوب في الجامعة بجميع فروعها ، وبناء على ذلك يقوم قسم الشبكات والإنترنت ببناء مستمر وفعال لشبكات الجامعة بجميع فروعها ، كما يعمل على إدارة هذه الشبكات ليقدم أفضل ما لديه من خدمة للموظفين وطلاب الجامعة . (تقرير مركز الحاسوب، 2009، ص2)
- 3- قسم الدعم الفني والمتابعة: تم إنشاء هذا القسم لتقديم المساعدة والمتابعة الفنية لمستخدمي شبكة الجامعة ، ولضمان استمرارية عمل الأقسام الأخرى دون مشاكل تعيق عملها . (تقرير مركز الحاسوب، 2009، ص3)
- 4- قسم النشر الإلكتروني: تم إنشاء هذا القسم لتقديم الخدمات الإلكترونية المختلفة عبر بوابة الجامعة ، ومتابعة موقع الجامعة والإعلانات .

## ثانياً: مهام مركز الحاسوب

- لا تختلف مهام المركز عن باقي مهام وحدات تكنولوجيا المعلومات في باقي الجامعات ، ويمكن إيجاز هذه المهام بالنقاط التالية ( تقرير مركز الحاسوب، 2009، ص6) :
- 1- إظهار صورة مشرقة عن الجامعة من خلال صفحة الجامعة .
  - 2- تسهيل التواصل بين إدارة الجامعة وبين الطاقم الأكاديمي والإداري من خلال البريد الإلكتروني وخدمة SMS .
  - 3- تسهيل التواصل بين إدارة الجامعة وبين الطلبة من خلال البريد الإلكتروني و SMS .
  - 4- الارتقاء بالجامعة إلى مستوى ينافس الجامعات العالمية في الخدمات الإلكترونية .
  - 5- صيانة أجهزة الحاسوب والمتابعة والدعم الفني للشبكة وللمستخدمين .
  - 6- تصميم وتنفيذ الأنظمة المحوسبة ، توفير خدمة الإنترنت وبناء الشبكة المحلية لأفرع الجامعة والشبكات اللاسلكية لربط الأفرع .
  - 7- تدريب الموظفين على الأنظمة الجديدة .

## ثالثاً: مجالات عمل مركز الحاسوب

- تتنوع مجالات عمل مركز الحاسوب ما بين تقديم خدمات للمجال الإداري والأكاديمي وتقديم خدمات للطلبة ، ومن أهم مجالات عمل المركز :
- 1- المجال الإداري: يقوم مركز الحاسوب بحوسبة الأنظمة الإدارية لدوائر وكليات الجامعة مثل برامج القبول والتسجيل ، برامج الشؤون الأكاديمية ، برنامج شؤون الطلاب ، برنامج شؤون الموظفين ، برنامج المخازن والمشتريات وبرنامج الشؤون الإدارية وغيرها . (المصري، 2007، ص61)
  - 2- المجال الأكاديمي: قام المركز بإنشاء نظام التعليم الإلكتروني ، نظام معلومات الشؤون الأكاديمية ، نظام خدمات المحاضرين عبر الإنترنت ، ربط ثلاث مراكز للجامعة بتقنيات المؤتمرات المرئية وكذلك إنشاء نظام النوادي الإلكترونية عبر الإنترنت . (تقرير مركز الحاسوب، 2009، ص2)
  - 3- المجال الخدماتي : يقوم مركز الحاسوب بتوفير خدمات الإنترنت والبريد الإلكتروني للطلبة والموظفين على حد سواء ، إمكانية الوصول إلى شبكة الحاسوب للمستخدمين ، صيانة وتطوير أجهزة الحاسوب وملحقاتها ، تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الحديثة وتقديم الخدمات الإلكترونية للموظفين والطلاب . (المصري، 2007، ص62)

## رابعاً: البنية التحتية لمركز الحاسوب

يعمل في مركز الحاسوب حالياً (29) موظفاً ، ويحتوي على أربعة أقسام ، وتتنوع وظائف كل دائرة بحيث تتكامل في تقديم وتجهيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات .  
تتكون البنية التحتية لمركز الحاسوب من المكونات التالية الموضحة في الجدول التالي (6.4) :

### جدول (6.4)

#### مكونات البنية التحتية لمركز الحاسوب في جامعة الأقصى

النوع	العدد
أجهزة حاسوب	420
خادم مركزي في غزة	10
خادم مركزي في خان يونس	3
خط إنترنت في غزة	20 ميغا
خط إنترنت في خان يونس	4 ميغا
شبكات لاسلكية	توجد شبكة لاسلكية تربط الأفرع الفرعية مع المقر الرئيسي في غزة
تقنيات أخرى	SMS Video Conference

المصدر: مركز الحاسوب ، 2009 .

### 3.4.4 وحدة المعلومات التابعة للشئون الأكاديمية

نظراً للتطور المستمر الذي تشهده الشئون الأكاديمية وإيماناً منها بضرورة مواكبة التطور التكنولوجي المتسارع وبناءً على توصيات نائب رئيس الجامعة للشئون الأكاديمية تم استحداث وحدة المعلومات للشئون الأكاديمية والتي من شأنها توفير ما يلزم حاسوبياً لتسهيل عمل الشئون الأكاديمية .

مهام وحدة المعلومات :

(<http://www.alaqsa.edu.ps/ar/default.asp?pageid=1051>,2009)

- 1- إعداد نماذج وتصورات لتطوير أنظمة الحاسوب الخاصة بالشئون الأكاديمية .
- 2- تدقيق البيانات الأكاديمية للجامعة والمسئولية المباشرة عن صحتها .
- 3- إعداد التقارير اللازمة للشئون الأكاديمية إما بصورة مباشرة أو بالتعاون مع شئون تكنولوجيا المعلومات .

- 4- متابعة المشاكل الأكاديمية التي تواجه طلبة الجامعة والسعي إلى حلها .
- 5- إعداد وتجهيز الإحصائيات المتعلقة بالشئون الأكاديمية .
- 6- العمل على وضع تصورات لأتمتة جميع الطلبات الورقية بالجامعة .
- 7- مساعدة المحاضرين في أتمتة المساقات الخاصة بهم والتي تستخدم في نظام التعليم الإلكتروني .
- 8- وضع تصور لدورات تدريبية خاصة بالأكاديميين وذلك بالتعاون مع دائرة التطوير الأكاديمي .
- 9- تدريب المحاضرين على استخدام نظام التعليم الإلكتروني في الجامعة .
- 10- عقد ورشات عمل لتدريب العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية والمحاضرين على الأنظمة التي يتم تطويرها.

#### 4.4.4 تطبيقات e-HRM في جامعة الأقصى

بعد قيام الباحث بإجراء مقابلات مع دائرة شئون الموظفين (أ. محمد عودة، أ. سهام أبو لبة بتاريخ 2009/1/29) ، ومع مركز الحاسوب ( أ.مهندس يوسف يوسف بصفته مدير المركز السابق ، مهندس/حسن داود مدير المركز حاليا بتاريخ 2009/1/29 ) ، توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- 1- وجود خدمات ESS ضمن بوابة الجامعة .
- 2- وجود خدمات الاستقطاب الإلكتروني .
- 3- يمتلك المركز شبكة قوية سواء من حيث التجهيزات أو خطوط الإنترنت ، أو الطاقم الفني .
- 4- ما زال العديد من الأنظمة تحت الإنشاء والتطوير .
- 5- تركيز الجامعة وبالتالي مركز الحاسوب على الأنشطة التعليمية أكثر من الوظائف الإدارية ، وذلك حسب توجه إدارة الجامعة بهذا الخصوص .
- 6- تم في هذا العام الدراسي أتمتة نظام المحاضرات ، حيث تتوفر كافة المحاضرات الدراسية على موقع الجامعة الخاص بخدمات الطلبة .
- 7- ضعف اعتماد e-HRM ضمن خطط تطوير وظائف إدارات الجامعة .
- 8- عدم اعتماد التوقيع الإلكتروني والوثائق الإلكترونية .

9- بالرغم من توفر شبكة قوية وخدمات متكاملة ، إلا أنه لا يتم الاستفادة منها بشكل كامل في إدارة شئون الموظفين ، حيث ما زالت المعاملات بين أفرع الجامعة تتم بالطرق التقليدية .

10- يوجد نظام مراسلات إلكتروني .

11- لدي المركز خطة واضحة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية ، ضمن توجهات إدارة الجامعة وحسب الأولويات التي تضعها إدارة الجامعة .

12- اتضح للباحث وجود فجوة بين قدرات وتطلعات المركز وبين إدارة شئون الموظفين من جهة ، وبين إدارة الجامعة من جهة أخرى ، وقد يكون أحد أسبابها كونها جامعة حكومية .

## الجزء الثالث

# منهجية الدراسة ونتائجها والتوصيات

الفصل الخامس : منهجية الدراسة

الفصل السادس : نتائج الدراسة وتفسيرها

الفصل السابع : النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس : منهجية الدراسة

- 1.5 مقدمة
- 2.5 منهجية الدراسة
- 3.5 مجتمع الدراسة
- 4.5 عينة الدراسة
- 5.5 أدوات الدراسة
- 6.5 صدق وثبات الاستبانة
- 7.5 صدق وثبات الاستبانة الخاصة بعينة مراكز تكنولوجيا المعلومات
- 8.5 المعالجات الإحصائية



## 1.5 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفا مفصلا للمنهج والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة ، أفراد مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها وصدقها وثباتها .

كما يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث ومن ذلك : تعريف منهجية الدراسة ، وصف مجتمع الدراسة ، تحديد عينة الدراسة ، إعداد أدوات الدراسة ، التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة ، بيان إجراءات الدراسة والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في معالجة نتائج الدراسة .

## 2.5 منهجية الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي حاول من خلاله وصف واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة ، نظراً لأنه أكثر وأنسب المناهج البحثية لوصف الظاهرة موضوع البحث ، والذي يحاول الباحث من خلاله وصف موضوع الدراسة ، وتحليل البيانات وأن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد ويثري بها رصيد المعرفة عن الموضوع .

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة ، اعتمد الباحث على ثلاثة مصادر للبيانات :  
أولاً: المصادر الثانوية للبيانات

اتجه الباحث في مراجعة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة ، الدوريات والمقالات والتقارير والرسائل العلمية التي تناولت موضوع الدراسة .

أراد الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة ، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات ، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM .

ثانياً: المصادر الأولية للبيانات

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات الأولية كأداة رئيسية للبحث ، صممت خصيصاً لهذا الغرض لحصر وتجميع المعلومات اللازمة عن موضوع الدراسة .

تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة ، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS ( Statistical Package for Social Science ) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .  
ثالثاً: المقابلات الشخصية

بغرض التعرف عن قرب على واقع الجامعات الخاضعة للدراسة فيما يخص موضوع الدراسة ، قام الباحث بإجراء مقابلات ميدانية عديدة مع موظفي الجامعات الذين لهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة ، وخاصة موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات ، دوائر شؤون الموظفين وإدارات الجودة ، حيث تكونت لدي الباحث صورة متكاملة عن واقع كل جامعة ساهمت في إثراء الدراسة وتوجيه الباحث بشكل فعال لتحقيق النتائج المرجوة من الدراسة .

### 3.5 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الجامعات الإداريين والأكاديميين والعاملين في مراكز تكنولوجيا المعلومات ، حسب علاقتهم بموضوع الدراسة .  
وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة من أكاديميين وإداريين (239) موظف كما هو موضح في جدول رقم (1.5) .

#### جدول (1.5)

عدد موظفي الجامعات المعنيين بموضوع الدراسة

المسمى الوظيفي	الجامعة الإسلامية	جامعة الأزهر	جامعة الأقصى	العدد	النسبة المئوية
رئيس جامعة	1	1	1	3	1.26
نائب رئيس	3	3	4	10	4.18
عميد	19	14	12	45	18.83
مدير	24	24	12	60	25.1
رئيس قسم	40	37	44	121	50.63
المجموع	87	79	73		
المجموع الكلي	239				100.00

المصدر: دائرة شؤون الموظفين في الجامعات المدرجة في الدراسة ، 2009 .

أما العاملون في مراكز تكنولوجيا المعلومات الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة فبلغ عددهم (35) موظفا ، تنوعت وظائفهم ما بين مدراء ورؤساء أقسام ، مبرمجين ، مصممي صفحات ويب ومحلي أنظمة .

ويوضح الجدول رقم (2.5) توزيع أفراد عينة مراكز تكنولوجيا المعلومات في الجامعات المعنية بالدراسة .

### جدول (2.5)

#### عدد موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات المعنيين بموضوع الدراسة

المجموع الكلي	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية
35	9	6	20

المصدر: دائرة شؤون الموظفين في الجامعات المدرجة في الدراسة، 2009 .

## 4.5 عينة الدراسة

### 1.4.5 العينة الاستطلاعية للدراسة

تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من (30) فردا من أفراد مجتمع الدراسة حسب نسبة كل جامعة ، للتحقق من صدق الاستبانة وذلك بتطبيق الاستبانة عليهم ، بهدف تطوير الاستبانة إلى الحد الأقصى والتأكد من سلامة فقراتها ، ليشمل ذلك تعديل اتجاه بعض الأسئلة والتصحيح اللغوي ، وتم استبعاد العينة الاستطلاعية من الدراسة بعد ذلك.

### 2.4.5 عينة الدراسة

نظرا لأهمية آراء واستجابات الباحثين في مراكز تكنولوجيا المعلومات ، فقد فضل الباحث أن يقوم بعملية مسح شامل لمن له علاقة مباشرة بموضوع الدراسة من العاملين في مراكز تكنولوجيا المعلومات ( مبرمجين ، محلي نظم ، مصممي صفحات ويب ، مسؤول أمن الشبكات ، مسؤولي إدارة قواعد البيانات ) وعددهم (35) موظفا ضمن العينة الكلية ( تم استثناء موظفي الدعم الفني والشبكات ) .

أما مجتمع الدراسة من أكاديميين وإداريين من باقي إدارات الجامعة ، فتم اختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة للمجتمع مع مراعاة حجم تمثيل كل جامعة في مجتمع الدراسة ، حيث حدد الباحث الحجم الأمثل للعينة الطبقية العشوائية ومقدارها ( 148 ) فردا من أفراد المجتمع حسب معطيات حجم المجتمع بنسبة ( 62 % ) ، وذلك من خلال موقع حساب حجم العينة .  
(<http://www.isixsigma.com>)

يوضح الجدول رقم ( 3.5 ) مجتمع الدراسة من أكاديميين وإداريين وحجم عينة الدراسة الممثلة للمجتمع .

#### جدول ( 3.5 )

##### مجتمع الدراسة للأكاديميين والإداريين وعينة الدراسة الممثلة للمجتمع

اسم الجامعة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة
الجامعة الإسلامية	87	54
جامعة الأزهر	79	49
جامعة الأقصى	73	45
المجموع	239	148

المصدر: دائرة شؤون الموظفين في الجامعات المدرجة في الدراسة ، 2009 .

وبناء عليه يكون حجم العينة الكلي الذي يشمل الموظفين الأكاديميين والإداريين بالإضافة إلى موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات كما هو موضح بالجدول رقم (4.5)

#### جدول ( 4.5 )

##### عينة الدراسة الممثلة للمجتمع

اسم الجامعة	عينة الدراسة للموظفين الأكاديميين والإداريين	عينة الدراسة لموظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات	عينة الدراسة الكلية الممثلة لمجتمع الدراسة الكلي
الجامعة الإسلامية	54	20	74
جامعة الأزهر	49	6	55
جامعة الأقصى	45	9	54
المجموع	148	35	183

المصدر: إعداد الباحث ، 2009 .

وقد تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة باستخدام طريقتين: الطريقة الأولى التقليدية وهي الاستبانة الورقية ، والطريقة الثانية هي الاستبانة الإلكترونية ، حيث قام الباحث بتصميم الاستبانة نفسها واستضافتها على الموقع الإلكتروني [www.suwet.com/master](http://www.suwet.com/master) ، وتعميم الموقع من خلال البريد الإلكتروني لكل من الجامعات الثلاث .

قام الباحث بتوزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة الممثلة للمجتمع وعددهم ( 153 ) ، بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية واستبعاد أفرادها وعددهم ( 30 ) ، حيث تم استرداد (76) استبانته إلكترونية كلها صالحة للتحليل ، و(57) استبانته ورقية منها (53) صالحة للتحليل الإحصائي .

وبلغت بذلك نسبة الاستبانات المستردة 84.31% من أفراد عينة الدراسة ، وهي نسبة مقبولة إحصائياً ، والجدول التالي توضح توزيع أفراد عينة الدراسة الكلية حسب المتغيرات المختلفة :

#### 1- متغير الجامعة

#### جدول (5.5)

##### توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجامعة

الجامعة	التكرار	النسبة المئوية
الإسلامية	54	41.9
الأزهر	40	31
الأقصى	35	27.1
المجموع	129	100.0

يتضح من الجدول رقم (5.5) أن ( 41.9 % ) من مجتمع الدراسة من الجامعة الإسلامية ، ( 31% ) من مجتمع الدراسة من جامعة الأزهر و(27.1%) من مجتمع الدراسة من جامعة الأقصى .

ويوضح الجدول (6.5) الاستجابات الممثلة لكل جامعة واستجابات موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات .

### جدول ( 6.5 )

#### توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

الجامعة	العينة الكلية	التكرار	النسبة المئوية للموظفين الأكاديميين والإداريين من مجموع العينة الكلية	التكرار	النسبة المئوية لموظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات من مجموع العينة الكلية
الإسلامية	54	37	28.69	17	13.178
الأزهر	40	34	26.356	6	4.651
الأقصى	35	27	20.93	8	6.201
<b>المجموع</b>	<b>129</b>	<b>98</b>	<b>75.97</b>	<b>31</b>	<b>24.03</b>

يتضح من الجدول (6.5) أن نسبة استجابة الموظفين الأكاديميين والإداريين بلغت من المجموع الكلي ( 28.69% ) من الجامعة الإسلامية ، مقابل ( 13.178% ) من موظفي مركز تكنولوجيا المعلومات .

وبلغت نسبة استجابة الموظفين الأكاديميين والإداريين من المجموع الكلي ( 26.356% ) من جامعة الأزهر ، مقابل ( 4.651% ) من موظفي مركز تكنولوجيا المعلومات .

وبلغت نسبة استجابة الموظفين الأكاديميين والإداريين من المجموع الكلي ( 20.93% ) من جامعة الأقصى ، مقابل ( 6.201% ) من موظفي مركز تكنولوجيا المعلومات .

#### 2- متغير الفئة العمرية

يوضح الجدول (7.5) الاستجابات الممثلة لكل جامعة حسب متغير الفئة العمرية والتي قسمت إلى أربعة مستويات .

### جدول ( 7.5 )

#### توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	21	16.3
من 30 - أقل من 40	44	34.1
من 40 - أقل من 50	42	32.6
50 فأكثر	22	17.1
<b>المجموع</b>	<b>129</b>	<b>100.0</b>

حيث يتضح من الجدول (7.5) أن الفئة العمرية "أقل من 30" بلغت ( 16.3% ) ، من 30" إلى أقل من 40" بلغت ( 34.1% ) ، نسبة ( 32.6% ) من الفئة العمرية من 40" إلى أقل من 50" ، وبلغت الفئة العمرية من 50" فأكثر" نسبة ( 17.1% ) .

ويتضح من البيانات أعلاه أن معظم أفراد العينة هم من الفئة العمرية الأكبر من 30 عاما ، ويعلل الباحث ذلك بأن الدراسة استهدفت المستويات الإدارية العليا ، وهي مناصب في الغالب لا يحصل عليها إلا حملة الشهادات العليا من ماجستير ودكتوراه ، وفي الغالب يحصل الفرد على الشهادات العليا بعد سن الثلاثين .

### 3- متغير المؤهل العلمي

يوضح الجدول (8.5) الاستجابات الممثلة لكل جامعة حسب متغير المؤهل العلمي والذي قسم إلى أربعة مستويات .

### جدول ( 8.5 )

#### توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
42.6	55	بكالوريوس
2.3	3	دبلوم عالي
15.5	20	ماجستير
39.5	51	دكتوراه
100.0	129	المجموع

يتضح من الجدول (8.5) أن نسبة حملة البكالوريوس ( 42.6% ) ، وسبب ارتفاع النسبة أن هناك من أفراد العينة من يعمل في مراكز تكنولوجيا المعلومات حيث بلغ عددهم 21 موظفا من حملة البكالوريوس ، أي بنسبة ( 38.2% ) من حملة البكالوريوس ، وبالتالي يتبقى من أفراد العينة الذين يعملون في مناصب إدارية عليا 34 موظفا من أفراد العينة . كما بلغت نسبة حملة الدبلوم العالي ( 2.3% ) فقط ، وهذا يدل على توجه أفراد المجتمع إلى الحصول على شهادات عليا "ماجستير" و "دكتوراه" بشكل أساسي ، كونها ضرورية للمناصب الإدارية العليا ، حيث بلغت نسبة حملة الماجستير ( 15.5% ) والدكتوراه ( 39.5% ) .

### 4- متغير عدد سنوات الخدمة

يوضح الجدول (9.5) الاستجابات الممثلة لكل جامعة حسب متغير عدد سنوات الخدمة والذي قسم إلى أربعة مستويات .

### جدول (9.5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5	24	18.6
5 - أقل من 10	29	22.5
10 - إلى أقل من 15	36	27.9
15 فأكثر	40	31
<b>المجموع</b>	<b>129</b>	<b>100.0</b>

يتضح من الجدول (9.5) أن نسبة من لديهم سنوات خدمة "أقل من 5 سنوات" تمثل أقل نسبة حيث بلغت (18.6%) ، بينما حصلت باقي الفئات على نسبة أعلى منها بلغت للفئة الثانية (22.5%) من "5 - إلى أقل من 10 سنوات" ، نسبة (27.9%) للفئة من "10 - إلى أقل من 15 سنة" ، ونسبة (31%) للفئة من "15 سنة فأكثر" .  
ويعلل الباحث ذلك بأن المناصب الإدارية العليا تحتاج إلى الخبرة بشكل أساسي ، وهي لا تأتي إلا بالممارسة العملية لفترة طويلة من الزمن .

5- متغير فئة الوظيفة

يوضح الجدول (10.5) الاستجابات الممثلة لكل جامعة حسب متغير فئة الوظيفة والذي قسم إلى فئتين .

### جدول (10.5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير فئة الوظيفة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
إداري	68	52.7
أكاديمي إداري	61	47.3
<b>المجموع</b>	<b>129</b>	<b>100.0</b>

يتضح من الجدول (10.5) أن نسبة أفراد العينة من الموظفين الإداريين بلغت (52.7%) ، ومن الموظفين الأكاديميين الإداريين نسبة (47.3%) ، وذلك حسب استجابة أفراد العينة ، حيث بلغت نسبة الاستجابة (84.31%) فقط ، ويعلل الباحث ذلك إلى عدة عوامل أهمها من وجهة نظره هو ضغط العمل الموجود على فئة الموظفين الأكاديميين الإداريين ، إضافة إلى وجود مسميات إدارية عليا مثل "مدير" و "رئيس قسم" من حملة البكالوريوس ، بينما الفئة الوظيفية "أكاديمي إداري" يلزم لها أن يكون الموظف من حملة الدكتوراه .



## 6- متغير المسمى الوظيفي

يوضح الجدول (11.5) الاستجابات الممثلة لكل جامعة حسب متغير المسمى الوظيفي والذي قسم إلى خمس فئات .

### جدول ( 11.5 )

#### توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
نائب رئيس	5	3.9
عميد	20	15.5
مدير	31	24
رئيس قسم	52	40.3
غير ذلك	21	16.3
<b>المجموع</b>	<b>129</b>	<b>100.0</b>

يتضح من الجدول (11.5) أن نسبة أفراد العينة بالمسمى "نائب رئيس" بلغت ( 3.9 % ) ، ويعلل الباحث ذلك إلى محدودية ذلك إلى محدودية ذلك المسمى في الجامعات الخاضعة للدراسة حيث أن إجمالي نواب الرئيس يبلغ ( 10 ) نواب في الجامعات الثلاث ، بالإضافة إلى ضغط العمل الكبير الذي يتحمله صاحب ذلك المنصب .

بينما بلغت نسبة "عميد" ( 15.5 % ) ، ونسبة "مدير" بلغت ( 24 % ) ، بينما بلغت نسبة "رئيس قسم" ( 40.3 % ) ، ويعلل الباحث ارتفاع تلك النسبة كون رؤساء الأقسام يشكلون نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة وخاصة ممن يحملون مسمى وظيفي "أكاديمي إداري" . أما فئة "غير ذلك" فقد حددها الباحث لأفراد مجتمع الدراسة من العاملين في مراكز تكنولوجيا المعلومات كمبرمجين ولا يحملون مسميات وظيفية ، وبلغت ( 16.3 % ) .

#### 7- خصائص أفراد عينة مراكز تكنولوجيا المعلومات

بلغت نسبة المستجيبين من العاملين في مراكز تكنولوجيا المعلومات ( 88.57 % ) بواقع ( 31 ) فردا من العينة البالغة ( 35 ) فردا ، ويوضح الجدول (12.5) توزيع أفراد العينة على الجامعات الخاضعة للدراسة .

## جدول ( 12.5 )

### توزيع عينة الدراسة حسب مراكز تكنولوجيا المعلومات

الجامعة	التكرار	النسبة المئوية من المستجيبين	المجتمع الكلي	النسبة المئوية من المجتمع
الإسلامية	17	54.8	20	85
الأزهر	6	19.4	6	100
الأقصى	8	25.8	9	89
<b>المجموع</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>35</b>	

حيث يتضح من الجدول ( 12.5 ) أن أعلى نسبة استجابة كانت من الجامعة الإسلامية بواقع ( 54.8 % ) ، تلتها جامعة الأقصى بنسبة ( 25.8 % ) ، ثم جامعة الأزهر بنسبة ( 19.4 % ) .

ويعلل الباحث ذلك كون عدد العاملين في هذا المركز في الجامعة الإسلامية ممن لهم علاقة بموضوع الدراسة يفوق مجموع العاملين في جامعتي الأزهر والأقصى .  
ولكن حيث أن العينة عينة مسح شامل ، سنجد أن جامعة الأزهر قد استجاب أفرادها بنسبة ( 100 % ) ، جامعة الأقصى ( 89 % ) والجامعة الإسلامية بنسبة ( 85 % ) .  
يوضح الجدول (13.5) خصائص أفراد العينة من موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات في الجامعات المعنية بالدراسة .

## جدول ( 13.5 )

### توزيع أفراد عينة مراكز تكنولوجيا المعلومات حسب المتغيرات المختلفة

المتغير	الفئة للمتغير	التكرار	النسبة المئوية
الفئة العمرية	أقل من 30	16	51.6
	من 30 - أقل من 40	14	45.2
	من 40 - أقل من 50	1	3.2
المؤهل العلمي	بكالوريوس	26	83.9
	ماجستير	5	16.1
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5	19	61.3
	5 - أقل من 10	10	32.3
	10 - إلى أقل من 15	2	6.5
المسمى الوظيفي	مدير	2	6.5
	رئيس قسم	8	25.8
	غير ذلك	21	67.7

ويوضح الجدول (13.5) أن الفئة العمرية "أقل من 30" تحتل النسبة الأكبر حيث بلغت (51.6%) ، الفئة العمرية الوسطى احتلت المرتبة الثانية بنسبة (45.2%) ، بينما بلغت الفئة العمرية من "40- أقل من 50" نسبة (3.2%) .

بالنسبة للمؤهل العلمي فقد بلغت نسبة حملة البكالوريوس (83.9%) مقابل (16.1%) لحملة الماجستير ، ويعلل الباحث ذلك نتيجة اهتمام الجامعات المتزايد بمجال تكنولوجيا المعلومات ما دفعها إلى توظيف الخريجين ذوي المهارات العالية في هذا المجال من حملة البكالوريوس .

أما من حيث عدد سنوات الخدمة فقد بلغت نسبة الذين خدموا أقل من "5 سنوات" (61.3%) ، من "5 - أقل من 10" سنوات نسبة (32.3%) ، وبلغت نسبة الذين خدموا من "10 سنوات- إلى أقل من 15" (6.5%) ، ويدل ذلك على زيادة الاهتمام بهذا المجال أكثر مما كان قبل 15 عاما نتيجة التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات وحاجة الجامعات إلى مواكبة تلك التطورات .

أما بالنسبة للمسمى الوظيفي فبلغت نسبة "مدير" (6.5%) وهي أقل نسبة ، ونسبة "رئيس قسم" (25.8%) ، بينما بلغت نسبة "غير ذلك" والمقصود فيها المبرمجين ، مصممي صفحات الإنترنت ، محلي الأنظمة ، النشر الإلكتروني والتعليم الإلكتروني أكبر نسبة حيث بلغت (67.7%) ، ويعلل الباحث ذلك بالتغير في توجه الجامعات نحو تقديم خدمات التعليم الإلكتروني وتطبيقات الإدارة الإلكترونية بشكل واسع .

## 5.5 أدوات الدراسة

قام الباحث بتصميم استبانة الدراسة لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة بعد أن راجع الكثير من الأدب الإداري والدراسات السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية إلكترونياً والإدارة الإلكترونية ، وإجراء مقابلات عديدة مع الموظفين الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة من موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات ، موظفي شؤون الموظفين ، موظفي وحدة الجودة ومع الإحصائيين لمعرفة الطريقة الأمثل لتصميم الاستبانة ، حيث تم تصميم استبانة مكونة من (10) درجات ، وهي تعديل لمقياس ليكرت الخماسي مما يعطي للمبحوث مجال أوسع للإجابة ، وقد كانت درجة الإجابة لكل فقرة (10) درجات بحيث كانت أقل الإجابات هو "1" ويعني عدم الموافقة التامة على الفقرة ، أعلى الإجابات الرقم "10" ويعني الموافقة التامة على الفقرة ، ونقطة الحياد هنا "6" .

تم إعداد الاستبانة على عدة مراحل كما يلي :

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات .
- 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات .
- 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف .
- 4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ( ملحق رقم "1" ) والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم .
- 5- إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبانة وتعديل ما يلزم .
- 6- توزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع لجمع البيانات اللازمة للدراسة .

### 1.5.5 توزيع الاستبانة

لأغراض تعزيز نتائج الدراسة بأحد فروع مجالات الدراسة ، وهي الإدارة الإلكترونية ، قام الباحث باستخدام طريقتين لتوزيع الاستبانة ، الطريقة التقليدية الورقية والتي تم توزيعها باليد ، والطريقة الثانية وهي الاستبانة الإلكترونية .

في البداية ظن الباحث أن تلك الإمكانية متاحة لدي الجامعة الإسلامية ، ولكنه تفاجأ بعدم توفرها ، وعند الاستفسار عن السبب اتضح أن قسم البرمجة عرض هذه الخدمة قبل عام على عمادة الدراسات العليا التي لم ترد عليهم بخصوصه .

كان هدف قسم البرمجة هو هدف علمي بحث من حيث الاحتفاظ بقواعد بيانات للاستبانات بمختلف أنواعها التي تصدر من طلاب وباحثي الجامعة الإسلامية ، والاستفادة من نتائج تلك الاستبانات في الدراسات العلمية والجوانب الإحصائية .

عند طرح الموضوع من قبل الباحث على قسم البرمجة مرة أخرى ، اعتذر رئيس القسم بسبب انشغال قسمه في مشروع حوسبة العمليات الإدارية حالياً .

قام الباحث بالاستعانة بأحد المواقع العربية المختصة بتصميم الاستبانات واستطلاعات الرأي ، حيث وجد تعاوناً كبيراً منهم ، وقام بمساعدة مهندس مختص في تكنولوجيا المعلومات بالتنسيق والتعاون مع إدارة الموقع لتوجيه تصميم نموذج الاستبانة بالهيئة المناسبة للباحث وبطريقة سهلة للمبحوث .

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة الإلكترونية ، قام الباحث بنشرها على موقع التصميم على الرابط [www.suwet.com/master](http://www.suwet.com/master) ، ثم توزيع الرابط من خلال قسم العلاقات العامة في الجامعة الإسلامية حيث قام الأخ / وسيم سكيك مشكوراً بتوزيعها ، ومن خلال مركز تكنولوجيا المعلومات في جامعة الأزهر على عينة الدراسة من خلال البريد الإلكتروني الخاص بالجامعة ، حيث قام الأخ / منتصر الحلبي مشكوراً بتوزيعها .

وجد الباحث صعوبة في توزيع الاستبانة الإلكترونية من خلال البريد الإلكتروني في جامعة الأقصى لعدم توفر قائمة مراسلات بريدية حديثة لعينة الدراسة ، مما اضطر الباحث إلى توزيع الرابط الإلكتروني للاستبانة على ورقة مطبوعة بشكل شخصي .

وبالرغم من توزيع الاستبانة بشكل كامل إلكترونياً ، إلا أن نسبة كبيرة من أفراد العينة طلبوا استبانات ورقية ، حيث يوضح الجدول (14.5) نسبة الاسترداد الإلكتروني والورقي للاستبانة من قبل أفراد العينة حسب متغير الجامعة .

#### جدول ( 14.5 )

نسبة استرداد الاستبانة الورقية والإلكترونية الصالحة للتحليل حسب متغير الجامعة

الجامعة	التكرار	استبانه الكترونية	النسبة المئوية	استبانه ورقية	النسبة المئوية
الإسلامية	54	44	34.12	10	7.75
الأزهر	40	8	6.2	32	24.81
الأقصى	35	24	18.6	11	8.52
<b>المجموع</b>	<b>129</b>	<b>76</b>	<b>58.92</b>	<b>53</b>	<b>41.08</b>

يوضح الجدول (14.5) أن ما نسبته ( 34.12 % ) من الاستجابة الإلكترونية كانت في الجامعة الإسلامية ، ويعلل الباحث ذلك باستخدام المراسلات الإلكترونية داخل الجامعة بشكل كبير ، كذلك يوضح الجدول انخفاض تلك النسبة في جامعة الأزهر حيث بلغت ( 6.2 % ) ، ويعلل الباحث ذلك لعدم استعمال المراسلات الإلكترونية بالرغم من توفرها ، حيث الاعتماد أكثر علي خدمة SMS ، عدم استعمال الموظفين للبريد الإلكتروني الخاص بالجامعة بشكل رسمي ولوجود مشاكل في خدمة البريد الإلكتروني وشبكة الإنترنت في الجامعة أثناء توزيع الاستبانة مما أدى إلى عزوف المبحوثين عن الاستجابة الإلكترونية .

بلغت تلك النسبة في جامعة الأقصى ( 18.6 % ) ، وتم توزيع الرابط الإلكتروني للاستبانة على ورقة مطبوعة بشكل شخصي ، حيث كان يرغب الباحث بالحصول على معدل الاستجابة للبريد الإلكتروني ولكنه لم يتمكن لظروف خاصة بالجامعة .

## 2.5.5 محتويات الاستبانة

تكونت الاستبانة من قسمين ، حيث احتوى القسم الأول على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ، والقسم الثاني من خمسة مجالات تتناول جوانب الدراسة .  
أولاً: القسم الأول  
تتاول هذا القسم الخصائص العامة لمجتمع الدراسة وشمل ما يلي:

- 1- متغير الجامعة
- 2- متغير الفئة العمرية
- 3- متغير المؤهل العلمي
- 4- متغير عدد سنوات الخدمة
- 5- متغير فئة الوظيفة
- 6- متغير المسمى الوظيفي

ثانياً: القسم الثاني

يتكون من خمسة مجالات تشمل جوانب مختلفة من الدراسة ، سعى الباحث من خلالها تغطية كافة جوانب موضوع دراسته وهي كالتالي :

- 1- المجال الأول يناقش وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة ، وهو مكون من ( 17 ) فقرة .
- 2- المجال الثاني يناقش دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية ، ويتكون من ( 19 ) فقرة .

3- المجال الثالث يناقش توفر بنية تحتية لدى مراكز تكنولوجيا المعلومات ويتكون من ( 17 ) فقرة ، وهذا المجال خاص بأفراد عينة العاملين في مراكز تكنولوجيا المعلومات .

4- المجال الرابع يناقش نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية ، ويتكون من ( 18 ) فقرة .

5- المجال الخامس يناقش نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية ويتكون من ( 17 ) فقرة .

وبذلك يبلغ مجموع فقرات الاستبانة ( 88 ) فقرة ، روعي فيها خصائص مجتمع الدراسة كونهم من المستويات الإدارية العليا العاملين في الجامعات الفلسطينية ومن موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات الذين يساعدون تلك المستويات في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية .

## 6.5 صدق وثبات الاستبانة

### 1.6.5 صدق الاستبانة

صدق فقرات الاستبانة: يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه ، وقام الباحث بالتأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين :  
أولاً : صدق المحكمين  
لحساب الصدق تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين تألفت من (16) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في الجامعات المعنية بالدراسة وخاصة من العاملين في كلتي التجارة والهندسة ، والملحق رقم ( 1 ) يعرف بالسادة المحكمين ومكان عمل كل منهم .  
وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده ، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها شبه النهائية ليتم تطبيقه على عينة المجتمع الاستطلاعية ، والملحق رقم ( 2 ) يوضح الاستبانة في صورتها النهائية .

### 2.6.5 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة ، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على العينة الاستطلاعية البالغة 30 فرداً ، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له .  
تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة وفقراتها وذلك بحساب معامل ارتباط "بيرسون" بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة ، وكذلك تم حساب معامل ارتباط "بيرسون" بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) .  
لم يتم حساب صدق الاتساق الداخلي للمجال الثالث الخاص بالعاملين في مراكز تكنولوجيا المعلومات ، حيث تم حسابه لوحده ضمن المعالجات الإحصائية الخاصة بهذه الفئة .  
1- صدق الاتساق الداخلي للمجال الأول  
يوضح الجدول (15.5) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية لفقراته .



## جدول (15.5)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول ( وضح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا لدى المستويات الإدارية المختلفة ) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
1	مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا واضح لديك	.568	.001	0.01
2	إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا تحقق ميزة تنافسية للجامعة	.898	.000	0.01
3	إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا تخفض عدد المراجعين لإدارة الموارد البشرية	.863	.000	0.01
4	إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا تخفض النفقات المالية الإدارية	.931	.000	0.01
5	إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا تحقق مرونة أكبر في العمل	.793	.000	0.01
6	يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا إلى سرعة الحصول على الموارد البشرية الكفوة	.921	.000	0.01
7	إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا تجنب الأخطاء البشرية في إدارة الموارد البشرية	.823	.000	0.01
8	يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا إلى توفير إمكانية العمل عن بعد من خلال الإنترنت	.960	.000	0.01
9	إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا تسهل التفاعل بين إدارات الجامعة	.847	.000	0.01
10	يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا إلى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين	.949	.000	0.01
11	يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا إلى دقة المعلومات الخاصة بالموظفين	.918	.000	0.01
12	تساعد إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا في عملية اتخاذ القرارات	.930	.000	0.01
13	يساهم توفر إدارة موارد بشرية إلكترونية في زيادة كفاءة الموظف	.911	.000	0.01
14	يساهم توفر إدارة موارد بشرية إلكترونية في زيادة كفاءة العمليات الإدارية في الجامعة	.843	.000	0.01
15	تعزز إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التكامل بين القطاعات الوظيفية المختلفة	.907	.000	0.01
16	يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إلى تحسين الخدمات المقدمة للموظفين	.935	.000	0.01
17	تحقق إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا مشاركة الموظف في تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية	.772	.000	0.01

يوضح الجدول (15.5) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية لفقراته تتحصر بين القيمتين ( 0.568 - 0.960 ) عند مستوى دلالة (0.01) ، وهذا يدل على أن فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه .

2- صدق الاتساق الداخلي للمجال الثاني

يوضح الجدول (16.5) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية لفقراته .

## جدول (16.5)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني ( دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
1	التحول إلى الإدارة الإلكترونية يتناسب مع إستراتيجية الجامعة	.619	.000	0.01
2	يوجد قرارات رسمية تخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية	.825	.000	0.01
3	لا توجد معارضة تنظيمية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية	.489	.006	0.01
4	تروج الجامعة من خلال ثقافتها التنظيمية لأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية	.797	.000	0.01
5	تسعى الجامعة إلى الحصول على اعتماد قانوني للتوقيع الإلكتروني	.633	.000	0.01
6	توفر الجامعة بريد إلكتروني خاص لكل موظف	.739	.000	0.01
7	يستعمل البريد الإلكتروني كقناة اتصال مفتوحة باتجاهين بين كافة موظفي الجامعة	.815	.000	0.01
8	المراسلات الإلكترونية الداخلية معتمدة رسمياً في الجامعة	.866	.000	0.01
9	يوجد لدى الجامعة تحليل مستمر لنقاط القوة والضعف في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	.898	.000	0.01
10	تدعم الجامعة مركز تكنولوجيا المعلومات بالكفاءات البشرية لتحقيق التحول إلى الإدارة الإلكترونية	.830	.000	0.01
11	توفر الجامعة الدعم المالي المطلوب لتحقيق التحول إلى الإدارة الإلكترونية	.656	.000	0.01
12	توفر الجامعة التجهيزات اللازمة لتشغيل أنظمة الإدارة الإلكترونية	.799	.000	0.01
13	تشارك الإدارات المختلفة في وضع الخطط الإستراتيجية التي تخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية	.900	.000	0.01
14	يتم تعديل الهيكلية الإدارية بما يتناسب مع التحول إلى الإدارة الإلكترونية	.953	.000	0.01
15	يتم إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يتلاءم مع التحول إلى الإدارة الإلكترونية	.862	.000	0.01
16	يتم تدريب الموظف على الأنظمة الإدارية المحولة إلكترونياً	.909	.000	0.01
17	تستخدم إستراتيجية الجمع ما بين الأعمال التقليدية والإلكترونية	.920	.000	0.01
18	يتم تطوير قيادة إدارية تتعامل بفعالية مع التغيرات المتسارعة في وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	.774	.000	0.01
19	توفر الجامعة وسائل الاتصال المختلفة مع كافة المستويات الإدارية	.759	.000	0.01

يوضح الجدول (16.5) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية لفقراته تنحصر بين القيمتين ( 0.489 - 0.953 ) عند مستوى دلالة (0.01) ، وهذا يدل على أن فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه .

### 3- صدق الاتساق الداخلي للمجال الرابع

يوضح الجدول (17.5) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية لفقراته .

#### جدول (17.5)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع ( نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية ) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
1	تستخدم وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تخطيط الموارد البشرية	.734	.000	0.01
2	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال بوابة الجامعة	.398	.030	0.05
3	تقدم طلبات التوظيف إلكترونياً	.625	.000	0.01
4	تستخدم المقابلات الإلكترونية في عملية التوظيف	.652	.000	0.01
5	تستخدم الاختبارات الإلكترونية في عملية التوظيف	.624	.000	0.01
6	تسجيل الحضور والانصراف يتم إلكترونياً	.434	.017	0.05
7	نظام الحضور والانصراف مرتبط إلكترونياً بنظام الأجور	.663	.000	0.01
8	يتم تقييم أداء الموظفين من قبل المشرف إلكترونياً	.831	.000	0.01
9	تتم التغذية الراجعة للموظف إلكترونياً	.750	.000	0.01
10	يتم تخطيط المسار الوظيفي إلكترونياً	.933	.000	0.01
11	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونياً	.917	.000	0.01
12	يتم تدريب الموظفين باستخدام وسائل التدريب الإلكترونية المختلفة	.734	.000	0.01
13	تتم الإحالة للمعاش إلكترونياً	.777	.000	0.01
14	يتم إنهاء الخدمة إلكترونياً	.744	.000	0.01
15	إدارة خدمات موظفي الجامعة تتم بطريقة إلكترونية من خلال بوابة خدمات الموظفين	.654	.000	0.01
16	بوابة خدمات الموظفين سهلة الاستخدام	.450	.013	0.05
17	يتم تزويد الموظفين بالنماذج الإلكترونية الخاصة بشئون الموظفين من خلال بوابة خدمات الموظفين	.843	.000	0.01
18	نظام خدمات الموظفين مرتبط بنظام الأجور	.701	.000	0.01

يوضح الجدول (17.5) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية لفقراته تتحصر بين القيمتين ( 0.398 - 0.933 ) عند مستوى دلالة (0.05) ، وهذا يدل على أن فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه .

#### 4- صدق الاتساق الداخلي للمجال الخامس

يوضح الجدول (18.5) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية لفقراته .

#### جدول (18.5)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس ( نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
1	تتبنى الجامعة استراتيجية واضحة في مجال تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية	.804	.000	0.01
2	تستغل التكنولوجيا بالشكل الأمثل بما يخدم مجال التعليم الإلكتروني	.788	.000	0.01
3	وضوح مفهوم التعليم الإلكتروني لدى الموظف	.814	.000	0.01
4	يتم الاستفادة من الخدمات التعليمية الإلكترونية في مجال التعلم عن بعد للموظف	.401	.028	0.05
5	تستخدم كموظف أنظمة التعلم عن بعد في مجال عمالك	.718	.000	0.01
6	توفر الجامعة للموظف الوصول إلى قواعد المعلومات الإلكترونية	.841	.000	0.01
7	توفر الجامعة للموظف الوصول إلى المجلات العلمية	.780	.000	0.01
8	توفر الجامعة للموظف خدمات المراسلات الإلكترونية	.755	.000	0.01
9	تتوفر برامج تدريبية إلكترونية للموظفين منشورة على موقع الجامعة	.851	.000	0.01
10	تتوفر مواد تعليمية إلكترونية للموظفين منشورة على موقع الجامعة	.858	.000	0.01
11	تنظم الجامعة دورات تدريبية عن بعد للموظفين	.803	.000	0.01
12	تتوفر خدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الويب لدى الجامعة	.812	.000	0.01
13	تستخدم المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الويب لأغراض تدريب الموظفين عن بعد	.730	.000	0.01
14	تتوفر خدمة المؤتمرات المرئية لدى الجامعة	.846	.000	0.01
15	تستخدم المؤتمرات المرئية لأغراض تدريب الموظفين عن بعد	.721	.000	0.01
16	تتوفر خدمة بث الفيديو عبر الإنترنت	.795	.000	0.01
17	يستخدم الفيديو عبر الإنترنت لأغراض تدريب الموظفين عن بعد	.505	.004	0.01

يوضح الجدول (18.5) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية لفقراته تتحصر بين القيمتين ( 0.401 - 0.858 ) عند مستوى دلالة (0.05) ، وهذا يدل على أن فقرات المجال الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

### 3.6.5 الصدق البنائي للاستبانة

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها ، و يقيس مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الدراسة ، وتم استعمال معامل ارتباط "بيرسون" لحساب هذا الارتباط ، حيث يوضح الجدول (19.5) هذا الارتباط .

#### جدول (19.5)

معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الدراسة

مسلسل	المجال	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
1	وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة	.491	.006	0.01
2	دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية	.940	.000	0.01
3	نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية	.879	.000	0.01
4	نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية	.901	.000	0.01

يوضح الجدول (19.5) أن معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة الدراسة تنحصر بين القيمتين ( 0.491 - 0.940 ) عند مستوى دلالة (0.01) ، وهذا يدل على أن جميع مجالات الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه .

### 4.6.5 ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائجها فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة مرة أخرى وتحت نفس الظروف ، وقد استخدم الباحث طريقتين للتحقق من ثبات الاستبانة ، وهما طريقة التجزئة النصفية وطريقة معامل ألفا كرونباخ .  
أولاً: طريقة التجزئة النصفية

يوضح الجدول (20.5) معاملات الارتباط والثبات بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية لكل مجال من مجالات الدراسة ، وكذلك معامل الارتباط والثبات بين كل الفقرات الفردية والزوجية .

تم حساب الارتباط باستخدام معاملي تجزئة نصفية ، معامل "جتمان" للمجالات ذات الفقرات الفردية ، ومعامل "سبيرمان - براون" للمجالات ذات الفقرات الزوجية .

### جدول (20.5)

#### معاملات الارتباط والثبات باستخدام التجزئة النصفية

مسلسل	المجال	معامل الارتباط	معامل الثبات	نوع المعامل
1	وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة	.974	.986	جتمان
2	دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية	.958	.978	جتمان
3	نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية	.925	.961	سبيرمان - براون
4	نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية	.900	.945	جتمان
جميع الفقرات		.976	.988	جتمان

يتضح من الجدول (20.5) أن معاملات الثبات تتحصر بين ( 0.945 - 0.986 ) ، وبلغ معامل الثبات لجميع الفقرات ( 0.988 ) مما يدل على تمتع فقرات الاستبانة بمعامل ثبات كبير .  
ثانياً: قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ  
تم قياس ثبات الاستبانة بطريقة أخرى وهي معامل ألفا كرونباخ حيث يوضح الجدول (21.5) نتائج تلك الطريقة .

### جدول (21.5)

#### معاملات الارتباط والثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ

مسلسل	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة	17	.979
2	دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية	19	.966
3	نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية	18	.936
4	نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية	17	.951
جميع الفقرات		71	.977

يتضح من الجدول (21.5) أن معاملات الثبات تتحصر بين ( 0.936 - 0.979 ) ، وبلغ معامل الثبات لجميع الفقرات ( 0.977 ) مما يدل على تمتع فقرات الاستبانة بمعامل ثبات كبير .

## 7.5 صدق وثبات الاستبانة الخاصة بعينة مراكز تكنولوجيا المعلومات

قام الباحث بعمل الإجراءات الإحصائية اللازمة لفحص صدق وثبات الاستبانة على عينة الدراسة الخاصة بموظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات ، وذلك بشكل مستقل مفرد لتعزيز نتائج الدراسة الاستطلاعية ، ونظرا لمحدودية أفراد العينة وعدم شمول المجال الثالث الخاص بتوفر البنية التحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات بالتحليل في العينة الاستطلاعية .

### 1.7.5 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة مراكز تكنولوجيا المعلومات ، حيث استجاب للباحث (31) فردا فقط من أفراد عينة مراكز تكنولوجيا المعلومات والذين لهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة البالغ عددهم (35) فردا ، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له .  
تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة وفقراتها وذلك بحساب معامل ارتباط "بيرسون" بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة ، وكذلك تم حساب معامل ارتباط "بيرسون" بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) .

#### 1- صدق الاتساق الداخلي للمجال الأول

يوضح الجدول (22.5) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية لفقراته .

## جدول (22.5)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول ( وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا لدى المستويات الإدارية المختلفة ) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
1	مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا واضح لديك	.498	.004	0.01
2	إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا تحقق ميزة تنافسية للجامعة	.577	.001	0.01
3	إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا تخفض عدد المراجعين لإدارة الموارد البشرية	.729	.000	0.01
4	إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا تخفض النفقات المالية الإدارية	.711	.000	0.01
5	إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا تحقق مرونة أكبر في العمل	.589	.000	0.01
6	يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا إلى سرعة الحصول على الموارد البشرية الكفؤة	.766	.000	0.01
7	إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا تجنب الأخطاء البشرية في إدارة الموارد البشرية	.621	.000	0.01
8	يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا إلى توفير إمكانية العمل عن بعد من خلال الإنترنت	.728	.000	0.01
9	إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا تسهل التفاعل بين إدارات الجامعة	.361	.046	0.05
10	يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا إلى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين	.590	.000	0.01
11	يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا إلى دقة المعلومات الخاصة بالموظفين	.562	.001	0.01
12	تساعد إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا في عملية اتخاذ القرارات	.735	.000	0.01
13	يساهم توفر إدارة موارد بشرية إلكترونية في زيادة كفاءة الموظف	.737	.000	0.01
14	يساهم توفر إدارة موارد بشرية إلكترونية في زيادة كفاءة العمليات الإدارية في الجامعة	.701	.000	0.01
15	تعزز إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التكامل بين القطاعات الوظيفية المختلفة	.737	.000	0.01
16	يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إلى تحسين الخدمات المقدمة للموظفين	.784	.000	0.01
17	تحقق إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا مشاركة الموظف في تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية	.691	.000	0.01

يوضح الجدول (22.5) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية لفقراته تنحصر بين القيمتين ( 0.361 - 0.784 ) عند مستوى دلالة (0.05) ، وهذا يدل على أن فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه .



## 2- صدق الاتساق الداخلي للمجال الثاني

يوضح الجدول (23.5) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية لفقراته .

### جدول (23.5)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني ( دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
1	التحول إلى الإدارة الإلكترونية يتناسب مع استراتيجية الجامعة	.357	.048	0.05
2	يوجد قرارات رسمية تخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية	.851	.000	0.01
3	لا توجد معارضة تنظيمية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية	.759	.006	0.01
4	تروج الجامعة من خلال ثقافتها التنظيمية لأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية	.779	.000	0.01
5	تسعى الجامعة إلى الحصول على اعتماد قانوني للتوقيع الإلكتروني	.571	.001	0.01
6	توفر الجامعة بريد إلكتروني خاص لكل موظف	.496	.005	0.01
7	يستعمل البريد الإلكتروني كقناة اتصال مفتوحة باتجاهين بين كافة موظفي الجامعة	.523	.003	0.01
8	المراسلات الإلكترونية الداخلية معتمدة رسمياً في الجامعة	.506	.004	0.01
9	يوجد لدى الجامعة تحليل مستمر لنقاط القوة والضعف في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	.878	.000	0.01
10	تدعم الجامعة مركز تكنولوجيا المعلومات بالكفاءات البشرية لتحقيق التحول إلى الإدارة الإلكترونية	.790	.000	0.01
11	توفر الجامعة الدعم المالي المطلوب لتحقيق التحول إلى الإدارة الإلكترونية	.865	.000	0.01
12	توفر الجامعة التجهيزات اللازمة لتشغيل أنظمة الإدارة الإلكترونية	.900	.000	0.01
13	تشارك الإدارات المختلفة في وضع الخطط الإستراتيجية التي تخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية	.930	.000	0.01
14	يتم تعديل الهيكلية الإدارية بما يتناسب مع التحول إلى الإدارة الإلكترونية	.826	.000	0.01
15	يتم إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يتلاءم مع التحول إلى الإدارة الإلكترونية	.671	.000	0.01
16	يتم تدريب الموظف على الأنظمة الإدارية المحولة إلكترونياً	.910	.000	0.01
17	تستخدم إستراتيجية الجمع ما بين الأعمال التقليدية والإلكترونية	.803	.000	0.01
18	يتم تطوير قيادة إدارية تتعامل بفعالية مع التغيرات المتسارعة في وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	.575	.001	0.01
19	توفر الجامعة وسائل الاتصال المختلفة مع كافة المستويات الإدارية	.760	.000	0.01

يوضح الجدول (23.5) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية لفقراته تنحصر بين القيمتين ( 0.357 - 0.930 ) عند مستوى دلالة (0.05) ، وهذا يدل على أن فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه .

3- صدق الاتساق الداخلي للمجال الثالث

### جدول (24.5)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث ( توفر بنية تحتية لدى مركز

تكنولوجيا المعلومات) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
1	يتوفر لدى المركز رؤية استراتيجية واضحة لتحويل أنظمة الجامعة الإدارية إلى أنظمة إدارة إلكترونية	.615	.000	0.01
2	يوجد لدى المركز قرارات إدارية تتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية	.707	.000	0.01
3	يوجد دراسات علمية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية	.787	.000	0.01
4	يوجد مشروع قيد التنفيذ لتحويل أنظمة الجامعة الإدارية إلى أنظمة إدارة إلكترونية	.655	.000	0.01
5	يساهم المركز بنشر الثقافة الإلكترونية بين موظفي الجامعة	.803	.000	0.01
6	الكفاءات البشرية المتوفرة قادرة على انجاز مشروع التحول إلى الإدارة الإلكترونية	.542	.002	0.01
7	يتوفر أنظمة معلومات إدارية لكافة الأنظمة الإدارية في الجامعة	.417	.020	0.05
8	أنظمة المعلومات الإدارية المتوفرة تعتبر كافية لبناء نظام الإدارة الإلكترونية	.656	.000	0.01
9	أجهزة الحاسوب المتوفرة حالياً تعتبر كافية عملياً لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية	.576	.001	0.01
10	أجهزة الخادم المتوفرة حالياً تعتبر كافية عملياً لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية	.740	.000	0.01
11	الشبكة الداخلية المتوفرة حالياً تعتبر كافية عملياً لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية	.842	.000	0.01
12	اتصال الإنترنت المتوفر حالياً يعتبر كافياً عملياً لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية	.633	.000	0.01
13	تتوفر الحماية اللازمة للبيانات	.431	.015	0.05
14	تتوفر التجهيزات اللازمة لمواجهة الكوارث والأزمات الطارئة	.678	.000	0.01
15	يتوفر الدعم الفني المستمر للمستخدمين	.664	.000	0.01
16	يتعاون المركز مع مؤسسات القطاع الخاص لتنفيذ بعض المكونات البرمجية لأنظمة الإدارة الإلكترونية	.382	.034	0.05
17	التعاون والتنسيق يتم باستمرار بين موظفي المركز وموظفي الدوائر الأخرى بغرض الوصول إلى نظام إدارة إلكترونية بجودة عالية	.466	.008	0.01

يوضح الجدول (24.5) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية لفقراته تتحصر بين القيمتين ( 0.382 - 0.842 ) عند مستوى دلالة (0.05) ، وهذا يدل على أن فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه .

4- صدق الاتساق الداخلي للمجال الرابع

يوضح الجدول (25.5) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية لفقراته .

### جدول (25.5)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع ( نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية ) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
1	تستخدم وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تخطيط الموارد البشرية	.659	.000	0.01
2	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال بوابة الجامعة	.562	.001	0.01
3	تقدم طلبات التوظيف إلكترونياً	.609	.000	0.01
4	تستخدم المقابلات الإلكترونية في عملية التوظيف	.777	.000	0.01
5	تستخدم الاختبارات الإلكترونية في عملية التوظيف	.769	.000	0.01
6	تسجيل الحضور والانصراف يتم إلكترونياً	.458	.010	0.01
7	نظام الحضور والانصراف مرتبط إلكترونياً بنظام الأجور	.794	.000	0.01
8	يتم تقييم أداء الموظفين من قبل المشرف إلكترونياً	.801	.000	0.01
9	تتم التغذية الراجعة للموظف إلكترونياً	.372	.040	0.05
10	يتم تخطيط المسار الوظيفي إلكترونياً	.903	.000	0.01
11	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونياً	.842	.000	0.01
12	يتم تدريب الموظفين باستخدام وسائل التدريب الإلكترونية المختلفة	.672	.000	0.01
13	تتم الإحالة للمعاش إلكترونياً	.801	.000	0.01
14	يتم إنهاء الخدمة إلكترونياً	.796	.000	0.01
15	إدارة خدمات موظفي الجامعة تتم بطريقة إلكترونية من خلال بوابة خدمات الموظفين	.616	.000	0.01
16	بوابة خدمات الموظفين سهلة الاستخدام	.411	.022	0.05
17	يتم تزويد الموظفين بال نماذج الإلكترونية الخاصة بشئون الموظفين من خلال بوابة خدمات الموظفين	.798	.000	0.01
18	نظام خدمات الموظفين مرتبط بنظام الأجور	.745	.000	0.01

يوضح الجدول (25.5) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية لفقراته تتحصر بين القيمتين ( 0.372 - 0.903 ) عند مستوى دلالة (0.05) ، وهذا يدل على أن فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه .

## 5- صدق الاتساق الداخلي للمجال الخامس

يوضح الجدول (26.5) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية لفقراته .

### جدول (26.5)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس ( نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
1	تتبنى الجامعة استراتيجية واضحة في مجال تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية	.891	.000	0.01
2	تستغل التكنولوجيا بالشكل الأمثل بما يخدم مجال التعليم الإلكتروني	.896	.000	0.01
3	وضوح مفهوم التعليم الإلكتروني لدى الموظف	.583	.001	0.01
4	يتم الاستفادة من الخدمات التعليمية الإلكترونية في مجال التعلم عن بعد للموظف	.614	.000	0.01
5	تستخدم كموظف أنظمة التعلم عن بعد في مجال عمالك	.612	.000	0.01
6	توفر الجامعة للموظف الوصول إلى قواعد المعلومات الإلكترونية	.885	.000	0.01
7	توفر الجامعة للموظف الوصول إلى المجلات العلمية	.799	.000	0.01
8	توفر الجامعة للموظف خدمات المراسلات الإلكترونية	.579	.001	0.01
9	تتوفر برامج تدريبية إلكترونية للموظفين منشورة على موقع الجامعة	.869	.000	0.01
10	تتوفر مواد تعليمية إلكترونية للموظفين منشورة على موقع الجامعة	.943	.000	0.01
11	تنظم الجامعة دورات تدريبية عن بعد للموظفين	.760	.000	0.01
12	تتوفر خدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الويب لدى الجامعة	.802	.000	0.01
13	تستخدم المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الويب لأغراض تدريب الموظفين عن بعد	.746	.000	0.01
14	تتوفر خدمة المؤتمرات المرئية لدى الجامعة	.603	.000	0.01
15	تستخدم المؤتمرات المرئية لأغراض تدريب الموظفين عن بعد	.758	.000	0.01
16	تتوفر خدمة بث الفيديو عبر الإنترنت	.738	.000	0.01
17	يستخدم الفيديو عبر الإنترنت لأغراض تدريب الموظفين عن بعد	.602	.000	0.01

يوضح الجدول (26.5) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية لفقراته تتحصر بين القيمتين ( 0.579 - 0.943 ) عند مستوى دلالة (0.01) ، وهذا يدل على أن فقرات المجال الخامس صادقة لما وضعت لقياسه .

## 2.7.5 الصدق البنائي للاستبانة

يوضح الجدول (27.5) أن معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة للدراسة تتحصر بين القيمتين ( 0.477 - 0.844 ) عند مستوى دلالة (0.01) ، وهذا يدل على أن جميع مجالات الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه .

### جدول (27.5)

معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الدراسة

مسلسل	المجال	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
1	وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة	.477	.007	0.01
2	دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية	.659	.000	0.01
3	توفر بنية تحتية لدي مركز تكنولوجيا المعلومات	.705	.000	0.01
4	نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية	.844	.000	0.01
5	نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية	.837	.000	0.01

## 3.7.5 ثبات الاستبانة

أولاً: طريقة التجزئة النصفية

يوضح الجدول (28.5) معاملات الارتباط والثبات بين الفقرات الفردية والزوجية لكل مجال من مجالات الدراسة ، ومعاملات الارتباط والثبات بين كل الفقرات الفردية والزوجية .

### جدول (28.5)

معاملات الارتباط والثبات باستخدام التجزئة النصفية

مسلسل	المجال	معامل الارتباط	معامل الثبات	نوع المعامل
1	وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة	.892	.942	جتمان
2	دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية	.956	.977	جتمان
3	توفر بنية تحتية لدي مركز تكنولوجيا المعلومات	.782	.875	جتمان
4	نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية	.935	.966	سبيرمان-براون
5	نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية	.931	.945	جتمان
	جميع الفقرات	.971	.985	سبيرمان-براون

يتضح من الجدول (28.5) أن معاملات الثبات تتحصر بين ( 0.875 - 0.977 ) ، وبلغ معامل الثبات لجميع الفقرات ( 0.985 ) مما يدل على تمتع فقرات الاستبانة بمعامل ثبات كبير . وقد استخدم معامل "جتمان" في المجالات التي عدد فقراتها فردية ، ومعامل "سبيرمان-براون" في المجالات التي عدد فقراتها زوجية .

ثانياً: قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ

### جدول (29.5)

#### معاملات الارتباط والثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ

معامل الثبات	عدد الفقرات	المجال	مسلسل
.901	17	وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة	1
.949	19	دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية	2
.895	17	توفر بنية تحتية لدي مركز تكنولوجيا المعلومات	3
.914	18	نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية	4
.941	17	نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية	5
.960	88	جميع الفقرات	

يتضح من الجدول (29.5) أن معاملات الثبات تتحصر بين ( 0.895 - 0.949 ) ، وبلغ معامل الثبات لجميع الفقرات ( 0.960 ) مما يدل على تمتع فقرات الاستبانة بمعامل ثبات كبير .

## 8.5 المعالجات الإحصائية المستخدمة

- تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات إحصائياً ، ( Package For Social Sciences Statistical ) ويرمز له بالاختصار ( SPSS ) ، وذلك حتى يجيب الباحث على تساؤلات الدراسة حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية :
- 1- النسب المئوية والتكرارات: لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة للمتغيرات الوظيفية، وتحديد استجابات أفرادها نحو محاور الدراسة .
  - 2- اختبار ألفا كرونباخ: لحساب معاملات ثبات الاستبانة ، ومعامل ثبات كل محور من محاور الدراسة .
  - 3- معامل ارتباط بيرسون: لقياس صدق الفقرات ( الصدق البنائي ) .
  - 4- اختبار كولومجروف - سمرنوف ( 1 - K-S Sample ): لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا .
  - 5- اختبار One sample t test : لتحليل فقرات الاستبانة وفرضيات الدراسة .
  - 6- اختبار Independent Samples T- Test: لفحص الدلالة الإحصائية للفروق التي ترجع إلى المتغيرات الشخصية ، وللمقارنة بين فئات الدراسة والتي تشمل فئتين فقط .
  - 7- اختبار One Way ANOVA: لفحص الدلالة الإحصائية للفروق التي ترجع إلى المتغيرات الشخصية ، وللمقارنة بين فئات الدراسة والتي تشمل أكثر من فئتين .
  - 8- اختبار شيفيه (Scheffe): لتحديد الفئة التي يميل إليها التباين والاختلاف للبيانات المتجانسة .
  - 9- اختبار بنفروني (Bonferroni): لتحديد الفئة التي يميل إليها التباين والاختلاف للبيانات المتجانسة .
  - 10- اختبار تامهاني (Tamhane's T2): لتحديد الفئة التي يميل إليها التباين والاختلاف للبيانات الغير متجانسة .

## الفصل السادس : نتائج الدراسة وتفسيرها

1.6 اختبار التوزيع الطبيعي

2.6 تحليل فقرات الدراسة

3.6 تحليل فرضيات الدراسة



## 1.6 اختبار التوزيع الطبيعي

تكون قاعدة القرار أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة Sig أكبر من 5% ، وفي حال كان عدد الحالات أكبر من (50) نستخدم اختبار Kolmogorov-Smirnov ، وبالتالي نستخدم الاختبارات المعلمية لفحص النتائج .(خير،2005،ص156) يوضح الجدول (1.6) نتائج ذلك الاختبار ، حيث أن قيم مستوى الدلالة كلها أكبر من 5% ، مما يعني أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي .

### جدول (1.6)

#### اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة	قيمة Z	عدد الفقرات	المجال	مسلسل
.199	1.073	17	وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة	1
.109	1.207	19	دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية	2
.294	.978	17	توفر بنية تحتية لدي مركز تكنولوجيا المعلومات	3
.099	1.225	18	نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية	4
.054	1.344	17	نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية	5
.080	1.269	88	جميع الفقرات	

## 2.6 تحليل فقرات الدراسة

قام الباحث باستخدام اختبار t للعينة الواحدة لتحليل فقرات الاستبانة ، حيث تكون الفقرة ايجابية ويوافق أفراد المجتمع عليها إذا كان مستوى الدلالة أقل من ( 0.05 ) والوزن النسبي أكبر من ( 60 % ) ، وتكون الفقرة سلبية ولا يوافق أفراد المجتمع عليها إذا كان مستوى الدلالة أقل من ( 0.05 ) والوزن النسبي أقل من ( 60 % ) ، وتكون آراء المجتمع في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من ( 0.05 ) .

### 1.2.6 تحليل فقرات المجال الأول

يناقش المجال الأول وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة ، ويتكون من ( 17 ) فقرة ، ويوضح الجدول (2.6) نتائج استخدام اختبار t .

## جدول (2.6)

### تحليل فقرات المجال الأول ( وضح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة )

مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.00	14.575	81.63	8.16	مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً واضح لديك	1
0.00	20.604	86.59	8.66	إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تحقق ميزة تنافسية للجامعة	2
0.00	26.557	86.05	8.60	إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تخفض عدد المراجعين لإدارة الموارد البشرية	3
0.00	29.669	87.52	8.75	إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تخفض النفقات المالية الإدارية	4
0.00	16.990	83.02	8.30	إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تحقق مرونة أكبر في العمل	5
0.00	18.134	80.62	8.06	يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً إلى سرعة الحصول على الموارد البشرية الكفوة	6
0.00	16.004	77.83	7.78	إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تجنب الأخطاء البشرية في إدارة الموارد البشرية	7
0.00	15.155	83.64	8.36	يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً إلى توفير إمكانية العمل عن بعد من خلال الإنترنت	8
0.00	16.692	83.33	8.33	إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تسهل التفاعل بين إدارات الجامعة	9
0.00	31.878	90.08	9.01	يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً إلى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين	10
0.00	22.349	84.73	8.47	يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً إلى دقة المعلومات الخاصة بالموظفين	11
0.00	18.401	81.24	8.12	تساعد إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في عملية اتخاذ القرارات	12
0.00	15.283	79.38	7.94	يساهم توفر إدارة موارد بشرية إلكترونية في زيادة كفاءة الموظف	13
0.00	23.102	85.66	8.57	يساهم توفر إدارة موارد بشرية إلكترونية في زيادة كفاءة العمليات الإدارية في الجامعة	14
0.00	22.152	84.50	8.45	تعزز إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التكامل بين القطاعات الوظيفية المختلفة	15
0.00	25.375	86.90	8.69	يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إلى تحسين الخدمات المقدمة للموظفين	16
0.00	15.100	78.68	7.87	تحقق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً مشاركة الموظف في تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية	17
0.00	32.168	83.61	8.36	جميع الفقرات	

يوضح الجدول (2.6) الاستجابة من قبل المبحوثين لفقرات المجال الأول ، حيث تتلخص تلك النتائج فيما يلي :

1- نتائج كل فقرة ايجابية وقيمة t أكبر من قيمة t الجدولية ( 1.98 ) ، ومستوى الدلالة أقل من ( 0.05 ) حيث بلغ مستوى الدلالة ( 0.000 ) لكل فقرة .

2- نتائج كل الفقرات ايجابية وقيمة t ( 32.168 ) وهي أكبر من قيمة t الجدولية ( 1.98 ) ، ومستوى الدلالة أقل من ( 0.05 ) حيث بلغ مستوى الدلالة ( 0.000 ) لكل الفقرات .

3- بلغ الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من ( 60% )، والمتوسط الحسابي أكبر من (6) .

4- الوزن النسبي لكل الفقرات بلغ ( 83.61 % ) والمتوسط الحسابي ( 8.36 ) .

تفسير النتائج وربطها مع الدراسات السابقة :

1- يوجد موافقة من عينة الدراسة على وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ويعتبر المجال الأول دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( 0.05 ) ، حيث بلغ الوزن النسبي لكل الفقرات ( 83.61 % ) والمتوسط الحسابي ( 8.36 ) .

2- الفقرات كلها كانت ايجابية ، وهذا يعني موافقة أفراد العينة عليها بدرجة كبيرة ، حيث أن كل النتائج مقبولة إحصائياً وفوق المتوسط الحسابي (6) .

3- يساعد وضوح أهمية e-HRM في تعزيز عملية التحول نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM ، وهذا يتوافق مع دراسة (هارون،2005) في التركيز على الدور المتميز للجامعات ومراكز البحث العلمي في تفعيل وإدارة الموارد البشرية في ظل التطور التكنولوجي والتقنيات الحديثة ، ويعلل الباحث ذلك بكون الجامعات الفلسطينية تسعى دائماً إلى تطوير أنظمتها الإدارية بما يتلاءم مع التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية ، وهذا نابع من حرص إدارات الجامعات الفلسطينية على تقديم أفضل وأجود الخدمات للطلبة والموظفين .

4- توافقت نتائج المجال الأول للدراسة مع دراسة (شعبان،2006) الداعية إلى ضرورة التمكن من تقنيات العصر لجميع المستويات الإدارية في المنظمات من أجل زيادة مقدرة الموارد البشرية من خلال الاستفادة من تقنيات الإنترنت والاتصالات في تنفيذ البرامج التدريبية وغير ذلك من المهام ، ويعلل الباحث ذلك بالتوجهات الاستراتيجية لإدارات الجامعات نحو التحول للإدارة الإلكترونية لما لها من أهمية كبيرة .

5- توافقت نتائج المجال الأول للدراسة مع دراسة (Strohmeier,2007) التي بينت أن المعرفة بهذا الموضوع متوفرة بشكل كافي لإدراكه كإبداع وابتكار وتجديد في مجال إدارة الموارد البشرية لمواجهة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية ، ويعلل الباحث ذلك

بإدراك إدارات الجامعات على أهمية وضرورة توظيف التكنولوجيا بما يحقق الاستغلال الأمثل لأدواتها في كافة المجالات التعليمية والأكاديمية والإدارية .

6- تعارض النتائج مع دراسة (Ruel&others,2004) التي بينت أن التوجه نحو e-HRM مرتبط بشكل وثيق بعمليات المنظمة وتوجهاتها نحو العولمة ، ويعلل الباحث ذلك بأن التوجه نحو الإدارة الإلكترونية بشكل عام وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بشكل خاص لم يعد مقتصرًا على عمليات المنظمة وتوجهاتها نحو العولمة ، بل أصبح ضرورة لكل منظمة محلية أو عالمية لما تحققه تلك الأنظمة من مزايا وفوائد هامة .

## 2.2.6 تحليل فقرات المجال الثاني

### جدول (3.6)

#### تحليل فقرات المجال الثاني ( دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية )

مستوى المعنوية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	21.154	85.19	8.52	التحول إلى الإدارة الإلكترونية يتناسب مع استراتيجية الجامعة	1
0.000	7.201	73.49	7.35	يوجد قرارات رسمية تخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية	2
0.000	14.467	79.69	7.97	لا توجد معارضة تنظيمية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية	3
0.000	8.770	77.29	7.73	تروج الجامعة من خلال ثقافتها التنظيمية لأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية	4
0.640	-0.469	59.15	5.91	تسعى الجامعة إلى الحصول على اعتماد قانوني للتوقيع الإلكتروني	5
0.000	8.614	74.34	7.43	توفر الجامعة بريد إلكتروني خاص لكل موظف	6
0.000	9.647	76.05	7.60	يستعمل البريد الإلكتروني كقناة اتصال مفتوحة باتجاهين بين كافة موظفي الجامعة	7
0.024	-2.282	55.66	5.57	المراسلات الإلكترونية الداخلية معتمدة رسمياً في الجامعة	8
0.000	5.999	70.62	7.06	يوجد لدى الجامعة تحليل مستمر لنقاط القوة والضعف في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	9
0.005	2.884	65.66	6.57	تدعم الجامعة مركز تكنولوجيا المعلومات بالكفاءات البشرية لتحقيق التحول إلى الإدارة الإلكترونية	10
0.022	-2.323	55.43	5.54	توفر الجامعة الدعم المالي المطلوب لتحقيق التحول إلى الإدارة الإلكترونية	11
0.000	6.016	70.47	7.05	توفر الجامعة التجهيزات اللازمة لتشغيل أنظمة الإدارة الإلكترونية	12
0.002	3.159	66.12	6.61	تشارك الإدارات المختلفة في وضع الخطط الاستراتيجية التي تخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية	13
0.180	1.348	62.17	6.22	يتم تعديل الهيكلية الإدارية بما يتناسب مع التحول إلى الإدارة الإلكترونية	14
0.000	5.398	69.30	6.93	يتم إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يتلاءم مع التحول إلى الإدارة الإلكترونية	15
0.000	4.743	69.15	6.91	يتم تدريب الموظف على الأنظمة الإدارية المحولة إلكترونياً	16
0.000	7.011	71.71	7.17	تستخدم إستراتيجية الجمع ما بين الأعمال التقليدية والإلكترونية	17
0.000	8.383	72.25	7.22	يتم تطوير قيادة إدارية تتعامل بفعالية مع التغيرات المتسارعة في وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	18
0.000	20.508	83.26	8.33	توفر الجامعة وسائل الاتصال المختلفة مع كافة المستويات الإدارية	19
0.000	9.589	70.37	7.04	جميع الفقرات	

- يناقش المجال الثاني دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية ، ويتكون من ( 19 ) فقرة ، ويوضح الجدول (3.6) نتائج استخدام اختبار  $t$  ، حيث نلخصها فيما يلي :
- 1- نتائج الفقرات ( 1،2،3،4،6،7،9،10،12،13،15،16،17،18،19 ) ايجابية وقيمة  $t$  أكبر من قيمة  $t$  الجدولية ( 1.98 ) ، ومستوى الدلالة أقل من ( 0.05 ) .
  - 2- بلغ الوزن النسبي للفقرات ( 1،2،3،4،6،7،9،10،12،13،15،16،17،18،19 ) أكبر من ( 60% ) ، والمتوسط الحسابي أكبر من (6) .
  - 3- كانت نتائج الفقرتين ( 8،11 ) سلبية حيث أن قيمة  $t$  أصغر من  $t$  الجدولية ( -1.98 ) ومستوى الدلالة أقل من ( 0.05 ) ، بينما بلغ الوزن النسبي لهما أقل من ( 60% ) والمتوسط الحسابي أقل من (6) .
  - 4- كانت نتائج الفقرتين ( 5،14 ) محايدة حيث أن مستوى الدلالة لهما أكبر من ( 0.05 ) .
  - 5- قيمة  $t$  لكل الفقرات ( 9.589 ) وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية ( 1.98 ) عند مستوى دلالة ( 0.000 ) وهي ايجابية .
  - 6- الوزن النسبي لكل الفقرات بلغ ( 70.37 % ) والمتوسط الحسابي ( 7.04 ) .
- تفسير النتائج وربطها مع الدراسات السابقة :
- 1- يوجد موافقة من عينة الدراسة على دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية ، ويعتبر المجال الثاني دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( 0.05 ) حيث بلغ الوزن النسبي لكل الفقرات ( 70.37 % ) والمتوسط الحسابي ( 7.04 ) .
  - 2- يساعد توفر دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية في التحول إلى أنظمة e-HRM .
  - 3- الفقرات ( 1،2،3،4،6،7،9،10،12،13،15،16،17،18،19 ) كلها كانت ايجابية ، وهذا يعني موافقة أفراد العينة عليها بدرجة كبيرة ، حيث أن كل النتائج مقبولة إحصائياً وفوق المتوسط الحسابي (6) .
  - 4- تتوافق نتائج المجال الأول مع توصيات (هارون،2005) ، التي ركز فيها على ضرورة الدخول بقوة إلى عصر المعلومات والمنافسة التكنولوجية ، ويعلل الباحث ذلك بكون الجامعات الفلسطينية تسعى دائماً إلى تطوير أنظمتها الإدارية بما يتلاءم مع التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية والداخلية .
  - 5- تتفق الفقرات (15،17،18) مع دراسة (Baloh&Trkman,2006) التي توصلت إلى أن استخدام ICT يؤدي إلى تغيير بيئة العمل ونمط القيادة ، ويعلل الباحث ذلك إلى دخول الحاسوب في كل مجالات العمل والاعتماد بشكل كامل على أنظمة المعلومات

الإدارية وقواعد البيانات ، مما أدى إلى تغيير نمط وإجراءات العمل اليدوية وكذلك تغيير فكر ونوع القيادات نتيجة حتمية تغييرها بما يلائم هذا التحول .

6- تتفق الفقرة (17) مع دراسة (Stone&others,2006) من حيث ضرورة استخدام مزيج من الأنظمة التقليدية والإلكترونية ، والتصميم الجيد والمناسب للنظام ، ويعلل الباحث ذلك بأن عملية التحول بشكل كامل إلى الإدارة الإلكترونية هي عملية تحتاج إلى تغيير في بيئة العمل وإجراءاته ، وبالتالي تحتاج إلى جهد وخبرة كافية حيث لاحظ الباحث احتفاظ الجامعات ببعض الأنظمة اليدوية بالرغم من وجود أنظمة إلكترونية وخاصة في خدمات الموظفين .

وقد يكون سبب ذلك عدم اكتمال الأنظمة بشكل كامل ، أو لوجود مشاكل في بعض مكوناتها تحتم ضرورة تواجد نظام تقليدي .

7- تتفق الفقرة الثامنة مع نتائج دراسة (المصري،2007) ، والتي توصلت إلى أن تقنية التوقيع الإلكتروني لا تستخدم في مراكز تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الفلسطينية لاحتياجها إلى إصدار قانون تشريعي لاستخدامه ، وبالتالي عدم اعتماد المراسلات الإلكترونية ، ويعلل الباحث ذلك إلى أن عملية إصدار تشريع قانوني في ظل الأوضاع السياسية السائدة حالياً يعتبر أمراً مستحيلاً ، بالإضافة إلى أن التوقيع الإلكتروني يتطلب وجود نظام توقيع إلكتروني كامل معتمد في كافة مؤسسات الحكومة ، وهذا أمر غير متوفر حالياً .

8- الفقرة (11) يستدل منها على ضعف التمويل المالي لتحقيق التحول إلى الإدارة الإلكترونية ، فهذه مسألة يعاني منها كل القطاع الخاص والعام ، وذلك بسبب الحصار الإسرائيلي المفروض على قطاع غزة منذ عام 2006 ، مما أثر بشكل كبير على المشاريع التطويرية في الجامعات بشكل عام .

9- الفقرة (5) كانت محايدة ، مما يستدل منه أن الجامعة تسعى للحصول على اعتماد قانوني للتوقيع الإلكتروني بصورة متوسطة ولا تعتبرها أولوية لها .

10- الفقرة (14) كانت محايدة ، مما يستدل منه أن تعديل الهيكلية الإدارية بما يتناسب مع التحول إلى الإدارة الإلكترونية يتم بصورة متوسطة ، ويعلل الباحث ذلك كون الجامعات تتبع هيكلية إدارية متشابهة خاضعة لنظام معين ، مما لا يسمح بأي تغيير في الهيكلية بشكل واسع .

### 3.2.6 تحليل فقرات المجال الثالث

يناقش المجال الثالث توفر بنية تحتية لدي مركز تكنولوجيا المعلومات ، ويتكون من

( 17 ) فقرة ويوضح الجدول (4.6) نتائج استخدام اختبار t .

#### جدول (4.6)

تحليل فقرات المجال الثالث ( توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات )

مستوى المعنوية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	6.092	79.35	7.94	يتوفر لدى المركز رؤية استراتيجية واضحة لتحويل أنظمة الجامعة الإدارية إلى أنظمة إدارة إلكترونية	1
0.000	4.684	77.74	7.77	يوجد لدي المركز قرارات إدارية تتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية	2
0.012	2.675	70.00	7.00	يوجد دراسات علمية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية	3
0.120	1.601	67.74	6.77	يوجد مشروع قيد التنفيذ لتحويل أنظمة الجامعة الإدارية إلى أنظمة إدارة إلكترونية	4
0.004	3.127	74.19	7.42	يساهم المركز بنشر الثقافة الإلكترونية بين موظفي الجامعة	5
0.000	4.433	73.23	7.32	الكفاءات البشرية المتوفرة قادرة على انجاز مشروع التحول إلى الإدارة الإلكترونية	6
0.167	1.417	63.87	6.39	يتوفر أنظمة معلومات إدارية لكافة الأنظمة الإدارية في الجامعة	7
0.194	1.327	64.52	6.45	أنظمة المعلومات الإدارية المتوفرة تعتبر كافية لبناء نظام الإدارة الإلكترونية	8
0.000	6.714	75.81	7.58	أجهزة الحاسوب المتوفرة حاليا تعتبر كافية عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية	9
0.000	7.304	76.13	7.61	أجهزة الخادم المتوفرة حاليا تعتبر كافية عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية	10
0.000	12.110	82.26	8.23	الشبكة الداخلية المتوفرة حاليا تعتبر كافية عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية	11
0.000	12.041	84.19	8.42	اتصال الإنترنت المتوفر حاليا يعتبر كاف عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية	12
0.000	15.469	82.90	8.29	تتوفر الحماية اللازمة للبيانات	13
0.000	8.204	77.10	7.71	تتوفر التجهيزات اللازمة لمواجهة الكوارث والأزمات الطارئة	14
0.000	9.287	82.26	8.23	يتوفر الدعم الفني المستمر للمستخدمين	15
0.037	-2.189	50.65	5.06	يتعاون المركز مع مؤسسات القطاع الخاص لتنفيذ بعض المكونات البرمجية لأنظمة الإدارة الإلكترونية	16
0.000	5.358	75.48	7.55	التعاون والتنسيق يتم باستمرار بين موظفي المركز وموظفي الدوائر الأخرى بغرض الوصول إلى نظام إدارة إلكترونية بجودة عالية	17
0.000	8.042	73.97	7.4	جميع الفقرات	



- يوضح الجدول (4.6) الاستجابة من قبل المبحوثين العاملين في مراكز تكنولوجيا المعلومات لفقرات المجال الثالث ، حيث نوجز تلك النتائج فيما يلي :
- 1- نتائج الفقرات ( 1،2،3،5،6،9،10،11،12،13،14،15،17 ) ايجابية وقيمة t أكبر من قيمة t الجدولية ( 1.98 ) ، ومستوى الدلالة أقل من ( 0.05 ) .
  - 2- بلغ الوزن النسبي للفقرات ( 1،2،3،5،6،9،10،11،12،13،14،15،17 ) أكبر من ( 60% ) ، والمتوسط الحسابي أكبر من (6) .
  - 3- نتيجة الفقرة (16) كانت سلبية حيث أن قيمة t ( -2.189 ) أصغر من t الجدولية ( -1.98 ) ومستوى الدلالة أقل من ( 0.05 ) ، بينما بلغ الوزن النسبي لها أقل من ( 60% ) والمتوسط الحسابي أقل من (6) .
  - 4- نتائج الفقرات ( 4،7،8 ) كانت محايدة حيث أن مستوى الدلالة أكبر من ( 0.05 ) .
  - 5- قيمة t لكل الفقرات ( 8.042 ) عند مستوى دلالة ( 0.000 ) وهي ايجابية .
  - 6- الوزن النسبي لكل الفقرات بلغ ( 73.97 % ) والمتوسط الحسابي ( 7.4 ) .
- تفسير النتائج وربطها مع الدراسات السابقة :

- 1- يوجد موافقة من عينة الدراسة على توفر بنية تحتية لدي مركز تكنولوجيا المعلومات ، ويعتبر المجال الثالث دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( 0.05 ) ، حيث بلغ الوزن النسبي ( 73.97 % ) والمتوسط الحسابي ( 7.4 ) .
- 2- الفقرات ( 1،2،3،5،6،9،10،11،12،13،14،15،17 ) كلها كانت ايجابية ، وهذا يعني موافقة أفراد العينة عليها بدرجة كبيرة ، حيث أن كل النتائج مقبولة إحصائياً وفوق المتوسط الحسابي (6) .
- 3- تتناسب نتائج المجال مع دراسة (أبو سبت،2005) التي توصلت إلى وجود تقنيات حديثة بشكل عام في مكونات نظم المعلومات في الجامعات الفلسطينية والتي تعتبر أساساً للإدارة الإلكترونية بشكل عام .
- 4- تخالف نتائج الفقرتين الثامنة والتاسعة نتائج دراسة (المصري،2007) التي توصلت إلى أن المعدات والبرمجيات الأمنية المستخدمة بحاجة إلى تحديث وتطوير ، إدارة مراكز تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الفلسطينية لا تعمل ضمن خطة استراتيجية واضحة وعدم وجود مسمى وظيفة مدير أمن المعلومات ، ويعلل الباحث ذلك بالتطور الملحوظ الذي شهدته مراكز تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الفلسطينية خلال العامين الماضيين ، حيث حسب مقابلات الباحث الميدانية يوجد في الجامعة الإسلامية موظف مسئول عن أمن الشبكات والمعلومات تم تعيينه حديثاً ، كما يوجد دائرة حديثة في الهيكلية بمسمى دائرة أمن المعلومات .

- 5- الفقرة (16) كانت سلبية ، مما يدل على أن تعاون مراكز تكنولوجيا المعلومات مؤسسات القطاع الخاص قليل ومحدود ، ويعلل الباحث ذلك بسبب توفر مختصين في مجال تكنولوجيا المعلومات كموظفين رسميين في الجامعات ، إضافة إلى وجود نقص في التمويل المادي ، حيث أن التعامل مع القطاع الخاص مكلف نسبيا .
- 6- حصلت الفقرة (4) على نتيجة حيادية ، ويدل ذلك على وجود مشروع قيد التنفيذ لتحويل أنظمة الجامعة إلى أنظمة إلكترونية بصورة متوسطة وهي تتفق مع دراسة (أبو سبت،2005) في وجود فروق في مكونات نظم المعلومات الإدارية لصالح الجامعة الإسلامية ، ويعلل الباحث ذلك بأن نسبة المستجيبين من عينة مراكز تكنولوجيا المعلومات في الجامعة الإسلامية بلغت ( 54.8% ) ، أي أكثر من النصف ، وحيث أنه لا يوجد مشروع متكامل لحوسبة العمليات الإدارية سوى في الجامعة الإسلامية وهو مشروع ممول من صندوق دعم الجودة والذي من شأنه أن يحدث تغييرات جذرية ومهمة في طريقة سير العمل الإداري في الجامعة ، فلذلك جاءت الاستجابة متوسطة .
- 7- نتائج الفقرتين ( 7،8 ) أيضا كانت محايدة ، مما يدل على توفر أنظمة معلومات إدارية لكافة الأنظمة الإدارية بصورة متوسطة ، وأن تلك الأنظمة تعتبر كافية بصورة متوسطة لبناء نظام إدارة إلكترونية ، وهذا يتفق مع دراسة (أبو سبت،2005) في أن نظم المعلومات الحالية لا ترتقي إلى مستوى الأنظمة الخبيرة ، ويعلل الباحث حسب اطلاعه على أن نظم المعلومات الإدارية ما زالت في قيد التطوير في الجامعات قيد الدراسة ، فرغم تواجد أنظمة معلومات إدارية في كافة الجامعات ، إلا أن قسما منها لم ينجز بعد ، وهناك أنظمة قيد التصميم وأخرى قيد التطوير .

## 4.2.6 تحليل فقرات المجال الرابع

يناقش المجال الرابع نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية ، ويتكون من ( 18 )  
فقرة ، ويوضح الجدول (5.6) نتائج استخدام اختبار t .

### جدول (5.6)

#### تحليل فقرات المجال الرابع ( نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية )

مستوى المعنوية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	5.817	70.00	7.00	تستخدم وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تخطيط الموارد البشرية	1
0.000	26.478	88.37	8.84	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال بوابة الجامعة	2
0.331	-0.975	57.44	5.74	تقدم طلبات التوظيف إلكترونياً	3
0.028	-2.221	54.26	5.43	تستخدم المقابلات الإلكترونية في عملية التوظيف	4
0.005	-2.875	52.87	5.29	تستخدم الاختبارات الإلكترونية في عملية التوظيف	5
0.000	20.067	87.36	8.74	تسجيل الحضور والانصراف يتم إلكترونياً	6
0.002	-3.244	52.17	5.22	نظام الحضور والانصراف مرتبط إلكترونياً بنظام الأجور	7
0.625	-0.490	58.76	5.88	يتم تقييم أداء الموظفين من قبل المشرف إلكترونياً	8
0.000	3.973	68.45	6.84	تتم التغذية الراجعة للموظف إلكترونياً	9
0.006	-2.804	53.72	5.37	يتم تخطيط المسار الوظيفي إلكترونياً	10
0.005	-2.867	53.72	5.37	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونياً	11
0.001	3.537	66.74	6.67	يتم تدريب الموظفين باستخدام وسائل التدريب الإلكترونية المختلفة	12
0.000	-3.635	50.62	5.06	تتم الإحالة للمعاش إلكترونياً	13
0.004	-2.918	52.71	5.27	يتم إنهاء الخدمة إلكترونياً	14
0.000	8.314	77.05	7.71	إدارة خدمات موظفي الجامعة تتم بطريقة إلكترونية من خلال بوابة خدمات الموظفين	15
0.000	19.298	85.89	8.59	بوابة خدمات الموظفين سهلة الاستخدام	16
0.295	1.051	62.40	6.24	يتم تزويد الموظفين بالنماذج الإلكترونية الخاصة بشؤون الموظفين من خلال بوابة خدمات الموظفين	17
0.286	-1.072	57.60	5.76	نظام خدمات الموظفين مرتبط بنظام الأجور	18
.001	3.457	63.89	6.39	جميع الفقرات	

يوضح الجدول (5.6) الاستجابة من قبل المبحوثين لفقرات المجال الرابع ، حيث تتلخص تلك النتائج فيما يلي :

1- نتائج الفقرات ( 1،2،6،9،12،15،16 ) ايجابية وقيمة t أكبر من قيمة t الجدولية ( 1.98 ) ، ومستوى الدلالة أقل من ( 0.05 ) .

2- بلغ الوزن النسبي للفقرات ( 1،2،6،9،12،15،16 ) أكبر من ( 60% ) ، والمتوسط الحسابي أكبر من (6) .

3- نتائج الفقرات ( 7،10،11،13،14،4،5 ) كانت سلبية حيث أن قيمة t أصغر من t الجدولية ( -1.98 ) ومستوى الدلالة أقل من ( 0.05 ) ، بينما بلغ الوزن النسبي لهم أقل من ( 60% ) والمتوسط الحسابي أقل من (6) .

4- نتائج الفقرات ( 3،8،17،18 ) كانت محايدة حيث أن مستوى الدلالة أكبر من ( 0.05 ) .

5- قيمة t لكل الفقرات ( 3.457 ) عند مستوى دلالة ( 0.001 ) وهي ايجابية .

6- الوزن النسبي لكل الفقرات بلغ ( 63.89 % ) والمتوسط الحسابي ( 6.39 ) .

تفسير النتائج وربطها مع الدراسات السابقة :

1- يوجد موافقة من عينة الدراسة على أن نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية يعتبر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( 0.05 ) حيث بلغ الوزن النسبي ( 63.90% ) والمتوسط الحسابي ( 6.39 ) .

2- الفقرات ( 1،2،6،9،12،15،16 ) كانت ايجابية ، وهذا يعني موافقة أفراد العينة عليها بدرجة كبيرة ، حيث أن كل النتائج مقبولة إحصائياً وفوق المتوسط الحسابي (6) .

3- توافقت نتائج المجال الرابع للدراسة مع دراسة (الدهدار،2006) في ضرورة اعتماد الجامعة أساليب وأدوات علمية لتحسين الخدمات المقدمة للموظفين بشكل مستمر ، ويعمل الباحث ذلك لوجود نظم خدمات الموظفين الذاتية والحضور والانصراف الإلكترونية وغيرها من النظم الإلكترونية ، وهي كلها تحسن من الخدمات المقدمة للموظفين .

4- نستدل من النتائج لهذا المجال على أن طبيعة نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية يعتبر مؤشراً على عملية التحول إلى إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وذلك من حيث استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في بعض وظائف إدارة الموارد البشرية ، وتوافقت تلك النتيجة مع دراسة (Baloh&Trkman,2003) في أن الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات تغير نمط حياة الإنسان وطريقة تفكيره وبالتالي يظهر ذلك التغيير على العمل وإدارة الموارد البشرية ، حيث وجد الباحث في الجامعات نظم

إلكترونية تقوم بوظائف مختلفة مثل الاستقطاب الإلكتروني ، ESS ، تقييم الأداء ، تقديم الطلبات وغيرها .

وتقوم الجامعات بتطبيق كل ما هو جديد من النظم الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق الرضا الوظيفي للموظف ، تحسين الخدمات المقدمة له ، التخفيف من المستندات الورقية وتوفير المعلومات الدقيقة .

5- تتوافق نتائج فقرات المجال بشكل عام مع دراسة (Ruel&others,2004) في وجود فجوة بين e-HRM كمفهوم تقني من جهة وبين استعمال وتبني الإدارة والمديرين لها ، حيث لاحظنا في المجالات السابقة الأولى والثاني والثالث وجود موافقة تامة عليها من حيث وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية ، دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية وتوفير بنية تحتية لدى مراكز تكنولوجيا المعلومات ، ولكن بالرغم من ذلك كله ، إلا أن تطبيقات e-HRM ما زالت محدودة ، وفي بدايات تكوينها ولم تستغل بالشكل الأمثل بعد .

ويعلل الباحث ذلك بسبب اختلاف أولويات إدارات الجامعات فيما بينها ، والتغيرات المتسارعة في بيئة تكنولوجيا المعلومات في ظل ظروف اقتصادية صعبة تمر بها الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

6- تتفق نتائج الفقرة الأولى مع دراسة (عودة،2008) الداعية إلى ضرورة اهتمام الجامعات باستخدام الأساليب الإحصائية الحديثة أثناء عملية التخطيط ، والاهتمام بتحديث النظام الإلكتروني بصورة دورية وذلك لمواكبة التطورات التكنولوجية بالعالم ، ويعلل الباحث ذلك إلى إدراك إدارات الجامعات لأهمية ومزايا التخطيط القائم على التكنولوجيا .

7- تتفق نتائج المجال مع دراسة (Parry&others,2007) التي توصلت إلى أن استخدام ICT للاستفادة من وظائف إدارة الموارد البشرية يتم بشكل يتناسب مع متطلبات المنظمات المختلفة ، فمنها من يركز على خدمات الموظفين الذاتية ومنها من يركز على الحوافز وأخرى على تقييم الأداء ، ويعلل الباحث ذلك بسبب اختلاف أولويات إدارات الجامعات فيما بينها .

8- الفقرة (3) التي تناقش "تقدم طلبات التوظيف إلكترونياً" ، كانت نتيجتها محايدة ، ويدل ذلك على استخدامها بصورة متوسطة ، ويعلل الباحث ذلك لوجود تلك الخدمات في جامعة بعينها ، فحسب اطلاع الباحث ومقابلاته الميدانية تستخدم هذه الخدمة في الجامعة الإسلامية ، ولبعض الوظائف الاستشارية في جامعة الأقصى .

9- الفقرة (4) التي تناقش "تستخدم المقابلات الإلكترونية في عملية التوظيف" كانت سلبية وهذا يدل على استخدامها بصورة قليلة ، وكذلك الفقرة (5) التي تناقش "تستخدم

الاختبارات الإلكترونية في عملية التوظيف" كانت سلبية وتدل على استخدام الاختبارات الإلكترونية بصورة قليلة ، ويعلل الباحث ذلك إلى عدم استخدام الوسائل الإلكترونية في عملية المقابلة نظراً لتعود المجتمع علي ثقافة المقابلات المباشرة ، وعدم استغلال التكنولوجيا في هذا الجانب ، وهذه النتائج تتعارض مع دراسة (Olivas-Lujan&others,2007) والتي توصلت إلى أن الشركات حققت ميزة تنافسية عالمية من خلال تطبيقها للاستقطاب والتوظيف والتدريب الإلكتروني ، وأنه من أهم أسباب تحقيق تلك الميزة التنافسية هو دمج المفهوم المحلي لتكنولوجيا المعلومات مع تبني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً .

كما تتوافق تلك النتائج مع دراسة (عودة،2008) من حيث استخدام الجامعات الاختبارات الشفهية والتحريرية في عملية الاختيار ، وأن المقابلات تكون مباشرة .

10- الفقرة (5) كانت سلبية وتدل على استخدام الاختبارات الإلكترونية بصورة قليلة ، ويعلل الباحث ذلك إلى أن الاختبارات الإلكترونية الموجودة بالغالب اختبارات خاصة باللغة الانجليزية باعتبارها اختبار أساسي لأي وظيفة ، وأيضاً لا تستعمل باستمرار ، أما باقي اختبارات التوظيف فغير موجودة بشكل إلكتروني ، وقد يكون أحد أهم أسباب عدم تواجدها هو قلة الوظائف المطلوبة في الجامعات ما يجعل عملية تصميم اختبارات إلكترونية أمراً مكلفاً .

11- الفقرة (13) والفقرة (14) كانت نتائجها سلبية ، ويدل ذلك على أن الإحالة للمعاش وإنهاء الخدمة إلكترونياً يتم بصورة قليلة ، ويعلل الباحث ذلك بعدم اكتمال أي نظام إدارة موارد بشرية إلكترونياً في أي جامعة من الجامعات المعنية بالدراسة حتى الآن ، وللوصول إلى تطبيق تلك الوظائف إلكترونياً ، نحتاج إلى نظام e-HRM متكامل .

12- الفقرة (7) كانت نتائجها سلبية ، وهذا يدل على أن نظام الحضور والانصراف غير مرتبط بنظام الأجور ، وهذا أحد عيوب عدم تكامل التكنولوجيا والاستفادة منها بشكل سليم وعدم تكامل أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة ، حيث ما زالت تحتسب خصومات الساعات والإجازات وأيام الغياب في دوائر شؤون الموظفين من خلال نظام الحضور والانصراف ثم ترسل إلى الإدارة المالية النتيجة النهائية .

13- الفقرة (8) التي تناقش " يتم تقييم أداء الموظفين من قبل المشرف إلكترونياً" كانت محايدة ، وهذا يدل على أن تقييم الأداء الإلكتروني يستخدم بصورة متوسطة ، ويعلل الباحث ذلك بأن تقييم الأداء الإلكتروني للموظف من قبل المشرف لا يستخدم إلا في الجامعة الإسلامية .

- 14- الفقرة (17) ظهرت نتيجتها محايدة ، مما يدل على أنه يتم تزويد الموظفين بالنماذج الإلكترونية بصورة متوسطة ، ويعلل الباحث ذلك بعدم اكتمال نظام الخدمات الذاتية للموظفين ، وعدم ارتباطه بالكامل بنظام الأجور .
- على سبيل المثال ، يوجد بعض النماذج الإلكترونية لشؤون الموظفين مثل نموذج إجازة ، وعندما نتحدث عن النماذج الخاصة بشؤون الموظفين فنعني بذلك حزمة واسعة تشمل تغيير حالة اجتماعية ، بيانات السكن ، إذن خروج وغيرها .
- 15- أما ما يخص الفقرة (18) " نظام خدمات الموظفين مرتبط بنظام الأجور " فكانت نتيجتها محايدة ، حيث أن نظام خدمات الموظفين مرتبط بنظام الأجور بصورة متوسطة ، ويعلل الباحث ذلك بعدم توفر كافة الخدمات المالية التي يمكن للموظف التعامل معها من خلال نظام خدمات الموظفين .
- 16- الفقرات ( 14،5،7،10،11،13 ) كانت نتائجها سلبية ، وهي تتعارض مع دراسة (Parry&others,2007) ، التي توصلت إلى أن وظائف الاختيار والتعيين ، الرواتب والأجور والتدريب والتطوير حصلت على معدلات مرتفعة في e-HRM ، وكذلك تتعارض مع دراسة (Olivas-Lujan&others,2007) والتي توصلت إلى أن الشركات حققت ميزة تنافسية عالمية من خلال تطبيقها للاستقطاب والتوظيف والتدريب الإلكتروني .

## 5.2.6 تحليل فقرات المجال الخامس

يناقش المجال الخامس نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية ، ويتكون من ( 17 ) فقرة ، ويوضح الجدول (6.6) نتائج استخدام اختبار t .

### جدول (6.6)

#### تحليل فقرات المجال الخامس ( نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية )

مستوى المعنوية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	4.786	69.07	6.91	تتبنى الجامعة استراتيجيات واضحة في مجال تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية	1
0.000	3.711	67.05	6.71	تستغل التكنولوجيا بالشكل الأمثل بما يخدم مجال التعليم الإلكتروني	2
0.000	4.192	67.83	6.78	وضوح مفهوم التعليم الإلكتروني لدى الموظف	3
0.205	1.273	62.56	6.26	يتم الاستفادة من الخدمات التعليمية الإلكترونية في مجال التعلم عن بعد للموظف	4
0.284	-1.076	57.60	5.76	تستخدم كموظف أنظمة التعلم عن بعد في مجال عملاك	5
0.000	4.968	70.16	7.02	توفر الجامعة للموظف الوصول إلى قواعد المعلومات الإلكترونية	6
0.000	4.729	70.39	7.04	توفر الجامعة للموظف الوصول إلى المجالات العلمية	7
0.000	11.358	79.46	7.95	توفر الجامعة للموظف خدمات المراسلات الإلكترونية	8
0.808	0.244	60.54	6.05	تتوفر برامج تدريبية إلكترونية للموظفين منشورة على موقع الجامعة	9
0.259	-1.133	57.52	5.75	تتوفر مواد تعليمية إلكترونية للموظفين منشورة على موقع الجامعة	10
0.000	-5.691	48.84	4.88	تنظم الجامعة دورات تدريبية عن بعد للموظفين	11
0.044	-2.036	55.35	5.53	تتوفر خدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الويب لدى الجامعة	12
0.003	-3.001	53.33	5.33	تستخدم المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الويب لأغراض تدريب الموظفين عن بعد	13
0.000	18.982	85.97	8.60	تتوفر خدمة المؤتمرات المرئية لدى الجامعة	14
0.026	-2.250	54.96	5.50	تستخدم المؤتمرات المرئية لأغراض تدريب الموظفين عن بعد	15
0.015	-2.458	54.26	5.43	تتوفر خدمة بث الفيديو عبر الإنترنت	16
0.000	-4.302	49.84	4.98	يستخدم الفيديو عبر الإنترنت لأغراض تدريب الموظفين عن بعد	17
0.043	2.042	62.63	6.26	جميع الفقرات	



يوضح الجدول (6.6) الاستجابة من قبل المبحوثين لفقرات المجال الخامس ، حيث تتلخص تلك النتائج فيما يلي :

1- نتائج الفقرات ( 1،2،3،6،7،8،14 ) ايجابية وقيمة t أكبر من قيمة t الجدولية ( 1.98 ) ، ومستوى الدلالة أقل من ( 0.05 ) .

2- بلغ الوزن النسبي للفقرات ( 1،2،3،6،7،8،14 ) أكبر من 60% ، والمتوسط الحسابي أكبر من (6) .

3- نتائج الفقرات ( 11،12،13،15،16،17 ) كانت سلبية حيث أن قيمة t أصغر من t الجدولية ( -1.98 ) ومستوى الدلالة أقل من ( 0.05 ) ، بينما بلغ الوزن النسبي لهم أقل من ( 60% ) والمتوسط الحسابي أقل من (6) .

4- نتائج الفقرات ( 4،5،9،10 ) كانت محايدة حيث أن مستوي الدلالة أكبر من ( 0.05 ) .

5- قيمة t لكل الفقرات ( 2.042 ) عند مستوى دلالة ( 0.043 ) وهي أقل من ( 0.05 ) .

6- الوزن النسبي لكل الفقرات بلغ ( 62.63 % ) والمتوسط الحسابي ( 6.26 ) .

تفسير النتائج وربطها مع الدراسات السابقة :

1- يوجد موافقة من عينة الدراسة على أن نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية يعتبر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( 0.05 ) ، حيث بلغ الوزن النسبي للمجال الخامس ( 62.63 % ) ، والمتوسط الحسابي ( 6.26 ) .

2- الفقرات ( 1،2،3،6،7،8،14 ) كلها كانت ايجابية ، وهذا يعني موافقة أفراد العينة عليها بدرجة كبيرة ، حيث أن كل النتائج مقبولة إحصائياً وفوق المتوسط الحسابي (6) .

3- نستدل من نتائج هذا المجال على أن نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية يؤثر على عملية التحول إلى إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وذلك من حيث استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في بعض وظائف إدارة الموارد البشرية ، وتوافقت تلك النتيجة مع دراسة (Baloh&Trkman,2003) في أن الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات تغير نمط حياة الإنسان وطريقة تفكره وبالتالي يظهر ذلك التغيير على العمل وإدارة الموارد البشرية ، ويعمل الباحث ذلك بإدراك إدارات الجامعات أهمية اكتساب المعرفة لدى الموظف بمختلف الوسائل الممكنة وأثرها الإيجابي على أداء الموظف .

- 4- يتضح من الجدول (6.6) أنه يوجد خدمات تعليمية إلكترونية في الجامعات قيد الدراسة ، حيث يوجد توجه عام للخدمات التعليمية الإلكترونية ، ويوجد وضوح لمفهوم التعليم الإلكتروني لدى الموظف وقد اتضح ذلك من الفقرات ( 1،2،3 ) ، ويعلل الباحث ذلك لإدراك الجامعات مدي أهمية ومساندة التعليم الإلكتروني للتعليم النظامي .
- 5- بالرغم من توفير الجامعات لخدمات تعليمية إلكترونية عديدة ، إلا أنه لا تستخدم بشكل فعال في مجال تطوير وتدريب الموظفين عن بعد ، مما يؤثر سلبا على الاستفادة من مزايا e-HRM ، واتضح ذلك من خلال الفقرات ( 11،13،15،17 ) ، ويتعارض ذلك مع دراسة (Baloh&Trkman,2003) التي توصلت إلى أن من أهم استخدامات ICT تدريب وتطوير الموظفين ، كما يتعارض مع دراسة (Parry&others,2007) التي توصلت إلى أن أنشطة التدريب والتطوير حصلت على المرتبة الثانية بعد عملية الحضور والانصراف من ضمن أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي يمكن أن نستخدم فيها وسائل ICT المختلفة ، ومع دراسة (Olivas-Lujan&others,2007) والتي توصلت إلى أن الشركات حققت ميزة تنافسية عالمية من خلال تطبيقها للاستقطاب والتوظيف والتدريب الإلكتروني .
- ويعلل الباحث ذلك بتركيز الجامعات على تقديم خدمات تعليمية إلكترونية لفئة الدارسين أكثر من الاهتمام بتقديم تلك الخدمات للموظفين ، بالإضافة إلى حداثة تلك الخدمات في بعض الجامعات .
- 6- ناقشت الفقرتان ( 12,13 ) خدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الويب ، والتي تعتبر خدمة مجانية ذات مزايا تعليمية وتدريبية هائلة ، لا توجد هذه الخدمة إلا في الجامعة الإسلامية وما زالت تحت التجربة ، فلذلك كانت نتائجها سلبية .
- 7- بالرغم من توفر خدمة المؤتمرات المرئية لدي الجامعات قيد الدراسة حيث كانت نتيجة فقرتها ايجابية وهي فقرة (14) ، إلا أن هذه الخدمة لا تستعمل أيضا في مجال e-HRM ، فحسب اطلاع الباحث ودراسته الميدانية ، فإن التكلفة المرتفعة لهذه الخدمة تجعل من استخدامها محدودا جدا ، وهو ما ظهر في نتائج الفقرة (15) حيث كانت سلبية .
- 8- اتضح من النتائج الخاصة بالفقرة (16) والخاصة بخدمة بث الفيديو عبر الإنترنت أنها كانت سلبية ، ويعلل الباحث ذلك بعدم توفرها إلا في الجامعة الإسلامية ، وتستخدم لأغراض توثيقية حاليا مما أثر سلبا على الفقرة (17) والخاصة باستخدام تلك الخدمة في مجال تدريب الموظفين عن بعد .

9- الفقرتان ( 9,10 ) ، جاءت نتائجهما محايدة ، ويعلل الباحث ذلك بأن المواد الإلكترونية المنشورة سواء كانت تدريبية أو تعليمية تكون خاصة لفئة معينة من الموظفين دون غيرها .

## 6.2.6 تحليل مجالات الدراسة

تناقش الفقرة التالية مجالات الدراسة المتعلقة بواقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية ، ويوضح الجدول (7.6) نتائج استخدام اختبار t .

### جدول (7.6)

#### تحليل مجالات الدراسة

مستوى المعنوية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	المجال	مسلسل
0.000	32.168	83.61	8.36	وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة	1
0.000	9.589	70.37	7.04	دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية	2
0.000	8.042	73.97	7.40	توفر بنية تحتية لدي مركز تكنولوجيا المعلومات	3
0.001	3.457	63.89	6.39	نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية	4
0.043	2.042	62.63	6.26	نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية	5
0.000	13.564	70.35	7.04	جميع الفقرات	

يتضح من جدول (7.6) الاستجابة من قبل المبحوثين لجميع مجالات الدراسة حيث كانت النتائج كالتالي:

- 1- المتوسط الحسابي لجميع مجالات الدراسة بلغ ( 7.04 ) والوزن النسبي ( 70.35 ) .
- 2- قيمة t بلغت ( 13.564 ) وهي أكبر من قيمة t الجدولية ( 1.98 ) عند مستوى دلالة ( 0.000 ) .
- 3- مما سبق نستدل علي أن واقع إدارة الموارد إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية فوق المتوسط (6) ، ويعتبر مقبولاً من ناحية إحصائية ، ويعلل الباحث ذلك بالاهتمام المتزايد من قبل إدارات الجامعات نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام ، ونحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بشكل خاص ، وذلك لمواكبة التغيرات السريعة في وسائل ICT ، والاستفادة منها بما يخدم النظام الإداري والأكاديمي ، وبما يخدم شريحة الطلبة والموظفين والمجتمع .

## 3.6 تحليل فرضيات الدراسة

### 1.3.6 مقدمة

- تناول الباحث في دراسته عدة فرضيات حاول من خلالها التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية ، وتلك الفرضيات هي :
- 1- يؤثر وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً .
  - 2- يؤثر دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً .
  - 3- يؤثر توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات في الجامعة تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً .
  - 4- يؤثر نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً .
  - 5- يؤثر نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً .
  - 6- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية :

خ- الجامعة

د- العمر

ذ- المؤهل العلمي

ر- سنوات الخدمة

ز- فئة الوظيفة

س- المسمى الوظيفي

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

### 2.3.6 تحليل الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على ما يلي : " يؤثر وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً" .

لاختبار العلاقة بين واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية وبين وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة ، قام الباحث باستخدام اختبار t للعينة الواحدة ( One Sample T-Test ) ، ويوضح جدول (8.6) نتائج هذا الاختبار .

#### جدول (8.6)

#### تحليل الفرضية الأولى

مستوى المعنوية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفرضية
0.000	32.168	83.61	8.36	يؤثر وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

يتضح من جدول (8.6) أن متوسط درجات الإجابة بلغ ( 8.36 ) وهو أكبر من المتوسط الحسابي (6) ، وبلغت قيمة t ( 32.168 ) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.98) ، وأن النتيجة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( 0.05 ) .

مما ينتج عنه رفض الفرضية الصفرية والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على أن " يؤثر وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً" .

إن وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة له أثر كبير في قبول التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام ، وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بشكل خاص ، وتتوافق هذه النتيجة مع الدراسات التالية :

1- دراسة (Ruel&others,2004) من حيث فائدة وأهمية e-HRM كابتكار يجب عدم

إغفاله سواء للإدارة أو للأفراد ، وبضرورة تغيير عقلية المدراء والموظفين لفهم فائدة

وأهمية e-HRM .

2- دراسة (Strohmeier,2007) التي توصلت إلى أن المعرفة في هذا الموضوع متوفرة بشكل كافي لإدراكه كإبداع وابتكار وتجديد في مجال إدارة الموارد البشرية لمواجهة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية .

### 3.3.6 تحليل الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على ما يلي : " يؤثر دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً " .  
لاختبار العلاقة بين واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية وبين دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية ، قام الباحث باستخدام اختبار t للعينة الواحدة ( One Sample T-Test ) ، ويوضح جدول (9.6) نتائج هذا الاختبار .

#### جدول (9.6)

#### تحليل الفرضية الثانية

مستوى المعنوية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفرضية
0.000	9.589	70.37	7.04	يؤثر دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

يتضح من جدول (9.6) أن متوسط درجات الإجابة بلغ ( 7.04 ) وهو أكبر من المتوسط الحسابي (6) ، وبلغت قيمة t ( 9.589 ) وهي أكبر من قيمة t الجدولية ( 1.98 ) ، وأن النتيجة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( 0.05 ) .

مما ينتج عنه رفض الفرضية الصفرية والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على أن " يؤثر دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً " .

إن دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية له أثر في التحول إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، وهذه النتيجة تتوافق مع الدراسات التالية :

1- دراسة (Parry&others,2007) من حيث أن تطبيق استخدام التكنولوجيا ضمن الموارد البشرية يجب أن يكون محورا رئيسيا في المنظمة وأيضاً أهمية مشاركة الموظفين الجدية في تطوير الأنظمة .

2- دراسة (Ruel&others,2004) في أن e-HRM تحقق التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة وتستخدم لتحقيق التوحيد والتكامل للمعلومات .

3- دراسة (Baloh&Trkman,2003) في أن استخدام وسائل ICT يعمل على تغيير نمط القيادة في المنظمات ، تغيير هيكلية المنظمات ، تغيير بيئة عمل المنظمات وتغيير وظائف الأفراد وإجراءات العمل .

#### 4.3.6 تحليل الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على ما يلي : " يؤثر توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات في الجامعة تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً" .  
لاختبار العلاقة بين واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية وبين توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات في الجامعة ، قام الباحث باستخدام اختبار t للعينة الواحدة ( One Sample T-Test ) ، ويوضح جدول (10.6) نتائج هذا الاختبار .

#### جدول (10.6)

##### تحليل الفرضية الثالثة

مستوى المعنوية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفرضية
0.000	8.042	73.97	7.40	يؤثر توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات في الجامعة تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

يتضح من جدول (10.6) أن متوسط درجات الإجابة بلغ ( 7.40 ) وهو أكبر من المتوسط الحسابي (6) ، وبلغت قيمة t ( 8.042 ) وهي أكبر من قيمة t الجدولية ( 1.98 ) ، وأن النتيجة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( 0.05 ) .

مما ينتج عنه رفض الفرضية الصفرية والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على أن " يؤثر توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات في الجامعة تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً " .

إن توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات في الجامعة له أثر في التحول إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، وهذا يتوافق مع الدراسات التالية :

1- دراسة (شعبان،2006) في ضرورة التمكن من تقنيات العصر لجميع المستويات الإدارية في المنظمة من أجل زيادة مقدرة الموارد البشرية.

- 2- دراسة (الجداية،2008) في وجود علاقة ارتباط ايجابية بين مستوى استخدام أدوات ICT ، والأداء الكلي للأعمال وبين مستوى استخدام الإنترنت والعمل بروح الفريق الواحد .
- 3- دراسة (هارون،2005) التي أوصت بضرورة الدخول بقوة إلى عصر المعلومات والمنافسة التكنولوجية ، وأهمية نقل التكنولوجيا واستيعابها وتوطينها وتحويلها إلى تقنية إنتاج .
- 4- دراسة (أبو سبت،2005) التي أوصت بضرورة تطوير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في الجامعات الفلسطينية ، وذلك تبعاً للمستحدثات التكنولوجية الحديثة ، الاستمرار في تطوير المستوى التنظيمي لدوائر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة ، زيادة جودة المعلومات والعمل على رفع كفاءة العاملين فيها .
- 5- دراسة (الدهدار،2006) التي أوصت بضرورة الاهتمام بالكفاءات البشرية وتمييزها ، الاهتمام بالبنية التحتية ووضع الخطط في جميع المؤسسات الحكومية وإعطائها الدعم القانوني والتشريعي اللازم لتحقيق الحكومة الإلكترونية .

### 5.3.6 تحليل الفرضية الرابعة

تتص الفرضية الرابعة على ما يلي : " يؤثر نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً " .

لاختبار العلاقة بين واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية وبين نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية ، قام الباحث باستخدام اختبار t للعينات الواحدة ( One Sample T-Test ) ، ويوضح جدول (11.6) نتائج هذا الاختبار .

#### جدول (11.6)

#### تحليل الفرضية الرابعة

مستوى المعنوية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفرضية
0.001	3.457	63.89	6.39	يؤثر نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً



يتضح من جدول (11.6) أن متوسط درجات الإجابة بلغ ( 6.39 ) وهو أكبر من المتوسط الحسابي (6) ، وبلغت قيمة t ( 3.457 ) وهي أكبر من قيمة t الجدولية ( 1.98 ) ، وأن النتيجة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( 0.05 ) .

مما ينتج عنه رفض الفرضية الصفرية والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على أن " يؤثر نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً" .

إن نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية له أثر في التحول إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، وهذا يتوافق مع الدراسات التالية :

1- دراسة (هارون،2005) من حيث التركيز على الدور المتميز للجامعات ومراكز البحث العلمي في تفعيل وإدارة الموارد البشرية في ظل التطور التكنولوجي والتقنيات الحديثة .

2- دراسة (أبو رحمة،2005) التي توصلت إلى أن مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية تتركز في مجالات محدودة والتي تتعلق بدوام الموظفين بنسبة 75% .

3- تقرير (CIPD Report,2006) الذي توصل إلى أن تطور استخدام وسائل ICT في تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية منذ بداية تكوين HRMIS إلى ما نشهده من تطور حالي في الاستخدام ، يشمل وظائف عديدة مثل الاستقطاب الإلكتروني ، المنافع ، التطوير والتدريب ، التعليم الإلكتروني وغيرها من الوظائف .

4- دراسة (Ruel&others,2006) التي توصلت إلى أن التطبيق الفعلي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM مرتبط بكفاءة إدارة الموارد البشرية .

5- دراسة (Parry&others,2007) من حيث أن تطبيق استخدام التكنولوجيا ضمن الموارد البشرية يجب أن يكون محورا رئيسيا في المنظمة ، احتياج عملية التحول إلى e-HRM إلى تغيير الأدوار والمهارات لموظفي الموارد البشرية وللمدراء ، مشاركة الموظفين والاتصال وإلى كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية وعملياتها .

### 6.3.6 تحليل الفرضية الخامسة

تنص الفرضية الخامسة على ما يلي : " يؤثر نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً " .

لاختبار العلاقة بين واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية وبين نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية ، قام الباحث باستخدام اختبار t للعينه الواحدة ( One Sample T-Test ) ، ويوضح جدول (12.6) نتائج هذا الاختبار .

### جدول (12.6)

#### تحليل الفرضية الخامسة

مستوى المعنوية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفرضية
0.043	2.042	62.63	6.26	يؤثر نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

يتضح من جدول (12.6) أن متوسط درجات الإجابة بلغ ( 6.26 ) وهو أكبر من المتوسط الحسابي (6) ، وبلغت قيمة t ( 2.042 ) وهي أكبر من قيمة t الجدولية ( 1.98 ) ، وأن النتيجة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) .

مما ينتج عنه رفض الفرضية الصفرية والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على أن " يؤثر نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً " .

إن نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية له أثر في التحول إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، وهذا يتوافق مع الدراسات التالية :

- 1- دراسة (الدهدار، 2006) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.
- 2- دراسة (شعبان، 2006) التي توصلت إلى الآليات الممكنة لمواجهة التحديات الناتجة عن العولمة الثقافية والاقتصادية المدعمة بأدوات ثورة المعلومات من خلال التدريب والتطوير والتحديث وتغيير الأساليب والأنظمة الإدارية القائمة على إدارة الموارد البشرية .
- 3- دراسة (الجداية، 2008) التي أوصت بتفعيل استخدام أدوات ICT بين الوحدات التنظيمية والمواءمة بين امتلاك أجهزة الحاسوب المتطورة وبين الاستفادة من طاقاتها وإمكانياتها في أداء أعمال المنظمة لتحقيق الهدف الرئيسي من امتلاكها على أنه استثمار للموارد .

4- دراسة (Baloh&Trkman,2003) التي توصلت إلى أن استخدام وسائل ICT يتركز في مجالات التدريب والتطوير ، العمل عن بعد ( Teleworking ) وطرق إدارة المعلومات واستغلال المعرفة .

5- تقرير (CIPD Report,2006) الذي توصل إلى أن تطور استخدام وسائل ICT في تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية منذ بداية تكوين HRMIS إلى ما نشهده من تطور حالي في الاستخدام الذي يشمل وظائف عديدة مثل الاستقطاب الإلكتروني ، المنافع ، التطوير والتدريب ، التعليم الإلكتروني وغيرها من الوظائف .

### 7.3.6 تحليل الفرضية السادسة

تنص الفرضية السادسة على ما يلي "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية " :

أ- الجامعة

ب- العمر

ت- المؤهل العلمي

ث- سنوات الخدمة

ج- فئة الوظيفة

ح- المسمى الوظيفي

لاختبار الفروق بين استجابة أفراد العينة والمتغيرات الشخصية ، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين أكثر من عينتين مستقلتين ( One Way Anova ) ، واختبار ( Independent Samples T-Test ) بين عينتين مستقلتين ، وفيما يلي نتائج الاختبارات لكل متغير شخصي .

### 1.7.3.6 متغير الجامعة

لفحص متغير الجامعة وما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة ، قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way Anova ) كون البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي وحجم العينة أكبر من (50) ، وذلك لمقارنة متغير الجامعة حيث يحتوي على ثلاث فئات .

وبغرض فحص وجود فروق من عدمه ، قام الباحث بصياغة الفرضية التالية "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة " ويوضح جدول (13.6) نتائج هذا الاختبار .

### جدول (13.6)

#### تحليل الفرضية السادسة مع متغير الجامعة

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي لمتغير الجامعة			المجال	مسلسل
		الأقصى	الأزهر	الإسلامية		
0.241	1.439	8.20	8.53	8.34	وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة	1
0.004	5.850	6.90	6.62	7.44	دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية	2
0.002	7.827	6.77	6.76	7.91	توفر بنية تحتية لدي مركز تكنولوجيا المعلومات	3
0.000	21.825	5.85	5.83	7.15	نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية	4
0.000	21.741	5.78	5.52	7.13	نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية	5
0.000	19.865	6.68	6.67	7.53	جميع المجالات	

- 1- يتضح من جدول (13.6) أن قيمة مستوى الدلالة أقل من ( 0.05 ) لجميع المجالات ، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه " هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة " .
- 2- المجال الأول لا يتأثر بمتغير الجامعة ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة حيث أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) .  
يعلل الباحث ذلك بكون المجال الأول يناقش مدى وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة ، وفي ظل التوجه المعاصر نحو الإدارة الإلكترونية ، ودخول الحاسوب جميع مجالات الحياة المعاصرة ، فإن تلك الأهمية واضحة في أكثر من مجال من مجالات الإدارة .

3- المجال الثاني يتأثر بمتغير الجامعة ، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة حيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) ، ويعمل الباحث ذلك باختلاف توجهات وسياسات الجامعات فيما يخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية ، حيث كما ذكر الباحث مسبقاً ، فلا يوجد غير الجامعة الإسلامية بصدد التحول الكامل إلى الإدارة الإلكترونية .

4- المجال الثالث يتأثر بمتغير الجامعة ، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة حيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) ، ويعمل الباحث ذلك بسبب اختلاف المكونات المادية والبرمجية لدى الجامعات ، اختلاف أولويات مراكز تكنولوجيا المعلومات وتباين الدعم المادي والكفاءات البشرية المتوفرة لديها .

5- المجال الرابع يتأثر بمتغير الجامعة ، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة حيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) ، ويعمل الباحث ذلك لاختلاف استخدامات e-HRM في الجامعات ، حيث تتميز الجامعة الإسلامية عن غيرها بممارسة أنشطة ووظائف e-HRM بشكل أكبر وأوسع نسبياً من باقي الجامعات .

6- المجال الخامس يتأثر بمتغير الجامعة ، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة حيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) ، وذلك نابع أيضاً من تميز الجامعة الإسلامية في هذا المجال وتطور أنظمة الخدمات التعليمية الإلكترونية فيها ، حيث ما زالت جامعتي الأزهر والأقصى في المراحل الأولية من تقديم هذه الخدمات ، بينما نجد في الجامعة الإسلامية خدمات غير متوفرة في الجامعات الأخرى مثل خدمة الفيديو عبر الإنترنت وخدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية .

7- كانت نتائج أفراد العينة من جامعتي الأزهر والأقصى للمجالين الرابع والخامس دون المتوسط الحسابي (6) ، مما سبب وجود فروق تعزى لمتغير الجامعة .

ويوضح جدول (14.6) نتائج اختبار التجانس والذي بناء على نتيجته نستخدم إما اختبار "شفيه" للمقارنات المتعددة للبيانات المتجانسة ، أو اختبار "تامهاني" للمقارنات المتعددة للبيانات الغير متجانسة ، حسب متغير الجامعة للمجال الثاني .

### جدول (14.6)

#### نتائج اختبار التجانس

معامل ليفني	مستوى الدلالة
1.304	.275

حيث يتضح من جدول (14.6) أن البيانات متجانسة لأن مستوى الدلالة أكبر من ( 0.05 ) ،  
فلذلك نستخدم معها اختبار "شفيه" ، والموضحة نتائجه في جدول (15.6) .

### جدول (15.6)

#### نتائج اختبار شففيه

المجال	الفروق	الإسلامية	الأقصى
دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية	الأزهر	.82052*	.28064
	الأقصى	.53988	

\*تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول (15.6) وجود فروق بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجامعة  
بالنسبة للمجال الثاني ، حيث توجد فروق بين الجامعة الإسلامية والأزهر لصالح الجامعة  
الإسلامية .

يوضح جدول (16.6) نتائج اختبار التجانس حسب متغير الجامعة للمجال الثالث .

### جدول (16.6)

#### نتائج اختبار التجانس

معامل ليفني	مستوى الدلالة
3.858	0.033

يتضح من جدول (16.6) أن البيانات غير متجانسة لأن مستوى الدلالة أقل من ( 0.05 ) ،  
فلذلك نستخدم معها اختبار "تامهاني" ، والموضحة نتائجه في جدول (17.6) .

### جدول (17.6)

#### نتائج اختبار تامهاني

المجال	الفروق	الإسلامية	الأقصى
توفر بنية تحتية لدي مركز تكنولوجيا المعلومات	الأزهر	1.14879*	.00735
	الأقصى	1.14144*	

\*تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول (17.6) وجود فروق بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجامعة بالنسبة للمجال الثالث ، حيث توجد فروق بين الجامعة الإسلامية وبين جامعتي الأقصى والأزهر لصالح الجامعة الإسلامية .

يوضح جدول (18.6) نتائج اختبار التجانس حسب متغير الجامعة للمجال الرابع .

#### جدول (18.6)

##### نتائج اختبار التجانس

مستوى الدلالة	معامل ليفني
0.028	3.668

يتضح من جدول (18.6) أن البيانات غير متجانسة لأن مستوى الدلالة أقل من ( 0.05 ) ،  
فلذلك نستخدم معها اختبار "تامهاني" ، والموضحة نتائجه في جدول (19.6) .

#### جدول (19.6)

##### نتائج اختبار تامهاني

المجال	الفروق	الإسلامية	الأقصى
نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية	الأزهر	1.32032*	.01885
	الأقصى	1.30147*	

\*تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول (19.6) وجود فروق بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجامعة بالنسبة للمجال الرابع ، حيث توجد فروق بين الجامعة الإسلامية وبين جامعتي الأزهر والأقصى لصالح الجامعة الإسلامية .

يوضح جدول (20.6) نتائج اختبار التجانس حسب متغير الجامعة للمجال الخامس .

#### جدول (20.6)

##### نتائج اختبار التجانس

مستوى الدلالة	معامل ليفني
0.000	9.832

يتضح من جدول (20.6) أن البيانات غير متجانسة لأن مستوى الدلالة أقل من ( 0.05 ) ،  
فلذلك نستخدم معها اختبار "تامهاني" ، والموضحة نتائجه في جدول (21.6) .

## جدول (21.6)

### نتائج اختبار تامهاني

المجال	الفروق	الإسلامية	الأقصى
نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية	الأزهر	1.60468*	.26092
	الأقصى	1.34376*	

\*تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول (21.6) وجود فروق بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجامعة بالنسبة للمجال الخامس ، حيث توجد فروق بين الجامعة الإسلامية وجامعتي الأزهر والأقصى لصالح الجامعة الإسلامية .

### 2.7.3.7 متغير الفئة العمرية

لفحص متغير الفئة العمرية وما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة ، قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way Anova ) كون البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي وحجم العينة أكبر من (50) ، وذلك لمقارنة متغير الفئة العمرية حيث يحتوي على أربع فئات . وبغرض فحص وجود فروق من عدمه ، قام الباحث بصياغة الفرضية التالية "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الفئة العمرية" ، ويوضح جدول (22.6) نتائج هذا الاختبار .



## جدول (22.6)

### تحليل الفرضية السادسة مع متغير الفئة العمرية

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي للفئة العمرية				المجال	مسلسل
		50 فأكثر	40 - أقل من 50	30 - أقل من 40	أقل من 30		
.283	1.283	8.54	8.45	8.31	8.09	وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة	1
.235	1.437	6.79	7.10	7.27	6.69	دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية	2
.683	.513	-	8.06	7.55	7.22	توفر بنية تحتية لدي مركز تكنولوجيا المعلومات	3
.783	.359	6.23	6.29	6.49	6.53	نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية	4
.222	1.484	5.95	6.52	6.38	5.83	نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية	5
.487	.817	6.88	7.09	7.14	6.86	جميع المجالات	

- 1- يتضح من جدول (22.6) أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من ( 0.05 ) لجميع المجالات ، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الفئة العمرية " .
- 2- كذلك نلاحظ أن كافة المجالات لا تتأثر بمتغير الفئة العمرية حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من ( 0.05 ) لكافة المجالات ، وبالتالي لا يتغير رأي أفراد العينة مهما كانت فئتهم العمرية .
- 3- المجال الثالث قد خلا من الفئة العمرية الرابعة "50 فأكثر" ويعلل الباحث ذلك إلى حداثة مراكز تكنولوجيا المعلومات في الجامعات عموماً ، ندرة هذا التخصص في الكادر الإداري حيث كانت توجه كافة التخصصات في هذا المجال إلى الجانب الأكاديمي أكثر من الجانب الإداري وبسبب توظيف خريجين جدد في هذا المجال . وكنسبة مئوية بالنسبة لمتغير الفئة العمرية فقد كانت تميل إلى صالح "أقل من 30" بنسبة ( 51.6% ) ، تلتها نسبة ( 45.2% ) لصالح "من 30 - أقل من 40" وأخيراً

الفئة الثالثة "من 40 - أقل من 50" بنسبة ( 3.2% ) كما هو موضح في جدول (23.6) .

### جدول (23.6)

توزيع أفراد عينة مراكز تكنولوجيا المعلومات حسب متغير الفئة العمرية

المتغير	الفئة للمتغير	التكرار	النسبة المئوية
الفئة العمرية	أقل من 30	16	51.6
	من 30 - أقل من 40	14	45.2
	من 40 - أقل من 50	1	3.2

- 4- المجال الخامس كان متوسط استجابات أفراد من الفئة العمرية "أقل من 30" دون المتوسط (6) ، ويعلل الباحث ذلك بكون تلك الفئة بالغالب من العاملين بمراكز تكنولوجيا المعلومات ، ممن لهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وبالمجال الخامس ، فهم أكثر قدرة على تقييم نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية .
- 5- المجال الخامس كان متوسط استجابات أفراد من الفئة العمرية "50 فأكثر" دون المتوسط (6) ، ويعلل الباحث ذلك بكون تلك الفئة بالغالب من المسميات الوظيفية العليا ( عميد أو رئيس قسم أكاديمي إداري أو مدير إداري ) ، ومن ذوي سنوات الخدمة الطويلة ويتحملون مسؤوليات عديدة وضغوط عمل كبيرة ، وبالتالي قد تعتبر الوظائف التقليدية للموارد البشرية كالتدريب التقليدي من خلال الصف بالنسبة لهم أكثر قبولاً .

### 3.7.3.7 متغير المؤهل العلمي

لفحص متغير المؤهل العلمي وما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة ، قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way Anova ) كون البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي وحجم العينة أكبر من (50) ، وذلك لمقارنة متغير الفئة العمرية حيث يحتوي على أربع فئات .

وبغرض فحص وجود فروق من عدمه ، قام الباحث بصياغة الفرضية التالية "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي" ويوضح جدول (24.6) نتائج هذا الاختبار .

## جدول (24.6)

### تحليل الفرضية السادسة مع متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي للمؤهل العلمي				المجال	مسلسل
		دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس		
.698	.479	8.46	8.36	8.33	8.27	وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة	1
.119	1.990	7.08	7.40	5.68	6.94	دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية	2
.739	.420	6.23	6.48	6.02	6.50	نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية	4
.263	1.344	6.29	6.65	4.96	6.17	نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية	5
.285	1.277	7.02	7.25	6.25	7.01	جميع المجالات	

- 1- يتضح من جدول (24.6) أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من ( 0.05 ) لجميع المجالات ، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي" .
- 2- كذلك نلاحظ أن كافة المجالات لا تتأثر بمتغير المؤهل العلمي حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من ( 0.05 ) لكافة المجالات ، وبالتالي لا يتغير رأي أفراد العينة تبعاً لمؤهلهم العلمي .
- 3- حصلت نتائج جميع المجالات على أعلى نسبة موافقة من حملة الماجستير تلاها البكالوريوس ثم الدكتوراه .
- 4- في المجال الثالث لا يتوفر أفراد من حملة الدبلوم العالي أو الدكتوراه ، ويعمل الباحث ذلك بكون المجال الثالث مخصص للعاملين في مراكز تكنولوجيا المعلومات ، وحسب نتائج التحليل الوصفي ، فإن معظم العاملين هم من حملة البكالوريوس بنسبة ( 83.9 % ) ، ونسبة ( 16.1 % ) هم من حملة الماجستير ، ولذلك استخدم الباحث لفحصه اختبار ( Independent Samples T-Test ) ، ويوضح جدول (25.6) نتائج هذا الاختبار للمجال الثالث .

### جدول (25.6)

#### تحليل الفرضية السادسة مع متغير المؤهل العلمي للمجال الثالث

مستوى الدلالة T عند	قيمة T	مستوى الدلالة F عند	قيمة F	المتوسط الحسابي للمؤهل العلمي		المجال	مسلسل
				بكالوريوس	ماجستير		
.595	-.537	.154	2.143	7.36	7.61	توفر بنية تحتية لدي مركز تكنولوجيا المعلومات	3

يتضح من جدول (25.6) أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار T أكبر من ( 0.05 ) ، وبالتالي لا توجد فروق تعزى إلى متغير المؤهل العلمي بالنسبة للمجال الثالث .

#### 4.7.3.7 متغير عدد سنوات الخدمة

لفحص متغير عدد سنوات الخدمة وما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة ، قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way Anova ) كون البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي وحجم العينة أكبر من (50) ، وذلك لمقارنة متغير عدد سنوات الخدمة حيث يحتوي على أربع فئات . وبغرض فحص وجود فروق من عدمه ، قام الباحث بصياغة الفرضية التالية "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة " ويوضح جدول (26.6) نتائج هذا الاختبار .

## جدول (26.6)

### تحليل الفرضية السادسة مع متغير عدد سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي لعدد سنوات الخدمة				المجال	مسلسل
		أقل من 5	5 - أقل من 10	10 - أقل من 15	أكثر من 15		
.110	2.049	8.34	8.62	8.12	8.29	وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة	1
.665	.526	6.91	6.94	7.21	7.19	دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية	2
.002	8.091	-	5.21	7.58	7.53	توفر بنية تحتية لدي مركز تكنولوجيا المعلومات	3
.185	1.634	6.18	6.25	6.46	6.86	نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية	4
.403	.982	6.23	6.20	6.63	5.96	نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية	5
.682	.501	6.92	7.01	7.14	7.14	جميع المجالات	

1- يتضح من جدول (26.6) أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من ( 0.05 ) لجميع المجالات ، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة".

2- المجالات ( الأول ، الثاني، الرابع ، الخامس ) لا تتأثر بمتغير عدد سنوات الخدمة حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من ( 0.05 ) لكافة المجالات ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة وبالتالي لا يتغير رأي أفراد العينة تبعاً لعدد سنوات الخدمة .

ويعلل الباحث ذلك بأن عدد سنوات الخدمة ليس له علاقة بالتغير والتطور العلمي لأن التغير عملية مستمرة ، سواء سابقاً أم حالياً ، والجامعات تسعى جاهدة لمواكبة هذا التطور العلمي سواء إدارياً أو أكاديمياً لتكون قادرة على تقديم أفضل خدماتها للمجتمع .

3- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة للمجال الثالث تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة ، حيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) ، ويعلل الباحث تلك الفروق بسبب حداثة تلك المراكز في بعض الجامعات ، وبالتالي تباين عدد سنوات الخدمة .

4- المجال الثالث والخاص بالعاملين في مراكز تكنولوجيا المعلومات ، لا يشمل ضمن أفراد العينة أي فئة لسنوات الخدمة "15 فأكثر" ، ويعلل الباحث ذلك إلى حداثة تلك المراكز في بعض الجامعات ، وإلى الاتجاه المستمر من قبل تلك المراكز لتطوير كوادرها ، نظرا لتعاملها مع بيئة ذات تغيرات سريعة تتطلب المرونة والتغيير المستمر .

يوضح جدول (27.6) نتائج اختبار التجانس والذي بناء على نتيجته نستخدم إما اختبار "شفيه" أو "بنفروني" للمقارنات المتعددة للبيانات المتجانسة أو اختبار "تامهاني" للمقارنات المتعددة للبيانات الغير متجانسة ، حسب متغير عدد سنوات الخدمة للمجال الثالث .

#### جدول (27.6)

##### نتائج اختبار التجانس

معامل ليفني	مستوى الدلالة
1.397	.264

حيث يتضح من جدول (27.6) أن البيانات متجانسة لأن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) ، لذلك نستخدم معها اختبار "شفيه" أو "بنفروني" ، والموضحة نتائجه في جدول (28.6) .

#### جدول (28.6)

##### نتائج اختبار بنفروني

المجال	الفروق	أقل من 5	من 5 - أقل من 10
توفر بنية تحتية لدي مركز تكنولوجيا المعلومات	من 5 - أقل من 10	-0.04396	-2.37059*
	من 10 - أقل من 15	2.32663*	

\*تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول (28.6) وجود فروق بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة بالنسبة للمجال الثالث ، حيث توجد فروق بين عدد سنوات الخدمة "أقل من 5" وبين "من 5 - أقل من 10" لصالح "أقل من 5" ، كما توجد فروق بين "من 10 - أقل من 15" وبين "من 10 - أقل من 15" لصالح "من 5 - أقل من 10" .

### 5.7.3.7 متغير فئة الوظيفة

لفحص متغير فئة الوظيفة وما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة ، قام الباحث باستخدام اختبار (Independent Samples T-Test) بين عيّنتين مستقلتين كون البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي وحجم العينة أكبر من (50) ، وذلك لمقارنة متغير فئة الوظيفة حيث تحتوي على فئتين .

وبغرض فحص وجود فروق من عدمه ، قام الباحث بصياغة الفرضية التالية "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير فئة الوظيفة" ويوضح جدول (29.6) نتائج هذا الاختبار .

#### جدول (29.6)

#### تحليل الفرضية السادسة مع متغير فئة الوظيفة

مستوى الدلالة T عند	قيمة T	مستوى الدلالة F عند	قيمة F	المتوسط الحسابي لفئة الوظيفة		المجال	مسلسل
				أكاديمي إداري	إداري		
.661	-.440	.570	.325	8.40	8.33	وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة	1
.576	-.561	.176	1.852	7.10	6.98	دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية	2
.855	.183	.056	3.708	6.37	6.41	نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية	4
.384	-.873	.012	6.518	6.38	6.16	نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية	5
.748	-.321	.058	3.657	7.06	7.01	جميع المجالات	

1- يتضح من جدول (29.6) أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار T أكبر من ( 0.05 ) لجميع المجالات ، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة والتي تنص علي أنه "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير فئة الوظيفة " .

2- كل المجالات لا تتأثر بمتغير فئة الوظيفة حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من ( 0.05 ) لكافة المجالات ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد

العينة حول واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير فئة الوظيفة وبالتالي لا يتغير رأي أفراد العينة تبعاً لفئة الوظيفة .

3- المجال الثالث الخاص بعينة موظفي تكنولوجيا المعلومات ، يخلو من الفئة الوظيفية "أكاديمي إداري" ، حيث يعتبر موظفو تلك المراكز من الفئة الإدارية ، ما عدا موظف واحد من تلك الفئة لم يتم بتعبئة الاستبانة ولم يحتسب ضمن العينة ، لذلك لم يتم فحص وجود فروق لهذا المجال ، حيث تم الاكتفاء باختبار ( One Sample T- Test ) والذي سبق إجراؤه في جدول ( 4.6 ) .

### 6.7.3.7 متغير المسمى الوظيفي

لفحص متغير المسمى الوظيفي وما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة ، قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way Anova ) كون البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي وحجم العينة أكبر من (50) ، وذلك لمقارنة متغير المسمى الوظيفي حيث يحتوي على خمس فئات .

وبغرض فحص وجود فروق من عدمه ، قام الباحث بصياغة الفرضية التالية "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي" ويوضح جدول (30.6) نتائج هذا الاختبار .

### جدول (30.6)

#### تحليل الفرضية السادسة مع متغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي للمسمى الوظيفي					المجال	مسلسل
		غير ذلك	رئيس قسم	مدير	عميد	نائب رئيس		
.122	1.860	7.94	8.48	8.45	8.43	8.09	1	وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدي المستويات الإدارية المختلفة
.524	.805	6.99	7.00	7.34	6.79	6.69	2	دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية
.581	.553	7.28	7.57	7.91	-	-	3	توفر بنية تحتية لدي مركز تكنولوجيا المعلومات
.073	2.197	6.45	6.33	6.55	6.62	4.86	4	نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية
.342	1.138	5.82	6.34	6.36	6.57	5.49	5	نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية
.249	1.366	6.90	7.04	7.19	7.10	6.28		جميع المجالات



- 1- يتضح من جدول (30.6) أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من ( 0.05 ) لجميع المجالات ، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي" .
- 2- لا تتأثر المجالات كلها بمتغير المسمى الوظيفي حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من ( 0.05 ) ، وبالتالي لا يتغير رأي أفراد العينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي .
- 3- في نتائج المجال الثالث لا يتوفر من أفراد العينة مسميات وظيفية من فئة نائب رئيس أو عميد ، ويعلل الباحث ذلك بأنه على الرغم من وجود نائب رئيس لتكنولوجيا المعلومات في جامعتي الإسلامية والأقصى ، إلا أنهم لم يستجيبوا للباحث لتعبئة الاستبانة نظراً لانشغالهم الكبير في إعادة اعمار ما تم تدميره بعد العدوان الإسرائيلي الأخير على غزة في شهري 12-2009/1 ، وخاصة الاعتداء الذي أصاب الجامعة الإسلامية بشكل مباشر ، بالإضافة إلى ضغوط العمل الكبيرة التي تقع على عاتق نواب الرئيس .

## الفصل السابع : النتائج والتوصيات

1.7 نتائج الدراسة

2.7 توصيات الدراسة

3.7 دراسات مقترحة

## 1.7 نتائج الدراسة

يستعرض الباحث في هذا الفصل الأخير أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، ثم التوصيات المقترحة بناء على تلك النتائج ، يليها مجموعة من الدراسات المستقبلية المقترحة التي يمكن أن تفيد الباحثين مستقبلاً وتوجههم .

بعد إجراء التحليلات الإحصائية المختلفة لأداة الدراسة ، واستخدام مجموعة مختارة بعناية من التحليلات للحصول على نتائج دقيقة تتفق مع أهمية الدراسة ومشكلتها ، ومن خلال المقابلات العديدة التي أجراها الباحث ، تم التوصل إلى النتائج التالية :

- 1- هناك وضوح لدى عينة الدراسة لأهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ، وإدراك تام من قبلهم لفوائدها المتعددة ، وهذا يساعد بشكل كبير على تبني e-HRM وتطويرها كون أفراد الدراسة من المستويات الإدارية العليا وممن يؤثرون في اتخاذ القرار .
- 2- تدعم إدارة الجامعات عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية .
- 3- تتوفر بنية تحتية لدى مراكز تكنولوجيا المعلومات في الجامعات المعنية بالدراسة تعتبر كافية عملياً للتحول إلى الإدارة الإلكترونية ، ويعمل الباحث ذلك بسبب ازدياد الاعتماد بشكل كبير على استخدام التقنيات المعاصرة في كافة مجالات العمل .
- 4- نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية يختلف بنسب متفاوتة من جامعة لأخرى وله تأثير كبير نحو التوجه إلى إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ، ويعمل الباحث هذا الاختلاف بسبب تباين أولويات الجامعات وخططها التطويرية وإمكانياتها المادية والبشرية .
- 5- نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية له تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وخاصة في مجالات التدريب والتطوير ، الاتصال والتعلم الإلكتروني .
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الشخصية ( الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخدمة ، فئة الوظيفة ، المسمى الوظيفي ) ، بسبب وجود تقارب بين مواصفات أفراد العينة في الجامعات المعنية بالدراسة .
- 7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعزى إلى متغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية .
- 8- لا يوجد نظام e-HRM متكامل حتى الآن في أي جامعة من الجامعات المعنية بالدراسة .

- 9- إن مفهوم الإدارة الإلكترونية مفهوم واسع يشمل عدة أنظمة إلكترونية مختلفة ، والتحول إليها يلزم تغييرات واسعة بدءاً من هيكلية المنظمة إلى إجراءات العمل .
- 10- من أهم أنظمة الإدارة الإلكترونية التي تقوم الجامعات بتطويرها طبقاً لحاجتها هي أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية .
- 11 - توفر الجامعات وسائل اتصال مختلفة مع موظفيها باستخدام وسائل ICT المختلفة كالبريد الإلكتروني وخدمة SMS .
- 12- تعاني كافة الجامعات من الحصار المالي المفروض على قطاع غزة ، وأثر هذا الحصار بشكل كبير على توفير الدعم المالي لمشاريع التحول إلى الإدارة الإلكترونية .
- 13- ساهمت الضائقة المالية التي تمر بها الجامعات إلى وضع أولويات مختلفة حسب التغطية المالية المتوفرة ، حيث وضعت جامعتي الأزهر والأقصى أولوياتهما في تطوير البنية التحتية ، والجامعة الإسلامية في تنفيذ مشروع حوسبة العمليات الإدارية .
- 14- توفر أنظمة معلومات إدارية محوسبة لدى الجامعات المعنية بالدراسة ، ولكن حسب اطلاع الباحث الميداني ، يتم استكمال هذه الأنظمة في جامعتي الأزهر والأقصى ، بينما يتم تطوير هذه الأنظمة في الجامعة الإسلامية .
- 15- تعتبر أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة كافية للبدء في مشروع التحول إلى الإدارة الإلكترونية .
- 16- تتوفر لدى الجامعات المعنية بالدراسة الكفاءات البشرية والإمكانات الفنية اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية .
- 17- على الرغم من توفر البنية التحتية اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية ، وبالتالي تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً بشكل كامل ، إلا أنه لوحظ من نتائج المجال الرابع تباين واختلاف في تطبيق أنشطة ووظائف e-HRM .
- 18- يتم استخدام أدوات ICT بشكل أساسي في الأنشطة التي تخص الاستقطاب ، الحضور والانصراف ، تقييم الأداء والتغذية الراجعة للموظف ، ويعمل الباحث ذلك كون تلك الوظائف من الأنشطة الأساسية لنظام e-HRM .
- 19- ما زالت بعض الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية لا تطبق إلكترونياً ، كالمناقص ، المقابلات ، اختبارات التوظيف ، الأجور ، التدريب عن بعد ، تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي ، ويعمل الباحث ضعف التوجه

- لهذه الأنشطة من وجهة نظره إلى أن الجامعات هي مؤسسات محلية ، ولا توظف أعدادا كبيرة كل سنة ، مما يجعل التوجه الإلكتروني إلى تلك الأنشطة محدود .
- 20- إن ثقافة المجتمع الذي يقوم على العلاقات الإنسانية بشكل أساسي ، والتواصل المستمر بين أفراد ، يؤثر من وجهة نظر الباحث في عدم تحويل بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية إلى إلكترونية ، مثل عدم ربط نظام الحضور والانصراف بنظام الأجور بشكل إلكتروني ، حيث يتدخل العنصر البشري في هذه الناحية ، وأنشطة إنهاء الخدمة والإحالة إلى المعاش .
- 21- استخدام النماذج الإلكترونية الخاصة بمعاملات شئون الموظفين ما زال محدودا جدا ، وهو يقلل الاستفادة من مزايا e-HRM بشكل كبير .
- 22- الخدمات التعليمية الإلكترونية ، هي واقع العصر الحالي ، وهي رافد مهم للتعليم النظامي في عصر تكنولوجيا الإنترنت وثورة المعلومات ، ويمكن الاستفادة من مزاياها بشكل واسع في بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية كالتعلم الإلكتروني والتدريب عن بعد .
- 23- يوجد لدى الجامعات المعنية بالدراسة خدمات تعليمية إلكترونية متفاوتة ، من حيث الوسائل والأدوات ، حيث يوجد خدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية ، خدمة المؤتمرات المرئية وخدمة الفيديو عبر الإنترنت .
- 24- أظهرت نتائج الدراسة عدم استعمال أي وسيلة للتعليم والتدريب عن بعد ، بالرغم من توفر الأدوات اللازمة لذلك والمزايا العديدة التي يوفرها التعلم والتدريب عن بعد .
- 25- أظهرت نتائج الدراسة محدودية المواد التعليمية والمواد التدريبية المنشورة إلكترونياً والخاصة بالموظفين .
- 26- يتم التركيز في الخدمات التعليمية الإلكترونية على فئة الطلبة أكثر من الموظفين ، بالرغم من إمكانية استخدام تلك الخدمات لفئة الموظفين .
- 27- لا يوجد ممارسة فعلية للتدريب والتطوير عن بعد من قبل إدارة الموارد البشرية في الجامعات المعنية بالدراسة .
- 28- لا يتم استغلال أدوات ووسائل ICT بالشكل الأمثل في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ، ويعلل الباحث ذلك لعدم اكتمال أنظمة e-HRM في الجامعات .
- 29- عدم ترابط أنظمة خدمات الموظفين الذاتية مع أنظمة الرواتب والأجور ويعلل الباحث ذلك لعدم اكتمال أنظمة e-HRM في الجامعات .
- 30- تتبع الجامعات استراتيجية الجمع ما بين الأعمال التقليدية والإلكترونية ، وهو مؤشر إيجابي في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية .

## 2.7 توصيات الدراسة

يقدم الباحث فيما يلي جملة من التوصيات المعتمدة على نتائج الدراسة ، أملا من إدارات الجامعات المعنية بالدراسة الأخذ بها لتطوير e-HRM لديها ، وللاستفادة من هذا المجال في تعزيز التوجه نحو الإدارة الإلكترونية ، وهذه التوصيات هي :

- 1- قيام إدارات الجامعات بالتوجه الرسمي والعملي نحو الإدارة الإلكترونية وأنظمتها .
- 2- التعاون والتنسيق بين الجامعات في ما يخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية .
- 3- توفير الدعم المالي المقدم لمراكز تكنولوجيا المعلومات لأهميتها في عملية التغيير إلى الإدارة الإلكترونية .
- 4- البحث عن مصادر تمويل لمشاريع التغيير إلى الإدارة الإلكترونية ووضعها في أولويات الخطط الإستراتيجية للجامعات .
- 5- الاستفادة من أدوات ووسائل ICT الموجودة في عملية التغيير إلى الإدارة الإلكترونية .
- 6- مواكبة التغيرات المتسارعة في مجال الإدارة الإلكترونية وأدوات ووسائل ICT .
- 7- رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية واستعمال أدواتها في العمل اليومي للموظف .
- 8- العمل على تطوير أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة بحيث تغطي كافة الجوانب الإدارية .
- 9- تطوير الهيكلية الإدارية للجامعات بما يتناسب مع عملية التغيير إلى الإدارة الإلكترونية .
- 10- تطوير استخدام ICT في أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعات ، حيث ما زالت مقتصرة علي ESS في كافة الجامعات ، وتقييم الأداء وتقديم طلبات التوظيف في الجامعة الإسلامية فقط ، وما زالت هناك العديد من الأنشطة التي يمكن تنفيذها من خلال استغلال الموجود حاليا من أدوات ووسائل ICT في الجامعات .
- 11- تطوير e-HRM في الجامعات ، لما لها من دور أساسي في نجاح عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية .
- 12- التوسع في استخدام النماذج الإلكترونية لإدارة شؤون الموظفين للاستفادة من مزاياها المتعددة كتقليل النفقات وتخفيض وقت انجاز المعاملات .

- 13- اعتماد المراسلات الإلكترونية الداخلية بدلا من الورقية ، مما يساهم بشكل كبير في تقليل النفقات المالية الإدارية ، وسرعة إنجاز العمل .
- 14- العمل على استصدار تشريع قانوني للتوقيع الإلكتروني ، لما له من أهمية في التحول الكامل إلى الإدارة الإلكترونية .
- 15- الاستفادة من الخدمات التعليمية الإلكترونية في أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية كالتدريب والتعلم عن بعد ، حيث أن الإمكانيات متوفرة ولكن لا تستغل في هذا المجال بالنسبة للموظف .
- 16- التعلم والتدريب عن بعد هو أحد سمات العصر الحالي ، وهو مجال واسع يفيد الموظف والطالب والمجتمع ، وعلى إدارات الجامعات التركيز على هذا المجال بشكل أوسع مما هو موجود حاليا ، فبعيدا عن إطار الموظف ، يمكن استخدام تلك المزايا في عمادة التعليم المستمر ، مراكز التدريب والاستشارات ، مراكز تنمية المجتمع وغيرها .
- 17- رفع مستوى التعاون مع القطاع الخاص في مجال ICT ، حيث يتوفر لدى القطاع الخاص القدرة على مساعدة مراكز تكنولوجيا المعلومات في عملية التغيير إلى الإدارة الإلكترونية .
- 18- الاستغلال الأمثل لأدوات ووسائل ICT المتوفرة لدى الجامعات ، شبكات الإنترنت ، وأجهزة الحاسوب في إنجاز العمل وتبسيط إجراءاته ، واعتبار تلك الأدوات استثمار للجامعة وليس امتلاك للمعدات ، فليس الهدف هو وضع جهاز حاسوب لدى كل موظف وخط إنترنت فقط ، ولكن الهدف هو الاستفادة من جهاز الحاسوب والشبكة وأدوات ICT في جميع المجالات إلى أقصى حد ممكن .
- 19- تحقيق التكامل بين أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة ، والعمل على ربط ما هو موجود حاليا بشكل كامل كبدائية للتحول التدريجي إلى الإدارة الإلكترونية ، فعلى سبيل المثال ، يمكن ربط نظام الأجور بنظام الحضور والانصراف وبخدمات الموظفين الذاتية ، أو تقييم الأداء مع نظام الأجور .

### 3.7 دراسات مقترحة

- في ختام هذه الدراسة ، فإن الباحث يوجه من يرغب في إجراء دراسات مستقبلية حول موضوع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM بعمل دراسات فيما يلي :
- 1- أثر استخدام e-HRM على عملية التخطيط في المنظمة .
  - 2- أثر استخدام e-HRM على عملية الرقابة في المنظمة .
  - 3- أثر استخدام e-HRM على كفاءة المنظمة .
  - 4- العلاقة بين استخدام e-HRM وتخفيض تكاليف النفقات المالية الإدارية .
  - 5- أثر ثقافة المجتمع على استعمال أدوات ICT في أنشطة إدارة الموارد البشرية .
  - 6- مستقبل التدريب عن بعد في الجامعات الفلسطينية .
  - 7- واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية .
  - 8- واقع التعليم الإلكتروني واستخداماته المعاصرة في فلسطين .
  - 9- أثر استخدام أدوات ICT على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة .



## المراجع

- أولاً : المراجع العربية  
ثانياً : المراجع الأجنبية  
ثالثاً : المواقع الإلكترونية

الكتب

- أبو زيد ، محمد خير ، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2005م .
- أبو شيخة ، نادر أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2000م .
- التكريتي ، سعد غالب ، والعلاق ، بشير عباس ، الأعمال الإلكترونية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002م .
- الخوارزمي ، عبد الحكم أحمد ، إدارة الموارد البشرية إلى أين ، الخوارزمي ، القاهرة ، مصر ، الطبعة الأولى ، 2003م .
- الربابعة ، على محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003م .
- الزيادات ، محمد عواد ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008م .
- السالم ، مؤيد سعيد ، وصالح ، عادل حرحوش ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، إربد ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2006م .
- السالمي ، علاء عبد الرازق ، الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2008م .
- السالمي ، علاء عبد الرازق ، والسالمي ، حسين علاء ، شبكات الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2005م .
- النجار ، فايز جمعه ، نظم المعلومات الإدارية MIS ، دار الياقوت للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2007م .
- النجار ، فريد ، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2008م .
- الهوش ، أبو بكر محمود ، الحكومة الإلكترونية ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، 2006م .

- جامعة القدس المفتوحة ، إدارة القوى البشرية ، جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين ، 1998م .
- جامعة القدس المفتوحة ، مبادئ الإدارة ، مكتبة ومطبعة دار الأرقم ، غزة ، فلسطين ، 2007م .
- درة ، عبد الباري ، والصباح ، زهير نعيم ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2008م .
- شحادة ، نظمي ، وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2000م .
- عامر ، طارق عبد الرؤوف ، الإدارة الإلكترونية ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، مصر ، الطبعة الأولى ، 2007م .
- عباس ، سهيلة محمد ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2003م .
- عليان ، ربحي مصطفى ، إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2008م .
- محمد ، موفق حديد ، إدارة الأعمال الحكومية ، دار المناهج ، عمان ، الأردن ، 2002م .
- نجم ، نجم عبود ، الإدارة الإلكترونية ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2004م .
- نصر الله ، حنا ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2002م .
- هوبكنز ، برايان ، جيمس ماركهام ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، (ترجمة خالد العامري) ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2006م .
- ياسين ، سعد ، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 2005م .

#### الدوريات والمؤتمرات والتقارير

- الجداية ، محمد ، مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأثره على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 4 ، العدد 2 ، 2008م .

- الحنفي ، وليد ، شبكة التدريب عن بعد ، مؤتمر المعلوماتية والقدرة التنافسية للتعليم المفتوح ، العريش ، مصر ، 2005م .
- الطعامنة ، محمد محمود ، والعلوش ، طارق شريف ، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2004م .
- الغراب ، إيمان محمد ، التعلم الإلكتروني مدخل إلى التدريب الغير تقليدي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2003م .
- شعبان ، حسن ، التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها ، دورية الإدارة العامة ، المجلد 46 ، العدد الرابع ، 2006م .
- هارون ، سهام ، الاتجاهات الاستراتيجية الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الحادي والعشرين ، القاهرة ، مصر ، 2005م .
- مركز التعليم الإلكتروني ، مجلة التعليم الإلكتروني ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، العدد الأول ، 2008م .
- إدارة شؤون تكنولوجيا المعلومات في الجامعة الإسلامية IST ، تقرير خاص بإنجازات الإدارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2009م .
- مركز الحاسوب ، تقرير خاص بإنجازات المركز ، جامعة الأقصى ، غزة ، فلسطين ، 2009م .

#### الرسائل الجامعية

- أبو رحمة ، أمل ، نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2005م .
- أبو سبت ، صبري ، تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2005م .
- الدهدار ، مروان ، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية "دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2006م .

— الغوطي ، إبراهيم ، متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2006م .

— المصري ، صلاح ، متطلبات استخدام التوقيع الإلكتروني في إدارة مراكز تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2007م .

— عودة ، دنيا راسم ، تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2008م .

### المقابلات الميدانية

— مقابلة مع السيد / محمد الفسيس ، مدير شؤون IST في الجامعة الإسلامية ، غزة ، بتاريخ 6-8/12/2008م وبتاريخ 23/2/2009م .

— مقابلة مع السيد / عماد كحيل ، رئيس دائرة أنظمة المعلومات في الجامعة الإسلامية ، غزة ، بتاريخ 21/2/2009م .

— مقابلة مع السيد / منير المصري ، مدير مشروع شؤون الموظفين ومحلل نظم في دائرة البرمجة في الجامعة الإسلامية ، غزة ، بتاريخ 21/2/2009م .

— مقابلة مع السيد / محمود الهوبي ، مهندس أمن الشبكات في الجامعة الإسلامية ، غزة ، بتاريخ 1/12/2008م .

— مقابلة مع السيد / صلاح المصري ، رئيس دائرة اللوازم التقنية في الجامعة الإسلامية ، غزة ، بتاريخ 28/1/2009م .

— مقابلة مع السيد / بلال النبريصي ، موظف في مركز التعليم الإلكتروني في الجامعة الإسلامية ، غزة ، بتاريخ 2/5/2009م .

— مقابلة مع السيد / خالد الدهليز ، موظف في دائرة الجودة في الجامعة الإسلامية ، غزة ، بتاريخ 23/11/2008م .

— مقابلة مع السيد / أحمد أبو ليدة ، موظف في دائرة شؤون الموظفين في الجامعة الإسلامية ، غزة ، بتاريخ 28/1/2009م .

— مقابلة مع السيد / مروان الجماسي ، موظف في دائرة شؤون الموظفين في الجامعة الإسلامية ، غزة ، بتاريخ 28/1/2009م .

- مقابلة مع السيد / منتصر الحلبي ، رئيس وحدة ITU في جامعة الأزهر ، غزة ، بتاريخ 2009/2/1م .
- مقابلة مع السيد / هيثم غبن ، موظف في دائرة شؤون الموظفين في جامعة الأزهر ، غزة ، بتاريخ 2009/1/27م .
- مقابلة مع السيد / محمد عودة ، موظف في دائرة شؤون الموظفين في جامعة الأقصى ، غزة ، بتاريخ 2009/1/29م .
- مقابلة مع السيدة / سهام أبو لبدة ، موظفة في دائرة شؤون الموظفين في جامعة الأقصى ، غزة ، بتاريخ 2009/1/29م .
- مقابلة مع السيد / يوسف يوسف ، رئيس مركز الحاسوب - السابق - في جامعة الأقصى ، غزة ، بتاريخ 2009/1/29م .
- مقابلة مع السيد / حسن داوود ، رئيس مركز الحاسوب - الحالي - في جامعة الأقصى ، غزة ، بتاريخ 2009/1/29م .

## ثانياً : المراجع الأجنبية

### Books

- C. Kenneth Laudon , Jane p.Laudon , **Management Information Systems** , Prentice Hall , New Jersey , USA , 9<sup>th</sup> ed, 2006 .
- James A.O'Brien , **Management Information Systems** , McGraw-Hill Irwin , New York , USA , 5<sup>th</sup> ed , 2002 .
- Michael Armstrong , **Human Resource Management Practice** , kogan Page Limited , great Britain , 8<sup>th</sup> ed , 2001 .
- R.Wayne Mondy , Robert M.Noel , **Human Resource Management** , Pearson , New Jersey , USA , 9<sup>th</sup> ed , 2005 .
- Stephen Haag , Maeve Cummings , Donald J.McCubbrey , **Management Information Systems for the Information Age** , McGraw-Hill Irwin , New York , USA , 3<sup>rd</sup> ed , 2002 .
- Teresa Torres-Coronas , Mario Arias-Oliva , **Encyclopedia of Human Resource Information Systems : Challenges in e-HRM** , IGI Global , Hershey , USA , [www.books.google.com](http://www.books.google.com) , 2009 .

## Periodic

- Dianna L.Stone , Eugene F.Stone Romero , Kimberly Lukaszewski , **Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource Systems** , Human Resource Management Review , Vol.(16) , Issue(2) , pp 229-244 , [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) , 2006 .
- Huub Ruel , Tanya Bondarouk, Mandy Van Der Velde , **The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness : Results from Quantitative Study in a Dutch Ministry** , employee relation , Vol.(29) , Issue(3) , pp 280-291 , 2007 .
- Miguel R.Olivas-Lujan , Jacobo Ramirez , Laura Zapata-Cantu , **e-HRM in Mexico: Adapting Innovations for Global Competitiveness** , International Journal of Manpower , Vol.(28) , issue(5) , pp418-434 , Emerald Group Publishing Limited , 2007 .
- Paul Hawking , Andrew Stein , Susan Foster , **e-HR and Employee Self Service** , Journal of Issues in Informing Science and Information Technology , Vol.(1) , pp1016-1026 , 2004 .
- Stefan Strohmeier , **Research in e-HRM: Review and implications** , Human Resource Management Review , Vol.(17) , Issue(1) , pp 19-37 , [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) , 2007 .

## Researches & Reports

- Chartered Institute of Personnel and Development , **Changing Agenda** , UK , [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk) , 2006 .
- Emma Parry , Shaun Tyson , Doone Selbie , Ray Leighton , **HR and Technology: Impact and Advantages** , [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk) , 2007 .
- Huub Ruel , Tanya Bondarouk , Jan kees Looise , **e-HRM :Innovation or Irritation** , [www.bnet.com](http://www.bnet.com) , 2004 .
- Jennifer Schramm , **HR Technology Competencies : New Roles for HR Professionals** , HR Magazine , [www.shrm.org/research](http://www.shrm.org/research) , 2006 .
- Peter Baloh , Peter Trkman , **Influence of Internet and Information Technology on Work and Human Resource Management** , [www.informingscience.org](http://www.informingscience.org) , 2003 .
- Steve Foster , **An Exploratory Analysis of e-HRM in the Context of HRM Transformation** , University of Hertfordshire , <http://hdl.handle.net/2299/1405> , 2008 .

## ثالثاً : مواقع إلكترونية

الجامعة الإسلامية (2009،2.47/7/22 صباحاً) ، تعريف بالجامعة الإسلامية  
<http://www.iugaza.edu.ps/ar/AboutIUG/Default.aspx>

الجامعة الإسلامية (2009،2.50/7/22 صباحاً) ، تكنولوجيا المعلومات ، إحصائيات  
<http://www.iugaza.edu.ps/ara/it/stats.asp>

الجامعة الإسلامية (2009،2.52/7/22 صباحاً) ، تكنولوجيا المعلومات ، دائرة التعليم الإلكتروني  
<http://www.iugaza.edu.ps/ara/it/elearning.asp>

الجامعة الإسلامية (2009،2.54/7/22 صباحاً) ، تكنولوجيا المعلومات ، مشروع حوسبة العمليات الإدارية  
<http://www.iugaza.edu.ps/ara/it/BPM.asp>

الجامعة الإسلامية (2009،2.58/7/22 صباحاً) ، تكنولوجيا المعلومات ، مركز التعليم الإلكتروني والأكاديمية ، مجلة التعليم الإلكتروني  
<http://www.iugaza.edu.ps/elearning>

جامعة الأزهر (2009/7/22،3.01 صباحاً) ، تعريف بجامعة الأزهر  
<http://www.alazhar.edu.ps/arabic/About/About.htm>

جامعة الأزهر (2009،3.05/7/22 صباحاً) ، وحدة تكنولوجيا المعلومات  
[http://www.alazhar.edu.ps/arabic/Centers/Information\\_Technology\\_Unit/ITU.htm](http://www.alazhar.edu.ps/arabic/Centers/Information_Technology_Unit/ITU.htm)

جامعة الأقصى (2009،3.07/7/22 صباحاً)  
<http://www.alaqsa.edu.ps/ar/default.asp?pageid=1051>

جامعة الأقصى (2009،3.09/7/22 صباحاً) ، مركز الحاسوب  
<http://www.alaqsa.edu.ps/ar/default.asp?pageid=964>

<http://www.aboutonlinetips.com/wi-fi-security-how-to-secure-your-wi-fi-network> (22/7/2009,2.44 AM)

<http://www.comscore.com/press/release.asp?press=2698> (22/7/2009,2.45 AM)

<http://www.hazemsakeek.com/magazine/images/stories/2008tafseerat/wimax33.jpg> (22/7/2009,2.46 AM)

<http://www.isixsigma.com> (20/2/2009,3.00 PM)

[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) (22/7/2009,3.17 AM)

[www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk) (22/7/2009,3.19 AM)

[www.bnet.com](http://www.bnet.com) (22/7/2009,3.20 AM)

[www.informingscience.org](http://www.informingscience.org) (22/7/2009,3.22 AM)

[www.shrm.org/research](http://www.shrm.org/research) (22/7/2009,3.25 AM)

[www.suwet.com/master](http://www.suwet.com/master) (22/7/2009,3.28 AM)



[www.books.google.com](http://www.books.google.com) (22/7/2009,3.35 AM)  
<http://scholar.google.com> (22/7/2009,3.40 AM)  
<http://hdl.handle.net/2299/1405> (2/2009)

## الملاحق

ملحق ( 1 ) أسماء السادة المحكمين

ملحق ( 2 ) كتاب تسهيل المهمة والاستبانة

ملحق ( 1 )

أسماء السادة المحكمين

الرقم	اسم الدكتور	الجامعة	الدرجة العلمية	مكان العمل
1	رشدي وادي	الإسلامية	أستاذ مشارك	عميد كلية التجارة
2	ماجد الفرا	الإسلامية	أستاذ	عميد التخطيط والتطوير
3	سمير صافي	الإسلامية	أستاذ مساعد	عميد خدمة المجتمع والتعليم المستمر
4	علاء الهليس	الإسلامية	أستاذ مشارك	عميد كلية IT
5	حاتم حماد	الإسلامية	أستاذ	مساعد نائب الرئيس لشؤون IST
6	يوسف عاشور	الإسلامية	أستاذ	مشرف الدراسات العليا - كلية التجارة
7	يوسف بحر	الإسلامية	أستاذ مساعد	رئيس قسم - كلية التجارة
8	سامي أبو الروس	الإسلامية	أستاذ مساعد	كلية التجارة
9	نافذ بركات	الإسلامية	أستاذ مساعد	كلية التجارة
10	نهاية التلباني	الأزهر	أستاذ مشارك	عميدة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
11	سامي أبو ناصر	الأزهر	أستاذ مشارك	عميد كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات
12	محمود عكاشة	الأزهر	أستاذ مشارك	نائب الرئيس للتخطيط والجودة
13	عبد الله الهبيل	الأزهر	أستاذ مشارك	رئيس قسم الإحصاء
14	إيهاب زقوت	الأزهر	أستاذ مساعد	كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات
15	رامز بدير	الأزهر	أستاذ مساعد	رئيس قسم إدارة الأعمال
16	أحمد المشهراوي	الأقصى	أستاذ مساعد	كلية العلوم الإدارية

ملحق ( 2 )

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

Faculty of Commerce

كلية التجارة

Ref. .... 62/ع.ج.م

Date 1430 ربيع الثاني 25 تاريخ

2009/04/20

## لن يهمله الأمر

### الموضوع: تسهيل مهمة الطالب/يوسف محمد أبو أمونة.

تهديكم كلية التجارة بالجامعة الإسلامية تحياتها، وترجو التكرم بمساعدة الطالب/ يوسف محمد أبو أمونة ، ويحمل رقم جامعي (120060163)، والملتحق في برنامج ماجستير إدارة الأعمال في تحكيم وتوزيع الاستبيانات التي تساعد في عمل بحث الماجستير بعنوان: (واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية). وفي ذلك خدمة للبحث العلمي ودعمًا لعملية التنمية الاقتصادية في فلسطين.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

عميد كلية التجارة

د. رشدي عبد اللطيف وادي



صورة إلى:

\*الملف.

بسم الله الرحمن الرحيم

رقم الاستبانة /-----  
-- التاريخ /-----  
-----



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

الأخ الفاضل .....،الأخت الفاضلة .....،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

أرجو التفضل بإعطائي جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة على أسئلة الاستبانة للتعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية . وهي استكمال لمتطلبات نيل درجة الماجستير من الجامعة الإسلامية بغزة ، وتهدف إلى التعرف على توجهات إدارة الجامعة نحو التغيير إلى إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ، وإلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام ، ومدى توفر البنية التحتية التكنولوجية والبشرية اللازمة لذلك ، ونظراً لأهمية هذا المجال من العلم ، وآفاقه الواسعة وأهميته البالغة للمجتمع ككل ، فأرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة ، أملاً توحي الدقة والموضوعية .  
إن تعاونكم سيكون سبباً في نجاح هذه الدراسة والوصول إلى نتائج مفيدة علمياً وإدارياً واقتصادياً ، علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، وسيراعى فيها السرية التامة .

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التحية والتقدير

**ملاحظة:** في حال رغبتكم في الحصول على الدراسة ونتائجها يرجى كتابة الاسم والبريد الإلكتروني

الاسم/..... البريد الإلكتروني /.....

الباحث

يوسف محمد يوسف أبو أمونه

البيانات الشخصية :

يرجى تعاونكم في وضع إشارة **R** أمام الإجابة المناسبة:

1. الجامعة:

الإسلامية  الأزهر  الأقصى

2. الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة  من 30 - أقل من 40  من 40 - أقل من 50  50 فأكثر

3. المؤهل العلمي :

بكالوريوس  دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراه

4. عدد سنوات الخدمة:

أقل من 5  5 - أقل من 10  10 - أقل من 15  15 فأكثر

5. فئة الوظيفة :

إداري  أكاديمي إداري

6. المسمى الوظيفي :

نائب رئيس  عميد  مدير  رئيس قسم  غير ذلك

أولاً : وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة  
( إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تعني استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية )

يرجى وضع علامة X أمام تقديرك للفقرة ،وكلما اقتربت الإجابة من (10) دل ذلك على الموافقة التامة على الفقرة

الاستجابة										الرقم	الفقرة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
										1	مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً واضح لديك
										2	إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تحقق ميزة تنافسية للجامعة
										3	إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تخفض عدد المراجعين لإدارة الموارد البشرية
										4	إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تخفض النفقات المالية الإدارية
										5	إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تحقق مرونة أكبر في العمل
										6	يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً إلى سرعة الحصول على الموارد البشرية الكفؤة
										7	إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تجنب الأخطاء البشرية في إدارة الموارد البشرية
										8	يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً إلى توفير إمكانية العمل عن بعد من خلال الإنترنت
										9	إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تسهل التفاعل بين إدارات الجامعة
										10	يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً إلى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين
										11	يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً إلى دقة المعلومات الخاصة بالموظفين
										12	تساعد إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في عملية اتخاذ القرارات
										13	يساهم توفر إدارة موارد بشرية الكترونية في زيادة كفاءة الموظف
										14	يساهم توفر إدارة موارد بشرية الكترونية في زيادة كفاءة العمليات الإدارية في الجامعة
										15	تعزز إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التكامل بين القطاعات الوظيفية المختلفة
										16	يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إلى تحسين الخدمات المقدمة للموظفين
										17	تحقق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً مشاركة الموظف في تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية

ثانياً : دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية

الاستجابة										الرقم	الفقرة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
										1	التحول إلى الإدارة الإلكترونية يتناسب مع استراتيجية الجامعة
										2	يوجد قرارات رسمية تخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية
										3	لا توجد معارضة تنظيمية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية
										4	تروج الجامعة من خلال ثقافتها التنظيمية لأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية
										5	تسعى الجامعة إلى الحصول على اعتماد قانوني للتوقيع الإلكتروني
										6	توفر الجامعة بريد إلكتروني خاص لكل موظف
										7	يستعمل البريد الإلكتروني كقناة اتصال مفتوحة باتجاهين بين كافة موظفي الجامعة
										8	المراسلات الإلكترونية الداخلية معتمدة رسمياً في الجامعة
										9	يوجد لدى الجامعة تحليل مستمر لنقاط القوة والضعف في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
										10	تدعم الجامعة مركز تكنولوجيا المعلومات بالكفاءات البشرية لتحقيق التحول إلى الإدارة الإلكترونية
										11	توفر الجامعة الدعم المالي المطلوب لتحقيق التحول إلى الإدارة الإلكترونية
										12	توفر الجامعة التجهيزات اللازمة لتشغيل أنظمة الإدارة الإلكترونية
										13	تشارك الإدارات المختلفة في وضع الخطط الاستراتيجية التي تخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية
										14	يتم تعديل الهيكلية الإدارية بما يتناسب مع التحول إلى الإدارة الإلكترونية
										15	يتم إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يتلاءم مع التحول إلى الإدارة الإلكترونية
										16	يتم تدريب الموظف على الأنظمة الإدارية المحولة إلكترونياً
										17	تستخدم إستراتيجية الجمع ما بين الأعمال التقليدية والإلكترونية
										18	يتم تطوير قيادة إدارية تتعامل بفعالية مع التغيرات المتسارعة في وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
										19	توفر الجامعة وسائل الاتصال المختلفة مع كافة المستويات الإدارية



ثالثاً : توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات  
( الفقرات التالية مخصصة لموظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات فقط )

الاستجابة										الرقم	الفقرة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
										1	يتوفر لدى المركز رؤية استراتيجية واضحة لتحويل أنظمة الجامعة الإدارية إلى أنظمة إدارة إلكترونية
										2	يوجد لدى المركز قرارات إدارية تتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية
										3	يوجد دراسات علمية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية
										4	يوجد مشروع قيد التنفيذ لتحويل أنظمة الجامعة الإدارية إلى أنظمة إدارة إلكترونية
										5	يساهم المركز بنشر الثقافة الإلكترونية بين موظفي الجامعة
										6	الكفاءات البشرية المتوفرة قادرة على انجاز مشروع التحول إلى الإدارة الإلكترونية
										7	يتوفر أنظمة معلومات إدارية لكافة الأنظمة الإدارية في الجامعة
										8	أنظمة المعلومات الإدارية المتوفرة تعتبر كافية لبناء نظام الإدارة الإلكترونية
										9	أجهزة الحاسوب المتوفرة حالياً تعتبر كافية عملياً لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية
										10	أجهزة الخادم المتوفرة حالياً تعتبر كافية عملياً لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية
										11	الشبكة الداخلية المتوفرة حالياً تعتبر كافية عملياً لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية
										12	اتصال الإنترنت المتوفر حالياً يعتبر كافياً عملياً لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية
										13	تتوفر الحماية اللازمة للبيانات
										14	تتوفر التجهيزات اللازمة لمواجهة الكوارث والأزمات الطارئة
										15	يتوفر الدعم الفني المستمر للمستخدمين
										16	يتعاون المركز مع مؤسسات القطاع الخاص لتنفيذ بعض المكونات البرمجية لأنظمة الإدارة الإلكترونية
										17	التعاون والتنسيق يتم باستمرار بين موظفي المركز وموظفي الدوائر الأخرى بغرض الوصول إلى نظام إدارة إلكترونية بجودة عالية

رابعاً : نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية

الاستجابة										الرقم	الفقرة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
										1	تستخدم وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تخطيط الموارد البشرية
										2	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال بوابة الجامعة
										3	تقدم طلبات التوظيف إلكترونياً
										4	تستخدم المقابلات الإلكترونية في عملية التوظيف
										5	تستخدم الاختبارات الإلكترونية في عملية التوظيف
										6	تسجيل الحضور والانصراف يتم إلكترونياً
										7	نظام الحضور والانصراف مرتبط إلكترونياً بنظام الأجور
										8	يتم تقييم أداء الموظفين من قبل المشرف إلكترونياً
										9	تتم التغذية الراجعة للموظف إلكترونياً
										10	يتم تخطيط المسار الوظيفي إلكترونياً
										11	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونياً
										12	يتم تدريب الموظفين باستخدام وسائل التدريب الإلكترونية المختلفة
										13	تتم الإحالة للمعاش إلكترونياً
										14	يتم إنهاء الخدمة إلكترونياً
										15	إدارة خدمات موظفي الجامعة تتم بطريقة إلكترونية من خلال بوابة خدمات الموظفين
										16	بوابة خدمات الموظفين سهلة الاستخدام
										17	يتم تزويد الموظفين بالنماذج الإلكترونية الخاصة بشئون الموظفين من خلال بوابة خدمات الموظفين
										18	نظام خدمات الموظفين مرتبط بنظام الأجور

### خامساً : نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية

- 1- المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الويب هي برامج تعمل كمحطات تعليمية بالصوت والصورة والعرض المباشر للتطبيقات المختلفة مع إمكانية التفاعل الحي بالنص أو الصوت .
- 2- المؤتمرات المرئية هي التواصل عبر الفيديو كونفرنس Video Conference .
- 3- خدمة بث الفيديو عبر الإنترنت شبيهة بخدمة You Tube المعروفة .

يرجى وضع علامة X أمام تقديرك للفقرة ،وكلما اقتربت الإجابة من (10) دل ذلك على الموافقة التامة على الفقرة										الرقم	
الاستجابة											
10 - 1										الفقرة	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
										1	تتبنى الجامعة استراتيجية واضحة في مجال تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية
										2	تستغل التكنولوجيا بالشكل الأمثل بما يخدم مجال التعليم الإلكتروني
										3	وضوح مفهوم التعليم الإلكتروني لدى الموظف
										4	يتم الاستفادة من الخدمات التعليمية الإلكترونية في مجال التعلم عن بعد للموظف
										5	تستخدم كموظف أنظمة التعلم عن بعد في مجال عمالك
										6	توفر الجامعة للموظف الوصول إلى قواعد المعلومات الإلكترونية
										7	توفر الجامعة للموظف الوصول إلى المجالات العلمية
										8	توفر الجامعة للموظف خدمات المراسلات الإلكترونية
										9	تتوفر برامج تدريبية الكترونية للموظفين منشورة على موقع الجامعة
										10	تتوفر مواد تعليمية الكترونية للموظفين منشورة على موقع الجامعة
										11	تنظم الجامعة دورات تدريبية عن بعد للموظفين
										12	تتوفر خدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الويب لدى الجامعة
										13	تستخدم المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الويب لأغراض تدريب الموظفين عن بعد
										14	تتوفر خدمة المؤتمرات المرئية لدى الجامعة
										15	تستخدم المؤتمرات المرئية لأغراض تدريب الموظفين عن بعد
										16	تتوفر خدمة بث الفيديو عبر الإنترنت
										17	يستخدم الفيديو عبر الإنترنت لأغراض تدريب الموظفين عن بعد

نشكركم على حسن تعاونكم ،،،

# الاستبانة الإلكترونية

تاريخ النسخة: الصفحة 18، حتى 1420 هـ | الموافق: 2009 Feb 10

الصفحة الرئيسية | محفوظ الموقع | أخبار الموقع | الدخول | التسجيل | نسيت كلمة المرور



## الصفحة الرئيسية - المحفوظ

واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية

جميع الحقوق محفوظة © 2009 Suwet University



سعادة أ.رحمن الرحيم  
الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم إدارة الأعمال

الأسماء: .....الأسماء: .....  
الأسماء: .....الأسماء: .....

أرجو التفضل بإعطائي جزءاً من وقتكم الممنون للإجابة على أسئلة الاستبانة لتعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية .  
وهي استبانة لمطلقات عمل درجة الماجستير من الجامعة الإسلامية غزة، ويهدف إلى التعرف على توجهات إدارة الجامعة نحو التحول إلى إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ، وأن  
إدارة الموارد البشرية تشكل عام حيوياً في التنمية التكنولوجية والبشرية اللازمة لذلك ، ونظراً لأهمية هذا الموضوع من الناحية الواسعة وأهميته الخاصة للجامعة ككل،  
فأرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة أولاً بوقت الفراغ والموضوعية،  
إن تعاونكم بذلك يساهم في نجاح هذه الدراسة والوصول إلى نتائج مفيدة علمياً وإدارياً واجتماعياً. علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة تستخدم لأغراض البحث  
العلمي فقط، وسيراعى فيها السرية التامة.

دكتور أبو حمزة عثمان عاوي  
ومعاها بقية أعضاء هيئة التدريس والقيادات  
مستبانة في حال رغبتكم في الحصول على الدراسة ومناقشتها يرجى كتابة الاسم والرقم الوظيفي:  
الأسماء: .....الرقم الإلكتروني: .....

الأسماء: .....

مختص محمد يوسف أبو أمية  
لأن استبانة بخصوص الاسماء بمكتبكم الامتلاك ( 0599460 049-767813 ) أو رقم الهاتف الإلكتروني:  
**abu\_fareh2009@hotmail.com**

تاريخ الاستبانة: .....

قرب الاستبانة الإلكترونية فلا بد من توضيح الجواب التالي في الاستبانة:

- 1- يرجى التأكيد من تعبئة كل فقرة وفقاً للبيانات الواردة في الجدول (1) فهذا يعني الموافقة التامة عليها .
- 2- تكون البيانات الشخصية من 1 إلى 6.
- 3- لجان الأول موضوع أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المؤسسات الإدارية (تكون من 17 سؤالاً).
- 4- الجواب الثاني يتم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية (تكون من 17 سؤالاً).
- 5- الجواب الثالث تبنى منه خطة لدى مركز تكنولوجيا المعلومات (تكون من 17 سؤالاً).
- 6- الجواب الرابع نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية (تكون من 18 سؤالاً).
- 7- الجواب الخامس نظام الجامعة في دعم الجوانب التعليمية إلكترونياً (تكون من 17 سؤالاً).
- 8- في حال صفت الإنترنت سبباً في ضعف الاستبانة يرجى إرسالها في وقت أقرب.
- 9- يرجى تعبئة الاستبانة بالكامل ، أحفظ على [إرسال].
- 10- في حال عدم تعبئة أي فقرة ، سيتم إعادة تحويل الاستبانة إلى الفقرة التي تم كتابتها وستأخر الردود الأخرى.
- 11- يرجى تعبئة الاستبانة خلال أسبوع من تاريخ استلامها

البيانات الشخصية:

1- الوظيفة: \*

أخر

2- الجهة العمرية: \*

أخر

3- المؤهل العلمي: \*

أخر

4- عدد سنوات الخدمة: \*

أخر

5- فئة الوظيفة: \*

أخر

6- المسمى الوظيفي: \*

أخر

7- وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المؤسسات الإدارية (المختلفة) إدارة الموارد البشرية إلكترونياً يعني استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية): \*

1 0 9 8 7 6 5 4 3 2 1

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1- مستوى إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وأهميتها

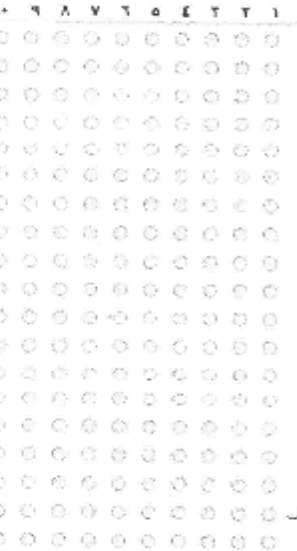
2- إدارة الموارد البشرية إلكترونياً بمعنى مبررة ذاتية المصلحة

3- إقرار الموارد البشرية إلكترونياً بمعنى عدم المفاضلة لإدارة الموارد البشرية



- ٤- إدارة الموارد البشرية إلكترونياً خفض النفقات المالية الإدارية
- ٥- إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تحقق سرعة أكبر في العمل
- ٦- يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً إلى سرعة الوصول إلى الموارد البشرية الكفؤة
- ٧- إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تزيد الأخطاء البشرية في إدارة الموارد البشرية
- ٨- يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً إلى توفير إمكانية العمل عن بعد من خلال الإنترنت
- ٩- إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تسهل التعامل بين إدارات الجامعة
- ١٠- يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً إلى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين
- ١١- يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً إلى دقة المعلومات الخاصة بالموظفين
- ١٢- يساهم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في عملية اتخاذ القرارات
- ١٣- يساهم توفر إدارة موارد بشرية إلكترونية في زيادة كفاءة الموظف
- ١٤- يساهم توفر إدارة موارد بشرية إلكترونية في زيادة كفاءة المسائل الإدارية في الجامعة
- ١٥- يحرر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الكامل بين الأقسام الوظيفية المختلفة
- ١٦- يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إلى تحسين الخدمات المقدمة للموظفين
- ١٧- يحمي إدارة الموارد البشرية إلكترونياً مشاركة الموظف في تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية كما نصبت لإخلاء من (١٠) ذك ذلك على الموافقة الخاصة على المقر

٨- دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية ::



- ١- التحول إلى الإدارة الإلكترونية ساهم مع إستراتيجية الجامعة
- ٢- يوجد قرارات رسمية تخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية
- ٣- يوجد مبادرات تنظيمية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية
- ٤- تروج الجامعة في خلال نطاقها التطبقية لأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية
- ٥- تتجه الجامعة إلى الحصول على اعتماد قانوني لتدعيم الإدارة الإلكترونية
- ٦- توفر الجامعة مزيد إلكتروني خاص لكل موظف
- ٧- يستضيف البريد الإلكتروني كافة أعمال الجامعة بالتعاون بين كافة موظفي الجامعة
- ٨- التراسلات الإلكترونية الداخلية معتمدة رسمياً في الجامعة
- ٩- يوجد لدى الجامعة تخطيط مستمر لقطاع القوة العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- ١٠- يتم الجامعة مركز تكنولوجيا المعلومات بالخدمات البشرية لتحويل التحول إلى الإدارة الإلكترونية
- ١١- توفر الجامعة الدعم المالي المطلوب لتسهيل التحول إلى الإدارة الإلكترونية
- ١٢- توفر الجامعة التجهيزات اللازمة لتشغيل أنظمة الإدارة الإلكترونية
- ١٣- يشارك الإدارات المعنية في وضع الخطط الإستراتيجية التي تضمن التحول إلى الإدارة الإلكترونية
- ١٤- يركز العمل المؤسسية الإدارية بما يتناسب مع التحول إلى الإدارة الإلكترونية
- ١٥- يتم إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يتواءم مع التحول إلى الإدارة الإلكترونية
- ١٦- يتم تدريب الموظفين على الأنظمة الإدارية المتجولة إلكترونياً
- ١٧- تستخدم إستراتيجية الجمع ما بين الأعمال التقليدية والإلكترونية
- ١٨- يتم تطوير إدارة إدارة تعامل يعاونه مع التغيرات التكنولوجية في وسائل تكنولوجيا المعلومات والأعمال
- ١٩- توفر الجامعة وسائل الاتصال الحديثة مع كافة المستويات الإدارية كما نصبت لإخلاء من (١٠) ذك ذلك على الموافقة الخاصة على المقر

٩- توفر بيئة تقنية لتلك مركز تكنولوجيا المعلومات (التقنيات المالية مخصصة لموظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات فقط) ::



- ١- توفر لدى المركز رؤية إستراتيجية واضحة لتحويل أنظمة الجامعة الإدارية إلى أنظمة إدارة إلكترونية
- ٢- يوجد لدى المركز قرارات إدارية تتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية
- ٣- يوجد دراسات علمية متطلبات الإدارة الإلكترونية
- ٤- يوجد مشروع قيد التنفيذ لتحويل أنظمة الجامعة الإدارية إلى أنظمة إدارة إلكترونية
- ٥- يساهم المركز بتوفير الثقافة الإلكترونية بين موظفي الجامعة
- ٦- تكافؤات البشرية المتوفرة قادرة على إنجاز مشروع التحول إلى الإدارة الإلكترونية
- ٧- توفر أنظمة معلومات إدارية لكافة الأنظمة الإدارية في الجامعة
- ٨- أنظمة المعلومات الإدارية المتوفرة تعتبر كافة أبناء نظام الإدارة الإلكترونية
- ٩- أجهزة الحاسوب المتوفرة حالياً تعتبر كافة عملياً لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية
- ١٠- أجهزة الهاتف المتوفرة حالياً تعتبر كافة عملياً لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية
- ١١- الشبكة الداخلية المتوفرة حالياً تعتبر كافة عملياً لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية
- ١٢- اتصال الإنترنت المتوفر حالياً يعتبر كافة عملياً لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية
- ١٣- توفر الجامعة البرامج اللازمة
- ١٤- توفر الأجهزة اللازمة لمواجهة الكوارث والأزمات والتفكير
- ١٥- يوفر الدعم الفني المستمر للمستخدمين
- ١٦- يشارك المركز مع مؤسسات القطاع الخاص لتوفير الخبرات المتخصصة في أنظمة الإدارة الإلكترونية
- ١٧- التعاون والتنسيق يتم باستمرار بين موظفي المركز وموظفي المؤسسات الأخرى بغرض الوصول إلى نظام إدارة إلكترونية بحدود عالية

١٠- توفر بيئة تقنية لتلك مركز تكنولوجيا المعلومات (التقنيات المالية مخصصة لموظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات فقط) ::

