

The Reality of Electronic Human Resources Management in the Palestinian Public Sector Institutions in the Gaza Strip and Ways to Develop it: An Analytical Study

Dr. Alaedine K. Alsayed^{1*}, Dr. Waseem A. Ooda²

¹ Associate Professor, Business Administration Department, Alaqsa University, Gaza, Palestine.

² Assistant Professor, Department of Law and Police Sciences, Ribat University College, Gaza, Palestine.

Orcid No: 0000-0002-8014-7728

Orcid No: 0009-0002-6436-0067

Email: alaedina@hotmail.com

Email: waseem.ooda85@gmail.com

Received:

08/10/2024

Revised:

17/11/2024

Accepted:

14/12/2024

*Corresponding

Author:

alaedina@hotmail.com

Citation: Alsayed, A. K., & Ooda, W. A. The Reality of Electronic Human Resources Management in the Palestinian Public Sector Institutions in the Gaza Strip and Ways to Develop it: An Analytical Study. Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research & Studies, 10(22). <https://doi.org/10.3397/1760-010-022-006>

2023©jrresstudy. Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University, Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract

Objectives: The study explores the current state of electronic human resources management (e-HRM) practices in key Palestinian public sector ministries, including Health, Education, Interior, and the General Personnel Council.

Methods: The study employs a qualitative descriptive approach, interviewing 15 specialists about four HR functions: recruitment, wages and compensation, performance evaluation, and training.

Results: Results indicate varied levels of electronic implementation across these functions. Recruitment and selection achieved significant success, with 86.7% of interviewees supporting it. Performance evaluation followed with 69.2%, wages and compensation at 57.1%, while training was notably low at 36.4%, revealing e-training is still in its infancy. The study highlights significant benefits from enhancing e-HRM but also identifies major challenges, such as a weak legislative framework, outdated laws (especially the Civil Service Law), and the absence of unified systems across the West Bank and Gaza Strip. Additionally, the lack of sufficient financial resources further hinders development.

Conclusions: The study recommends intensifying efforts towards e-HRM within a national strategy, updating regulations, and addressing political divisions. It also suggests increasing government budgets or securing external funding to expand technological development in HR management.

Keywords: e-HRM, public sector institutions, the Gaza Strip, Palestine.

واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في قطاع غزة وسبل تطويرها: دراسة تحليلية

د. علاء الدين خليل السيد^{1*}، د. وسيم عبد الغفار عودة²

¹أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

²أستاذ مساعد، قسم القانون والعلوم الشرطية، كلية الرباط الجامعية، غزة، فلسطين.

المخلص

الأهداف: تستكشف الدراسة واقع الممارسات الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية الرئيسية، بما في ذلك الصحة، التعليم، الداخلية، ديوان الموظفين العام وسبل تطويرها.

المنهجية: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي النوعي، إذ أجريت مقابلات مع 15 متخصصاً حول أربعة وظائف للموارد البشرية: التوظيف، الأجور والتعويضات، تقييم الأداء، التدريب.

النتائج: أظهرت النتائج تفاوتاً في مستوى تنفيذ هذه الوظائف إلكترونياً. حققت عمليتا الإسقاط والاختيار نجاحاً كبيراً بنسبة 86.7%، تلاها تقييم الأداء بنسبة 69.2%، ثم الأجور والتعويضات بنسبة 57.1%. في حين كانت نسبة نجاح التدريب منخفضة لم تتجاوز 36.4%، مما يشير إلى أن التدريب الإلكتروني لا يزال في مراحله المبكرة. وزعم الفوائد التي حددتها الدراسة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، لكنها أشارت أيضاً لتحديات كضعف الإطار التشريعي، (خاصة قانون الخدمة المدنية)، وغياب النظام الموحد بين الصفة الغربية وقطاع غزة. كما بُعد نقص الموارد المالية عائقاً آخر أمام التطوير.

الخلاصة: أوصت الدراسة بتكثيف الجهود لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ضمن إستراتيجية وطنية، وتحديث اللوائح، ومعالجة الإنقسامات السياسية. كما اقترحت زيادة ميزانيات الحكومة أو تأمين تمويل خارجي لتوسيع نطاق التطوير التكنولوجي في إدارة الموارد البشرية.

الكلمات الدالة: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مؤسسات القطاع العام، قطاع غزة، فلسطين.

المقدمة

شهد القطاع العام الفلسطيني نقلة نوعية في مواكبة التطورات الإلكترونية، ولعل أبرز سبل الاستجابة، تأسيس منظومة الدخول الموحد التي تعد البوابة الرئيسة تجاه الحكومة الإلكترونية. إذ تسمح هذه المنظومة لجميع المستخدمين -سواء كانوا من عموم المواطنين أو موظفي الخدمة المدنية- بالدخول إلى نوافذ خدمات المؤسسات الحكومية وبعض المؤسسات الأخرى المشاركة كشركة الكهرباء، والبلديات، وبعض الجمعيات والهيئات الأهلية (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2023 أ). وبالرغم من تنامي الإنجازات التي حققتها المؤسسة الحكومية في هذا الشأن إلا أن إدارتها للمورد البشري ما زالت محفوفة بتحديات كبيرة، سيما وأن الموظفين الحكوميين يتفاوتون في مستوى التعامل مع التكنولوجيا، كما أن الوظائف تتباين في تطبيقاتها، مما فرض تحديات كثيرة لا بد من مواجهتها؛ فالاحتياجات من الخدمات متنوعة، وتحتاج إلى مواكبة دائمة، الأمر الذي ينعكس بالطبع على منظومة العمل، ليفرض واقعاً جديداً يحتاج إلى التطوير المستمر.

لم تعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مقتصرة على مهمات إجرائية مساندة للأنشطة التقليدية، بل إن الواقع المشهود يشير إلى تطور بعض وظائفها وأنشطتها التي باتت تُنجز بالكامل عبر الوسيط الرقمي. رغم ذلك، ما زالت تلك الإنجازات بحاجة إلى تقييم لغرض التطوير. فبعض الأنشطة ما زالت تتركز في مجال البنى التحتية، والبعض الآخر في المعلومات نفسها، في المقابل، فإن تردد بعض المؤسسات أو غزوفها عن الانخراط في البيئة الرقمية ما زال من القضايا الحرجة.

لقد حققت الحكومة الفلسطينية، تحديداً في قطاع غزة، إنجازات نوعية في مجال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، إلا أن الحكم على مدى نجاحها يبقى محور اهتمام هذه الدراسة، من خلال التعرف على مستوى الإنجاز المقدم في ظل الإمكانيات المتاحة، وما إن كانت إنجازات الحكومة الإلكترونية في إدارة المورد البشري تسير حقاً على خطى التحول الرقمي الذي يعد أحد أبرز الملامح الاستراتيجية لأجندة فلسطين الرقمية (2030) والاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي في دولة فلسطين (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2023 ب؛ 2023 ج)، والتي بالطبع تعكس دور الحكومة في إدارتها للمورد البشري.

1.1 مشكلة الدراسة:

يعد القطاع الحكومي هو المسؤول بشكل مباشر عن تقديم الخدمات العامة للمواطنين، وتنظيمها، وتشريع الأنظمة والقوانين التي تضمن الاستقرار في شتى الميادين الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. غير أن الحكومة الفلسطينية تواجه -في إدارتها لقطاع غزة- تحديات كبيرة، برز من بينها ندرة الموارد المختلفة، ومحدودية فرص التعيين، فضلاً عن عدم قدرتها على تغطية التزاماتها المالية، الأمر الذي انعكس على خفض رواتب الموظفين، وإحالة جزء كبير منها إلى المستحقات (فراج ودعنا، 2021).

وفي إطار جهود الحكومة لتقليص نفقاتها؛ تزايد اعتمادها على التكنولوجيا الإلكترونية؛ الأمر الذي قلص من بعض نفقاتها المباشرة وغير المباشرة، كما قلص من حاجتها إلى التعيين في بعض المجالات. رغم ذلك، ما زال هناك قصور في القطاع الحكومي في مستوى البنية التحتية للتعليم التكنولوجي، وضعف نشاط المجلس الأعلى للإبداع والتميز وغياب دوره تماماً في غزة، فضلاً عن القيود القانونية (المصري وآخرون، 2018). يأتي ذلك في ظل تسارع التول على خطى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلا أن فلسطين قد حظيت بالمرتبة 123 من أصل 174 عالمياً، والمرتبة 14 من أصل 19 إقليمياً وفق مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخاص بالاتحاد الدولي للاتصالات للعام 2017 (مصلح، 2022).

لذلك، فإن نجاح الحكومة ومؤسساتها المختلفة في الاستمرار بهذا العمل محفوف بعدة تحديات، لذا فهي ما زالت بحاجة إلى دراسة متأنية حتى يتم تذليلها، فغياب المعلومات الكاملة عن المواطنين، من جهة، وغزوف البعض الآخر عن التلوج في الخدمات الإلكترونية -من جهة أخرى- جعل من فرص تقديم الخدمات إلى جميع المستفيدين أمراً ليس سهلاً. وإذ أن أجندة فلسطين الرقمية والاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي تقوم على تمكين تكنولوجيا المعلومات والحكومة الرقمية والرقمنة من أجل الانتعاش والتنمية الاقتصادية للفترة من (2023-2030) (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2023 ب؛ 2023 ج)، فإن هذه الدراسة تستجيب لنداء أجندة فلسطين التقنية في محاولة لتقديم مخرج بحثي مُعزز، ويهدف إلى تمكين تكنولوجيا المعلومات في الأعمال الحكومية من خلال تشخيص الواقع، وتقديم التوصيات للتطوير.

لذلك؛ فإن هذه الدراسة، التي تتميز في تركيزها على مقابلات مع الموظفين الحكوميين ذوي العلاقة، تسعى إلى تسليط الضوء على أبرز التحديات التي تحول دون قيام المؤسسات الحكومية بدورها المأمول تجاه الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بطريقة فعالة،

وتُناقش السُّبل التي من شأنها أن تنهض بذلك، في محاولة لتقديم رؤية تطويرية لصنّاع القرار. وبالتالي فقد تم التعبير عن مشكلة الدِّراسة في إجابة هذا السؤال:

ما واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وما السُّبل للنهوض بها؟

2.1 أهمية الدِّراسة:

تستمد هذه الدِّراسة أهميتها من أربع ركائز أساسية:

أولاً: أهمية الموضوع الذي تتناوله، إذ أن دراسة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من أهم القضايا المعاصرة، والتي يُمكن أن تُحقق منافع جمة بالنسبة للحكومة في قطاع غزة.

ثانياً: بُنيت الدِّراسة على مقابلات شخصية مع مسؤولين، وبالتالي تم استقاء البيانات من منابعها الأصلية، مع الاستفسار عن الأسباب والخروج بمعلومات أكثر دقة، وبالتالي فهي تُساعد متخذي القرار للاعتماد على ما ورد فيها، مع ندرة الدِّراسات -حسب علم الباحثين- التي تتبع هذا المنهج في الدِّراسات السابقة تحديداً في فلسطين.

ثالثاً: طبيعة المعلومات المقدّمة، إذ أن الدِّراسة تُشخّص بدقة أوجه الممارسة المُطبقة في كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، وتستعرض التّحديات، وتقدّم التّوصيات حيال كل منها.

رابعاً: يُمكن أن تُسهم الدِّراسة في توجيه الباحثين الناشئين والمُختصين لإجراء مزيد من الدِّراسات في هذا المجال، وتقديم رؤى أكثر عمقاً في كيفية تطوير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تحديداً عند استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.

3.1 أهداف الدِّراسة

تسعى هذه الدِّراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تشخيص واقع ممارسة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني.
2. الوقوف على نقاط الضعف والتّحديات التي تُواجه مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في ممارسته للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
3. تحديد سبل النهوض بأنشطة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني.

4.1 أسئلة الدِّراسة:

تتركز أسئلة الدِّراسة التي تُحقق أهدافها فيما يلي:

1. ما واقع ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟
2. ما أبرز نقاط الضعف والتّحديات التي تُحوّل دون الممارسة الأفضل لأنشطة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على مستوى القطاع العام الفلسطيني؟
3. ما سبل النهوض بأنشطة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني؟

5.1 حدود الدِّراسة:

- الحد الزماني: أُجريت الدِّراسة في العام 2023.
- الحد المكاني: إقتصرت الدِّراسة على القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية (قطاع غزة).
- الحد المؤسسي: ركّزت الدِّراسة بطريقة قصدية على أربع مؤسسات حكومية فقط، وهي: وزارة التربية والتعليم العالي، وزارة الصحة، وزارة الداخلية والأمن الوطني، فضلاً عن ديوان الموظفين العام كونه الجهة المختصة التي تُطور السياسات وتُتّاط به التنظيم والإشراف على ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- الحد الموضوعي: ركّزت الدِّراسة على دراسة واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وسبل تطويرها.
- الحد المنهجي: إقتصرت الدِّراسة على المقابلات الشخصية.

6.1 محددات الدِّراسة:

- جُمعت البيانات من خلال مقابلات أُجريت مع المُختصين في قطاع غزة حتى مطلع أكتوبر 2023، أي حتى ما قبل اندلاع الحرب على قطاع غزة.

- لم تكن مؤسسات الصّنف الغربيّة مشمولة في الدّراسة بسبب صعوبة الوصول إليها، فضلاً عن الإنقسام السّياسي الذي نتج عنه إدارة حكومية غير توافقيّة في كل منطقة حتى سنة إعداد الدّراسة.
- تم اختيار المؤسسات المُستهدّفة في الدّراسة بعد استشارة المُختصين في وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات ابتداءً، وديوان الموظفين العام على وجه الخصوص، إذ تُعد هي الأكثر ممارسة للتطبيقات الإلكترونيّة في أنشطة المَورِد البشريّة، ولديها إحدائيات وتعيينات للموظفين سنوياً، وبكميات كبيرة مقارنة بالمؤسسات الحكوميّة الأخرى.
- استفادت الدّراسة من المُقابلات حيث وفّرة المعلومات وغزارتها، إلا أنّ تعزيزها ببيانات كميّة من المُمكن أن يُعزّزها، لذلك؛ فقد تجاوزت الفوائد التي كان من المُمكن أن تعود عليها فيما لو كانت مُعزّزة ببيانات كميّة أيضاً تخضع للتحليل.

7.1 التعريفات الإجرائيّة:

- الإدارة الإلكترونيّة للمَورِد البشريّة: جميع الأنشطة والعمليات ذات الصّلة بإدارة المَورِد البشريّة والتي تشمل -ولا تقتصر على- وظائف الإستقطاب والاختيار والتّعيين، والتّدريب، وتقييم الأداء، والأجور والتّعويضات، التي يتم تنفيذها من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الإتصال كالإنترنت بهدف رفع كفاءة المؤسسة الحكوميّة في إدارة المَورِد البشري بفاعليّة، وتقديم أفضل الخدمات للمُستفيدين، في سياق التّطوير التّنظيمي.
- مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: هي مؤسسات تُدار من قِبَل القطاع الحكومي، وتُحقّق النّفع العام لجميع المواطنين، وتُقدّم الخدمات الأساسيّة كخدمات التّعليم والصّحة والأمن والأحوال الشّخصيّة وغيرها من الخدمات، ولا تهدف بطبيعتها إلى تحقيق الربح، وتُدار من قِبَل اللجنة الإداريّة المُكلّفة بإدارة الجهاز الحكومي قطاع غزة، باعتبارها الجسم الحكومي الرّسمي فيها.

8.1 الإدارة الإلكترونيّة للمَورِد البشريّة:

يُعد هذا المفهوم هجيناً، فقد جَمَعَ بين الإدارة الإلكترونيّة وإدارة المَورِد البشريّة. أما مفهوم الإدارة الإلكترونيّة؛ فقد عرّفه قريشي وآخرون (2017) بأنّه تطبيق للتكنولوجيا في المعاملات الإداريّة بما يُحقّق خصائص مختلفة وهي، إدارة بلا أوراق، وبدون زمان ولا مكان، ودون تنظيمات جامدة. في حين أنّ مفهوم الإدارة الإلكترونيّة للمَورِد البشريّة قد عرّفه Armstrong and Taylor (2020) بأنّه منهج إستراتيجي يعتمد على إدارة المَورِد البشريّة، عاداً المَورِد البشري أصلاً تنظيمياً عالي القيمة، ويُمكنه تحقيق أهداف المؤسسة سواء بإسهامات فردية أو جماعيّة، ويُنظم عمله سياسات ترتبط بفلسفة وسياسات إدارة المَورِد البشريّة في المؤسسة. كما تُشير أيضاً إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات وإدخالها بمكونات مختلفة على أنشطة إدارة المَورِد البشريّة وعملياتها في المؤسسة بهدف زيادة كفاءتها وفعاليتها (قريشي وآخرون، 2017).

1.8.1 أهميّة الإدارة الإلكترونيّة للمَورِد البشريّة:

تتجلّى أهميّة الإدارة الإلكترونيّة للمَورِد البشريّة وفقاً لما ذكره قريشي وآخرون (2017) في: تحسين صورة المؤسسة وتوجّوها الإستراتيجي، وخفض التكاليف التشغيليّة والإداريّة، كما تُسهّل من أداء أنشطة إدارة المَورِد البشريّة ووظائفها، وترفع من معدلات الأداء والإنتاجيّة، كما تُوفّر فرصاً أكبر للمشاركة والتّدريب، وتُحسّن علاقات العمل وتُحقّق رضا الموظفين. كما تُسهّم التّكنولوجيا في تعديل السّلوكة التّنظيمي للأفراد، وتُحسّن الأداء، وتُطوّر الإمكانيات الفرديّة، وتُكسب الأفراد مهارات تقنيّة مُتخصّصة، وتُعد حافزاً للعمل (مهدي، 2018). وتُسهّم الإدارة الإلكترونيّة للمَورِد البشريّة -على وجه الخصوص- في خفض التكاليف، وتعزيز الأداء وتحسين مُستوياته، كما تُمكن من أداء المهام في أي وقت ومن أي مكان وبأي طريقة، فضلاً على تحسينها لكفاءة العمل التّشغيلي، ووظائف التّخطيط والتّنفّذ والرّقابة على أداء العاملين في المُنظمات (قريشي وآخرون، 2017). ونظراً لأنّ دورة حياة التّكنولوجيا ومُعدّاتها الماديّة ووسائل التخزين قصيرة؛ فهي بالتّالي تحتاج إلى تحديث مُستمر (بيزان، 2022) مما يضطر المنظمة لتحمل تكاليف إضافيّة.

2.8.1 وظائف الإدارة الإلكترونيّة للمَورِد البشريّة:

- تُمارس إدارة المَورِد البشريّة مهام ووظائف أساسيّة، يُمكن وصفها على النّحو التّالي:
- تخطيط المَورِد البشريّة الإلكترونيّة: التّخطيط عملية مُستقبلية مُنظّمة، تسعى إلى تحديد أهداف المؤسسة الحاليّة والمُستقبليّة تجاه المَورِد البشريّة وكيفيّة تحقيقها بالاعتماد على ضخ معلومات ضخمة داخل المؤسسة، وبالتّالي تُساعد المؤسسة في تقديم

- أي معلومات مفيدة تُسهم في تحديث البيانات وتوثيق التغيرات الشخصية، بحيث تُسهم المعلومات في التخطيط للمستقبل إلكترونياً (بابية وديوس، 2023).
- التحليل الوظيفي: أحد وظائف إدارة الموارد البشرية المهمة التي تُمكن المؤسسة من تحديد المهام المناطة بكل وظيفة، ومواصفات الأفراد المناسبين لشغلها. وتُمارَس هذه الوظيفة إلكترونياً من خلال نظام الإدارة الذاتية للموارد البشرية بحيث يسمح للموظف بتقديم معلومات عن نفسه وأدائه ويقوم بإدخالها على النظام مباشرة، ثم تتولى وحدة الموارد البشرية الاستفادة منها في تحليل الوظائف (بن دحمان، 2017).
 - التوظيف الإلكتروني: ويشمل وظائف الاستقطاب والاختيار والتعيين. وقد عرّفها (Malkawi 2019) بأنها عملية تستخدم التقنيات الإلكترونية للتأكد من أن جميع الإجراءات المتبعة في عملية اختيار الأفراد وتعيينهم تتحقق وفق خطط مُعدّة مسبقاً وأنظمة دقيقة بهدف الحصول على أفضل مورد بشري للمؤسسة وبكلفة أقل، إذ يتم استقطاب الأفراد غالباً عبر الإنترنت. في حين أشار قريشي وآخرون (2017) إلى أن الاستقطاب الإلكتروني يُعبر عن استخدام الإنترنت سواء في الإعلان عن الوظائف، أو تحديد المؤهلات، لجذب المورد البشري الأكفأ وبسرعة كبيرة، بغض النظر عن مكان تواجده.
 - التدريب الإلكتروني: نشاط تطبيقي يتم عبر الإنترنت ويهدف إلى تطوير الأداء (بوخاري ولقراب، 2017). كما يُعرف بأنه أنشطة ومهام تستخدم تكنولوجيا المعلومات، وتهدف إلى تنمية مهارات العاملين وقدراتهم، والحد من التكاليف اللازمة لذلك (قريشي وآخرون، 2017). ويعرفه عبد المعطي وزارع (2012) بأنه عملية تهدف إلى توظيف تطبيقات الحاسوب والشبكات الإلكترونية وغيرها من الوسائل الأخرى بحيث تُمكن من تنفيذ العملية التدريبية بتفاعل ونجاح في وقت قصير نسبياً، وبجهد ووقت أقل، وبما يُعطي جودة عالية دون قيود الوقت والمكان.
 - تقييم الأداء الإلكتروني: هو نشاط إلكتروني يهدف إلى تقييم أداء الأفراد، وتوظيف مخرجاته بما يُعزز ميزة المؤسسة التنافسية، والبقاء في العمل بثبات أمام المنافسين (قريشي وآخرون، 2017). ويستخدم تقييم الأداء الإلكتروني برمجيات لتقييم وقياس أداء الموظف بدقة، وبالتالي يُساعد في كشف مواطن الضعف وكيفية معالجتها، كما يُقدم مقترحات لتحسين جودة الأداء في ضوء تلك المخرجات (Ganeshan & Vethivajan, 2020).
 - الأجور والتعويضات الإلكترونية: نظام إلكتروني يقوم على احتساب أجور العاملين وتسليمها دون أخطاء، ويُساعد المؤسسة على تحقيق أكبر إنسجام ممكن بين إدارة الموارد البشرية وأجورها، ويُسهم في سرعة الاستجابة لجميع التغيرات ذات العلاقة (قريشي وآخرون، 2017).
- وتُستخدم هذه الأنظمة في تنفيذ أنظمة دفع الأجور وتطويرها، وتُحقق منافع مختلفة للأفراد، وتُعد فعّالة في عملية التقييم وتتسم بكفاءة عالية، كما تُساعد المؤسسة وتزيد من قدرتها على تحقيق الأهداف التنظيمية (أبو العينين، 2019).
- وفي إطار تعزيز الإطار النظري، تم الرجوع إلى الدراسات السابقة الفلسطينية والعربية والأجنبية، والتي نستعرضها على النحو التالي: بالنسبة للدراسات الفلسطينية، فقد هدفت دراسة غنام (2020) التعرف على العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء. وقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات التي وُزعت على عينة من (193) موظفاً يعملون في الوزارات الحكومية في الضفة الغربية، وتوصّلت إلى ارتباط بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الموظف وعلى مستوى الوزارة، وقد كان الوزن النسبي للوظائف الإلكترونية المُستهدفة؛ (77.2%) لتخطيط الموارد البشرية، و(77.2%) للتوظيف الإلكتروني، و(73%) للتدريب الإلكتروني، و(71.4%) لتقييم الأداء، و(77.2%) لدعم الوزارات لعملية التحول الرقمي، وتُعد دراسة غنام هي الدراسة الأشمل للقطاع الحكومي كونها طُبقت على عدة وزارات حكومية.
- أما الدراسات الأخرى كدراسة أبو صبحه (2020) ودراسة العالم (2018) فقد طُبقت كل منها على وزارة واحدة، مما يُقيد من تعميم النتائج. إذ هدفت دراسة أبو صبحه (2020) إلى دراسة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأداء العاملين. وقد اتبعت لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بواسطة الاستبانة، التي وُزعت على عينة من (110) موظفين يعملون في وزارة الأوقاف الفلسطينية بالضفة الغربية، إذ كشف عن علاقة إيجابية مع أداء العاملين الإداريين، وقد كان مُجمل ما وصف لممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (67.8%)، وكان أعلى الأبعاد تطبيقاً هو البيئة التقنية (69.0%)، يليه البيئة التشريعية والقانونية (65.8%)، أما من حيث المهارات البشرية فقد سجلت وزناً نسبياً هو (68.4%).
- أما دراسة العالم (2018) فقد هدفت إلى الكشف عن مُعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري الموارد البشرية وموظفيها. وقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات. إذ وُزعت على

(27) موظف يعملون في وزارة الصحة بالصَّفة الغربيَّة، وقد توصَّلت الدِّراسة إلى أنَّ الوزارة تُواجه مُعوقات إدارية بوزن نسبي (80.0%)، والمُعوقات التِّقنيَّة (71.8%)، أما المُعوقات البشريَّة (76.1%)، والمُعوقات الماليَّة (70.6%)، أما المُعوقات التَّشريعيَّة فكانت بنسبة (72.3%).

وفي قطاع غزَّة، تناولت أربع دراسات الإدارة الإلكترونيَّة للموارد البشريَّة، ثلاث منها طُبِّقت على الجامعات الفلسطينيَّة، إذ هدفت دراسة ثابت والشوا (2022) إلى التَّعرف على مُمارسات إدارة الموارد البشريَّة ودورها في تحسين الأداء المُنظَّمي. وقد استُخدمت المنهج الوصفي التَّحليلي، إذ كانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات. وطُبِّقت على (24) مُفردة يعملون في جامعة فلسطين بغزة، ووُجدت أنَّ مُمارسات الإدارة الإلكترونيَّة للموارد البشريَّة لها دور في تحسين الأداء المُنظَّمي للجامعة، وحظيت أبعاد الإدارة الإلكترونيَّة للموارد البشريَّة بوزن نسبي (75.6%)، أما الأبعاد منفصلة فكانت: (81%) للتَّوظيف الإلكتروني، و(78.6%) لتقييم الأداء الإلكتروني، يليه التَّدريب والتَّطوير الإلكتروني (73.8%)، وأخيراً التَّعويضات الإلكترونيَّة (71.2%).

أما دراسة أبو الجبين (2022) فقد سعت للكشف عن دور إدارة الموارد البشريَّة الإلكترونيَّة في تحسين مُستوى جودة الخدمات في جامعة القدس المفتوحة. واستُخدمت الدِّراسة الاستبانة في جمع البيانات، وبالتالي فقد اتَّبعَت المنهج الوصفي التَّحليلي. وطُبِّقت على (53) موظفاً في جامعة القدس المفتوحة بغزة، فقد تبين أنَّ واقع إدارة الموارد البشريَّة قد تم وصفه من خلال وزن نسبي بلغ (77.6%)، وتبين أنَّه قد ارتبط بقوة مع جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة. أما الوزن النسبي لكل وظيفة فكان كالآتي: (86%) للتَّعويضات الماليَّة، (85.2%) لتخطيط الموارد البشريَّة، (70.4%) للاستقطاب الإلكتروني، وأخيراً (70.8%) لتقييم الأداء.

أما الدِّراسة الثالثة التي استهدفت الجامعات في قطاع غزة فهي دراسة أبو أمونة (2009) التي تعرَّفت على واقع إدارة الموارد البشريَّة إلكترونياً في الجامعات الفلسطينيَّة النَّظاميَّة في قطاع غزة. وكانت الدِّراسة قد وطَّقت المنهج الوصفي التَّحليلي، وجمعت البيانات بواسطة الاستبانة التي أُعدت خصيصاً لهذه الغاية. وطُبِّقت الدِّراسة على (239) موظفاً في الجامعات الفلسطينيَّة النَّظاميَّة (الإسلامية والأزهر والأقصى)، وقد توصَّلت إلى أنَّ إدارة الموارد البشريَّة إلكترونياً قد حصلت على وزن نسبي (70.35%)، إذ كان الوزن النسبي الأعلى (83.61%) للتَّعبير عن وُضوح أهميَّتها لدى المُستويات الإدارية المُختلفة، و(73.97%) لتوفر البنية التَّحتيَّة لمركز تكنولوجي المعلومات، و(70.37%) لدعم الجامعة للتَّحول الرِّقمي، أما نظام الجامعة في إدارة الموارد البشريَّة فحصل على (63.89%) وأخيراً نظامها في تقديم الخدمات التَّعليمية الإلكترونيَّة (62.63%).

وأخيراً، جاءت دراسة Atallah (2016) لدراسة تأثير الإدارة الإلكترونيَّة للموارد البشريَّة في التَّطوير التَّنظيمي في وكالة الغوث في قطاع غزة. وقد استُخدمت الدِّراسة لتحقيق أهدافها المنهج الوصفي التَّحليلي، ووُضعت الاستبانة على عينة من موظفي مكتب الأونروا الميداني بلغت (308) مُفردة، وتبين أنَّ مُكونات إدارة الموارد البشريَّة تُؤثر إيجاباً على التَّطوير التَّنظيمي للأونروا. وقد جاءت تقييمات المُمارسات الإلكترونيَّة وفقاً للوزن النسبي كما يلي: (77%) لتقييم الأداء الإلكتروني، (71%) للتَّعويضات الإلكترونيَّة وكذلك للتَّدريب الإلكتروني، (64%) للاختيار الإلكتروني، (54%) للاستقطاب الإلكتروني.

أما الدِّراسات العربيَّة، فأبرزها دراسة الحميد وآخرون (2023) إذ هدفت إلى دراسة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونيَّة في كفاءة وفعاليَّة رأس المال البشري بالمنظمات الحكوميَّة. وقد استُخدمت الدِّراسة المنهج الوصفي التَّحليلي. وذكَّرت أنَّ تطبيق الإدارة الإلكترونيَّة يُؤثر على كفاءة رأس المال البشري وفعاليَّته وعلى الالتزام التَّنظيمي، وذلك في استهدافها للمؤسَّسات الحكوميَّة في أمانة القصيم بالسَّعودية، وقد عرَّضت مُتطلباتها، وكشفت عن واقع تطبيقها ومُعوقاتها.

أما دراسة بابية ودقيوس (2023) فتناولت الإدارة الإلكترونيَّة للموارد البشريَّة في تحسين أداء الخدمة العامية: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعيَّة للعمال الأجراء وكالة أدرار. واتَّبعَت الدِّراسة المنهج الوصفي التَّحليلي واستُخدمت الاستبانة لجمع البيانات. واتَّبعَت الدِّراسة المنهج الوصفي التَّحليلي، إذ طُبِّقت على (45) موظفاً في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعيَّة بالجزائر ووُضعت الاستبانة عليهم. وتوصَّلت إلى أنَّ الإدارة الإلكترونيَّة للموارد البشريَّة قد أسهمت في تحقيق رضا المُستفيدين والموظفين على حدٍّ سواء.

وقد هدف الباز (2022) إلى دراسة الإدارة الإلكترونيَّة لإدارة الموارد البشريَّة في مؤسَّسات التَّعليم العالي (دراسة حالة). واستُخدمت الدِّراسة المنهج الوصفي التَّحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات. كان ذلك ضمن دراسة حالة استهدفت (90) مُفردة يعملون في مؤسَّسات التَّعليم العالي في مصر بغرض التَّعرف على معايير كفاءة الأنظمة الإلكترونيَّة لإدارة الموارد البشريَّة، إذ تبين أنَّ هناك معايير لا بُدَّ أن تتوفر في النَّظام الإلكتروني سيَّما بعد أن تبيَّن ارتباطها بقوة مع معايير الكفاءة.

أما دراسة المطيري (2022) فقد هدفت للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في دعم الرقمنة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت الاستبانة على عينة بلغت (215) من موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بالكويت، إذ تبين أن ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كانت مرتفعة، وكان لها تأثير إيجابي في الرقمنة، ولم يكن هناك فروق بين إدراك المقابلين لمستوى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وفقاً لخصائصهم الديموغرافية.

من جهة أخرى، فقد كشفت دراسة الجبوري (2021) عن تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحسين جودة الخدمة التعليمية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات التي طبقت على (87) عضواً في مجالس الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء العراقية. وتبين أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات قد أثر على أداء العاملين. وعلى نحو مماثل، توجهت دراسة حيدر (2020) إلى اختبار أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في قطاع البنوك الخاصة التقليدية في دمشق. وقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي أيضاً، واستخدمت الاستبانة التي طبقت على (120) من موظفي البنوك الخاصة في دمشق. إذ توصلت إلى نفس النتائج أيضاً كما في دراسة الجبوري (2021).

وقد تبين في دراسة أبو العينين (2019) التي تناولت أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على جودة الحياة الوظيفية أن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كان مرتفعاً ويؤثر على جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في تلك المصارف، إذ اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة التي استهدفت عينة من (358) مفردة يعملون في المصارف الإسلامية بمصر. وفي نفس السياق، هدفت دراسة بوخاري ولقراب (2017) إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بواسطة استبانة طبقت على (42) موظفاً يعملون في مؤسسة كوندور إلكترونيكس الجزائرية، إذ تبين أن استخدامها لتطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كان مرتفعاً على مستوى التوظيف وتقييم الأداء وتقديم الأجور والحوافز إلكترونياً والتدريب الإلكتروني وإنهاء الخدمة إلكترونياً، وكذلك في توفير البنى التحتية التقنية.

وأخيراً، كان لإدارة الموارد البشرية دور جوهري في تحقيق التميز التنظيمي كما في دراسة (Malkawi 2018) التي هدفت للتعرف على استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في التميز التنظيمي. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات التي استهدفت (82) مبحوثاً في المؤسسة العامة للصمان الاجتماعي في الأردن.

ويتضح مما سبق، أن الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في فلسطين نسبياً محدودة، ويُعد معظمها من الدراسات الحديثة، باستثناء دراسة أبو أمونة التي أجريت عام 2009م. وطُبقت أربعة من هذه الدراسات في قطاع غزة، في حين ثلاثة منها طبقت في الضفة الغربية. أما من حيث ميدان التطبيق؛ فطبّق في القطاع الحكومي ثلاث دراسات وجميعها في الضفة الغربية، أما في قطاع غزة فكان ثلاث دراسات قد طبقت على الجامعات ودراسة واحدة على مكتب الأونروا الميداني، وبذلك تُعد هذه الدراسة الأولى التي تُطبّق على المؤسسات الحكومية في قطاع غزة. كما أن غالب الدراسات الفلسطينية هي رسائل علمية.

من جهة أخرى، فقد غطت الدراسات العربية عدة دول مثل: الكويت، والسعودية، والجزائر، ومصر، والعراق وسوريا والأردن، ورغم تفاوت القطاعات التي طبقت فيها، إلا أنها أجمعت على أهمية دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية سواء في تحقيق الرضا الوظيفي، أو تحسين الأداء، أو التميز التنظيمي. وقد جاءت الدراسات العربية متفاوتة من حيث القطاع، فقد استهدفت مؤسسات في القطاع الحكومي، وكذلك جامعات ومصارف خاصة.

أما ما يُميّز هذه الدراسة عن الدراسات العربية السابقة أنها اتبعت المنهج النوعي كما في جميع الدراسات العربية السابقة، وأنها تتناول عدة مؤسسات حكومية تشترك وتتكامل في أداء وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، سيما وأن الدراسات السابقة التي طبقت على القطاع الحكومي كانت غالباً ما تستهدف مؤسسة حكومية واحدة بعينها.

أما على صعيد الدراسات الأجنبية، فقد هدفت دراسة (Obinna and Jaja 2024) إلى التعرف على العلاقة بين تطبيقات الموارد البشرية الإلكترونية ورضا العاملين في شركات الوجبات السريعة. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي وزّعت الدراسة استبانة على عينة من (354) موظفاً يعملون في بورت هاركورت، إذ تبين أن هناك تطبيقاً وممارسة جيدة للموارد البشرية الإلكترونية بوظائفها المختلفة، وقد أثرت على رضا الموظفين.

كما أثرت ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية العلائقية على أداء الموظفين كما في دراسة (Muchsam et al., 2024) التي اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت تهدف إلى قياس أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية العلائقية على إنتاجية الموظفين من خلال الأداء الوظيفي في استهداف لعينة من (300) موظف في مستشفى باندونج تم توزيع الاستبانة عليهم. وأثرت أيضاً في الأداء

الوظيفي والرضا الوظيفي كما في دراسة (Mishel and Situmorang (2024 التي هدفت إلى دراسة استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي مع التحليل للدور الوسيط. واتباع المنهج الوصفي التحليلي، كانت الاستبانة أداة جمع البيانات، إذ طُبِّقَت على (44) موظفاً في الشركات الأندونيسية.

وقد ذكرت دراسة (Yuvaraj and Suganthiya (2021 التي هدفت إلى دراسة أثر التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، وكشفت عن أنها كان لها أثر إيجابي على مستوى تحقيق النمو وزيادة كفاءة المنظمات على المدى البعيد. أما (Malekano (2021 فقد هدفت في دراسته إلى التعرف على كفاءة وفعالية الاستقطاب الإلكتروني في المؤسسات العامة. وقد استهدفت دراسته عينة من (119) موظفاً في حدائق تنزانيا الوطنية. وأتتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة في جمع البيانات. وكشفت الدراسة عن كفاءة وفعالية الاستقطاب الإلكتروني في المؤسسات العامة، إذ أدّى إلى خفض التكاليف والوقت، ووسّع فرص الاختيار أمام المتقدمين، وسهّل التوصل للمعلومات.

إستناداً إلى ما سبق، يتضح أنّ الدراسات الأجنبية - ذات الصلة - قد ذكرت جميعها أنّ تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تُسهم إيجاباً في عدة مُتغيرات، كالأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، وزيادة كفاءة المنظمات وخفض تكاليفها التشغيلية، وهذا يعكس تطبيقاً مُضطرباً لتلك الممارسات، رغم ثبائنها في دراسات في قطاعات التطبيق، وكذلك ثبائنها في المجتمعات التي طُبِّقَت فيها. وما زالت الدراسات الأجنبية المشار إليها دراسات كمية، أما دراستنا فتتميز بكونها دراسة كمية، وتركز على جانبين رئيسيين؛ أولهما تشخيصي، يقف على نقاط القوة والضعف ومُسبباتها، والثاني علاجي، يُقدّم توصيات لتعزيز وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

0.2 إجراءات الدراسة:

1.2 منهج الدراسة:

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي الكيفي، إذ تم إجراء مقابلات أولية مع عدد من المختصين في ديوان الموظفين العام والمؤسسات الحكومية الأخرى المُستهدفة، فضلاً عن الاعتماد على مصادر البيانات الثانوية، من خلال قراءة مُعمّقة في الكتب والمراجع والدوريات المنشورة والرسائل العلمية.

2.2 مجتمع وعينة الدراسة:

استهدفت الدراسة القطاع الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة، إذ كان التوجه إلى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة، ومناقشتهم في موضوع الدراسة وأهدافها، والطلب منهم بشكل مباشر تحديد المؤسسات الحكومية التي لها دور رئيسي في تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

وقد تقدمنا بطلب إلى وكيل وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وكذلك إلى رئيس ديوان الموظفين العام لترشيح الموظفين المختصين الذين هم على دراية كافية بموضوع الدراسة، وتحديد الخدمات الإلكترونية وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، وقد كان لديوان الموظفين العام دور مهم في تسمية المختصين في الوزارات الرئيسية كوزارة التربية والتعليم العالي، ووزارة المالية، ووزارة الداخلية، ووزارة الصحة والذين هم على دراية كافية بالأبعاد الإدارية أو الفنية أو التشريعية، وسبق أن شاركوا في تطوير الإشراف على أنشطة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والخدمات الإلكترونية ومتابعتها، سواء بالتعاون مع ديوان الموظفين العام أو في داخل مؤسساتهم.

ثم كان التوجه إلى الموظفين الذين اختيروا، وإطلاعهم على أهداف المقابلات، والغرض من الدراسة، والاستئذان بإجراء المقابلات وتحديد الموعد والمكان المناسبين، وقد وافق الجميع على إجراء المقابلات، إذ نفذت مقابلات شخصية مع عدد (15) موظفاً في الفترة الممتدة من يناير 2023 وحتى يونيو 2023.

3.2 أسلوب جمع البيانات وتحليلها:

جمعت البيانات من خلال مقابلات مُنظمة، وروجعت المقابلات بعد تدوين جميع المعلومات التي وردت فيها، وتبويبها حسب المواضيع. وقد قسمت المقابلة الواحدة إلى عدة محاور حسب الوظائف المُستهدفة، وتخصيص الأسئلة حسب المحور، ودونت

الإجابات حسب مُستوى معرفة المُقَابِل بالمحور، ثم جمعت الإجابات التي أظهرت إتفاقاً بين المُقَابِلين، وتلك التي تباينت فيها الآراء أخذت بعين الاعتبار مع مناقشة مُبررات كل مُشارك. وأخيراً، نوقشت الآراء الواردة وفسرت، إستناداً إلى عدة أسئلة مفتوحة كانت قد وُجّهت إلى المُقَابِلين، إذ وثقت الممارسات التي تُؤدّى، وقدم وصف شامل لها، ثم تحديات كل وظيفة وكيفية التغلب عليها في إطار توصيات مُقترحة لتطويرها على مُستوى القطاع الحكومي الفلسطيني.

وزود المُقَابِلون بمفاتيح للإجابة بجانب ترتيب الأولويات في الإجابة، والتذكير ببعض النقاط للكشف عما إن كان تركها مقصوداً أو لا، وذلك في إطار إستقصائي يهدف إلى جمع أكبر قدر من المعلومات الدقيقة المترابطة.

4.2 وصف عينة الدراسة:

يُمكن وصف خصائص عينة الدراسة التي أجريت مُقابلات معهم على النحو التالي:

الجدول (1): خصائص عينة الدراسة

المتغير		التكرار	النسبة	المتغير		التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	11	73.3%	مدير مكتب	1	6.7%	
	انثى	4	26.7%	مدير عام	4	26.7%	
	المجموع	15	100%	باحث قانوني	1	6.7%	
المؤهل	بكالوريوس	3	20.0%	مساعد قانوني	2	13.3%	
	ماجستير	11	73.3%	مدير	7	46.6%	
	دكتوراة	1	6.7%	المجموع	15	100%	
	المجموع	15	100%	3-1	1	6.7%	
	ديوان الموظفين العام	8	53.3%	7-4	2	13.3%	
مكان العمل	وزارة الصحة	2	13.3%	سنوات	11-8	0	0.0%
	وزارة الداخلية	2	13.3%	الخبرة	15-12	4	26.7%
	وزارة التربية والتعليم العالي	3	20.0%	19- 16	3	20.0%	
	المجموع	15	100%	20 فأعلى	5	33.3%	
	المجموع	15	100%	المجموع	15	100%	

بلغت عينة الدراسة 15 مفردة، (73.3%) منهم ذكور، و(26.7%) إناث، وقد حصل جميع أفراد العينة على مؤهل بكالوريوس كحد أدنى، في حين بلغ الحاصلون على مؤهلات عليا (ماجستير) (73.3%) أما الحاصلون على الدكتوراة (6.7%). ويعمل المُقَابِلون بوظائف مختلفة ذات صلة بالموارد البشرية وتطبيقاتها الإلكترونية، وكان أغلبهم مُدراء بنسبة (46.6%) ومُدراء عامين بنسبة (26.7%)، كما يعمل بوظائف تخصصية ما نسبته (13.3%) بوظيفة مُساعد قانوني، و(6.7%) لوظيفة باحث قانوني، وكذلك لوظيفة مُدير مكتب. وتباينت مستويات الخبرة عند عينة الدراسة، إلا أنَّ الغالبية تزيد سنوات خبرتهم عن 20 عام بنسبة (33.3%)، فضلاً عن إلى (20%) لديهم سنوات خبرة تراوحت بين (16-19) سنة.

وكان (26.7%) من عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة ما بين (12-15) سنة، أما من كانت سنوات خبرتهم ما بين (4-7) سنوات فكانوا (13.3%)، وكان هناك (6.7%) فقط لا تزيد عدد سنوات خبرتهم عن ثلاث سنوات. أما من حيث مكان العمل فكان المُقَابِلون مُوزعين على أربع مؤسسات حكومية، إذ يعمل في ديوان الموظفين العام (53.3%)، وفي وزارة التربية والتعليم (20%) ويعمل في كل من وزارتي الصحة والداخلية (13.3%).

0.3 تحليل المُقابلات ومناقشة النتائج:

1.3 تقييم تجارب الأنشطة الإلكترونية المُمارسة:

من خلال المقابلات التي نفذت مع (15) شخصية متخصصة في العمل الحكومي، سيما الوزارات ذات الصلة والاهتمام بالأنشطة الإلكترونية، تبين أن تقدير المقابلين لنجاح الأنشطة أو قصورها، كان على النحو الذي يظهره جدول (2).

الجدول (2): وصف نجاح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كما يراها المقابلين

النشاط الإلكتروني	ترتيب النشاط	نجاح التجربة		قصور التجربة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الاستقطاب والاختيار	الأول	86.7%	13	13.3%	2
الأجور والتعويضات	الثالث	57.1%	4	42.9%	3
تقييم الأداء	الثاني	69.2%	9	30.8%	4
التدريب	الرابع	36.4%	4	63.6%	7

إذ تبين من الجدول (2) أن نشاط الاستقطاب والاختيار كان الأعلى في التقييم، وكان هناك إجماع على نجاحه بنسبة (86.7%). يليه تقييم الأداء، إذ كانت تقييمات المقابلين بجودة النشاط المطبق (69.2%)، وفي الترتيب الثالث نشاط الأجور والتعويضات، إذ كان تقييم التجربة بأنها ناجحة بنسبة (57.1%)؛ إذ لم يجب على هذا النشاط سوى المختصين أصحاب الدّراية، أما أولئك المشاركون في أنشطة أخرى، وليس لديهم معلومات كافية عن نشاط الأجور والتعويضات فكان استثنائهم من المقابلات لهذا النشاط والاكتفاء بسؤالهم عن الأنشطة الأخرى. وبالرغم من أهمية نشاط التدريب الإلكتروني إلا أنه قد حصل على أقل تقييم، إذ أكد المقابلون أن القصور في هذه التجربة كان الأكبر، وقد كان تقييم نجاح التجربة بما لا يتجاوز (36.4%).

2.3 مناقشة النتائج:

1.2.3 واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مجال الاستقطاب والاختيار:

أولاً: الأنشطة الممارسة:

وفقاً للمقابلات التي أجريت، بدأت أنشطة الاستقطاب والاختيار الإلكتروني تتخذ منحى جدياً في اضطراد أعمالها خلال الفترة ما بين (2012) و(2014) في أعمال مؤسسات القطاع الحكومي بقطاع غزة، إذ شكّلت هذه الفترة علامة فارقة في أعمال الاستقطاب والاختيار. واتخذت عملياتها الإلكترونية أشكالاً مختلفة، وقد تركزت ملامحها في الآتي:

- الإعلان عن الوظائف عبر موقع ديوان الموظفين العام والوزارات المعنية، وفتح الروابط لإستقبال طلبات التوظيف إلكترونياً.
- إجراء الفرز الأولي إلكترونياً، وإعلان نتائج المقبولين، والنظلمات، ومواعيد الإمتحانات، وتنفيذها، وإعلان النتائج، وتحديد نسبة المرور (النجاح)، وأيّة إعلانات أو رسائل إلكترونية تُوجّه للمتقدمين أثناء مراحل التقديم وحتى الترشح للتعيين.
- أرشفة الطلبات إلكترونياً، وإتاحة قواعد بيانات تمكن ديوان الموظفين العام من إجراء الدراسات أو عمليات التقييم أو الرد على إستفسارات الجهات المختصة عند المساءلة.
- بالرغم من أن مقابلات التوظيف تُجرى وجاهياً في مقر ديوان الموظفين العام، إلا أن عمليات تقييم المتقدمين واحتساب الدرجات من قبل أعضاء لجنة المقابلات، واحتساب المتوسطات وما يترتب على ذلك من نتائج واعتمادها يكون إلكترونياً وبطريقة مُحوسبة وضوابط أمان عالية، كما أن إغلاق النتائج النهائية يكون بطريقة مُحوسبة بكامل تفاصيلها، ووفق صلاحيات مُوزعة ومسؤولية واضحة ومحددة.

ثانياً: جوانب النجاح:

يرى غالبية المقابلين أن تجربة الحكومة في عمليات الاستقطاب والتعيين عبر الوسائط الإلكترونية كانت تجربة ناجحة، ولعل أبرز شواهد النجاح التي تم تسجيلها ما يلي:

- قلّصت الحاجة للكادر البشري، إذ لم يُعد هناك حاجة لإستقبال طلبات التوظيف، وفرزها يدوياً، والتحقق من الوثائق... الخ، إذ كانت تستلم آلاف الطلبات سنوياً، سيما في وظائف التعليم والصحة. لقد أصبح الآن إستلام تلك الطلبات إلكترونياً بالكامل.
- تخفيض نفقات التوظيف مثل تقليل صرف بعض فئات الأجور كبذل ساعات عمل إضافي لمواجهة ضغط العمل والتفتت اللوجستية، وعقد الإمتحانات الوظيفية وتصحيحها.

- توفير الوقت والجهد المبذول مع تزايد الدقة وسرعة المعالجة لعمليات إدخال بيانات الناجحين في الإمتحانات والمتقاعين في لجان المقابلات وعمليات التدقيق والرصد وبمعدلات أخطاء صفرية.
- دفعت هذه التجربة الموظفين والمؤسسات الحكومية إلى مواكبة التكنولوجيا واستثمار الأدوات والأنظمة التقنية في تطوير العمل وفتحت بذلك آفاقاً جديدة أمامهم لتطوير أعمال وأنشطة أخرى ذات صلة بالمهام التخصصية لمؤسساتهم.
- أتاحت عمليات الاستقطاب الإلكتروني أمام الجهات المعنية قواعد بيانات خاصة بالخريجين والمتقاعين عن العمل، يمكن استخدامها في التخطيط التنبؤي للمورد البشري، أو إجراء الدراسات ونحو ذلك.
- سهولة متابعة إعلانات التوظيف، وإمكانية الرجوع إليها من خلال حساب المتقدم، إذ سهلت على المواطنين عمليات التسجيل والتقدم بطلبات التوظيف ومتابعة النتائج، وبالتالي أدت إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة وسرعة إنجاز المعاملات، سيما عند استخدام نظام الدخول الموحد الذي يضيف أماناً عالياً، ويتحقق من هوية المستخدم.
- تتيح فرصة تتبع عمليات الاختيار، والتعرف على النتائج فوراً، والتعرف على دور التوظيف، وغيرها من الإجراءات، كما أتاحت للمواطن الاطلاع على أرشيف الوظائف التي يتقدم لها، والنتائج الخاصة بكل وظيفة.
- ترسيخ مبادئ الشفافية والإسهام في الإفصاح عن المعلومات الخاصة بالمتنافسين، سيما عندما يتم عرض النتائج والتقييم.
- كسب ثقة المتقدم، سيما أن هذه التقنية سهلت الوصول إلى جميع الفئات المستهدفة، كما أتاحت الفرصة لاختيار الأكفأ منهم.
- ساعدت عملية تنظيم المقابلات إلكترونياً في زيادة مستوى النزاهة، وتأكيد مشاركة جميع أعضاء لجان المقابلات وفق محاور محددة مسبقاً، وبالتالي يمكن تحليل النتائج للاستدلال على كفاءة أعضاء لجان المقابلات، فضلاً على تعزيز سرية عملية التقييم.
- توسيع شريحة المتقدمين لمن يتواجد خارج البلاد أيضاً أثناء الإعلان وخلال فترة التقديم، إذ لا يشترط للتقديم الحضور الشخصي ويكتفي بالتقديم الإلكتروني على الأقل لطلبات التوظيف.
- ويرى الباحثان أن تجربة الإدارة الإلكترونية لوظائف الاستقطاب والاختيار من أهم الأنشطة التي تعزز دور المؤسسة الحكومية في إضفاء سمات الحوكمة كشفافية عمليتي الاستقطاب والاختيار، والإفصاح عن المعايير والنتائج، وفتح باب التظلمات، والرد عليها. يعزز ذلك دراسة أحمد (2018) التي أشارت إلى أن الاستقطاب الإلكتروني يحقق شفافية عالية وعدم التحيز، ويسهم في زيادة جودة عملية التوظيف. وقد عزز ذلك أيضاً دراسة حراتي والدور (2017) التي خلصت إلى أن الاستقطاب الإلكتروني يعد عاملاً جاذباً للقوى العاملة ليس فقط في سرعة استقطابها وإنما أيضاً في قابليتها لشغل وظائف يمكن أن تؤدي عبر شبكة الإنترنت أيضاً، وبالتالي فهو أسلوب يقود نحو التطوير التنظيمي.

ثالثاً: التحديات ونقاط الضعف:

بالرغم من المنافع التي ذكرها المقابلون، إلا أن التجربة ما زالت بحاجة إلى تطوير، سيما في الجوانب التالية:

1. إدارياً:

- ما زالت بعض الوحدات الحكومية تجهل أهمية فكرة الاستقطاب الإلكتروني وكيفية الاستفادة منه وتوظيفه.
- ما زالت الإنجازات المقدمة تقتصر إلى نماذج تقييم يمكن استخدامها مؤشرات مرجعية لتقييم التجربة، سيما وأن هناك ضعفاً في بعض البرامج الإلكترونية المخصصة لأنشطة الاستقطاب والاختيار، وخصوصاً تلك التي تعتمد على ربط البيانات وتحليل مخرجاتها.
- الضعف النسبي للكوادر المخصصة لأنشطة البرمجة، وتطوير منظومة التعامل الإلكتروني، مما أبطأ فرص التطوير للبرامج.
- ما زال عدد من المهتمين أو الخريجين لا يستطيع الوصول الإلكتروني إلى الإعلانات، أو متابعتها، وبالتالي فإن الاعتماد على الوسائل الإلكترونية قد يحول دون الوصول إلى جميع الشرائح المستهدفة.
- محدودية دور وحدات إدارة الموارد البشرية في بعض المؤسسات الحكومية، واقتصار أدوارها على أنشطة شؤون الموظفين، في الوقت الذي بإمكانها أن تكون إحدى محركات الدفع لتطوير المؤسسة، وتطوير كوادرها، وإيصال الإعلانات لهم.
- عدم تمكن فئات معينة من الخريجين من التقدم بطلب إلكتروني، فقد لا تتاح التكنولوجيا كهواتف ذكية، وإنترنت دائم لبعض الشرائح ذات الدخل المحدود.

- أدت عملية التقديم السهلة إلى تحفيز أعداد كبيرة جداً من المهتمين للتقدم للعمل، دون قيود على العمر، فينتقد تلك الوظائف فئات عمرية مختلفة وأعداد كبيرة، مما يتطلب عقد امتحانات عديدة أو عدة جلسات امتحانية للوظيفة الواحدة، مما يُثقل كاهل ديوان الموظفين العام في معالجة أعداد كبيرة.
- لم يعد قانون الخدمة المدنية مواكباً للتطور التكنولوجي، مما ينعكس على حرفة كثير من الإجراءات، (أي أنّ هناك إجراءات يمكن إختصارها في حال التعامل الإلكتروني) ولكن تكون المؤسسة مضطرة للقيام بها لوجودها نصاً في القانون، وتعديل هذا القانون أمر ليس سهلاً فهو يسري في الصفة الغربية وقطاع غزة ويستفيد منه جميع الموظفين وهذا يتعدّر تعديله في ظل وجود الانقسام السياسي.
- تعدّر تطوير جودة الاختبارات الإلكترونية من حيث المحتوى، واقتصارها على أشكال محددة، فمن جهة يُعد نشاط إعداد امتحانات التوظيف نشاطاً تطوعياً، ولتجنب الثغرات الإضافية لا يستعان بخبراء.
- الطلب الكبير على الوظائف الحكومية يُجبر الديوان على إصدار الامتحانات ضمن بُنوك الأسئلة، وبالتالي يمكن أن يُهدد المعيارية، سيما وأنّ المتقدمين لن يخضعوا لنفس الامتحان، فقد يكون هناك تباين نسبي في مستوى الصعوبة والسهولة لبعض الامتحانات الإلكترونية، رغم أنّ معامل الصعوبة يُؤخذ بعين الاعتبار، لكن يبقى التباين نسبياً.
- تعتمد عمليات الاستقطاب الإلكتروني على أنشطة مبرمجة، وبالتالي تُحقق عدة مزايا، إلا أنّ المرونة تنعدم في الحالات غير المبرمجة عند الاستقطاب، وقد يكون من الصعب برمجتها لنُدرة الوظائف أو قلة أعداد المتقدمين، فيتم العمل بالنمط التقليدي.
- ضعف القدرة على تدقيق المُعرّزات (الأوراق الثبوتية) إلكترونياً إذ ما زال الاعتماد على الفحص النهائي للمستندات ورقياً، وذلك بسبب غياب الفحص التكاملي للبيانات، فمثلاً بيانات الهوية الشخصية الصادرة عن وزارة الداخلية لا تتكامل مع بيانات الجامعات التي تُخرّج منها المتقدم، وغيرها من البيانات الأخرى.
- أدّى الاعتماد على الحوسبة في عمليات الاستقطاب والاختيار، وإجراءات الاختبارات، وغيرها من الأنشطة إلى صرف إهتمام بعض المسؤولين إلى أعمال إجرائية روتينية، سيما الأنشطة والعمليات التي لم تُجهز تقنياً للتفويض الإلكتروني.
- ما زال بعض الرؤساء في العمل لا يتفهمون التحول الرقمي ولديهم رغبة في إتمام بعض الأعمال بطريقة تقليدية، أو أنّهم يقاومون التغيير لأسباب مختلفة قد يكون بعضها خشية التعامل مع التكنولوجيا لقلة الخبرة والمهارة.

2. تشريعياً:

عدّ البعض أنّ الانقسام الفلسطيني وما ترتب عليه من تباين واختلاف في الأنظمة والقوانين في بعض الأحيان، أو تأخر البت في قطاع غزة في مطالبات التطوير لقانون الخدمة المدنية أو لوائح التنفيذ كان سبباً في قصور بعض المعالجات، فهناك أنشطة للموارد البشرية ذات صلة بالاستقطاب الإلكتروني، ولكنها تحتاج إلى تشريع حتى يتحقق تطويرها، ولا يمكن بناء هذا التشريع بمعزل عن الصفة الغربية. لذلك؛ يتم تعطيل هذه الرؤية التطويرية والبحث عن بدائل لعدم إمكانية توفير بيئة تشريعية حاضنة لها. وبالتالي أصبحت التشريعات قاصرة عن مواكبة التطور، عكس ذلك ربما ضعف في اللوائح التي تُضفي مشروعية أعلى لبعض أنشطة الاستقطاب والاختيار الإلكتروني. فمثلاً، الإعلانات الوظيفية يجب أن تكون مُعلنة في الصحف المحلية لمدة 3 أيام متتالية، في حين أنّ الصحف الآن ليست ذات انتشار كما هو الحال في مواقع التواصل الاجتماعي أو الصفحة الرسمية للمؤسسة الحكومية، وهذا الأمر يحتاج إلى معالجة تشريعية وتعديل في بعض نصوص أو مواد قانون الخدمة المدنية، سواء في تنويع طريقة النشر، أو في مدة النشر نفسها.

3. مالياً:

- رغم ما يحقّقه الاستقطاب الإلكتروني وعمليات الاختيار من منافع للحكومة، إلا أنّه ما زال هناك ضعف في استثمار الموارد الإلكترونية بطريقة مثلى، فهناك هدر، ومن الممكن أن تُحقق الأنشطة الإلكترونية نتائج أفضل من الحالية إن أحسن استثمارها.
- محدودية الموازنات المالية المُخصّصة لمواكبة التطور التقني، سيما وأنّ هذا المجال يتطور بشكل مُتسارع، وحتى تتحقق المنفعة الأكبر لا بُدّ من مواكبة التطور، وقد تكون التكنولوجيا وتطبيقاتها في بعض الأحيان مُكلفة نسبياً سيما عند بداية انتشار الإصدارات الحديثة منها، فهذا التأخير نتيجة غياب الموازنات -الموجّهة نحو التطوير- قد يُفقد الحكومة القدرة على المواكبة، وقد يضعها في أزمات حقيقية مستقبلاً.

- الامتحانات المُحوسبة مُكَلِّفَة، فهي ليست مجانية، بل تحتاج إلى أجهزة، ومُعَدَّات، وصيانة، وشبكات، وبرمجيات، واستئجار أماكن، وهذه جميعها ذات تكلفة، وبالتالي تزايد أعداد المُتقدِّمين دون مُبرر، يُحمِلُ الحُكُومة تكاليف أعلى.
- يُنَاط بديوان الموظفين العام بتنظيم وإدارة امتحانات التوظيف والمقابلات، ومتابعة النتائج وغيرها من أنشطة الاستقطاب، ولكن وبالرغم من الاعتماد على التكنولوجيا، إلا أنَّ بعض الأنشطة ما زالت تُؤدَّى بطريقة تقليدية كاجتماعات التحضيرية، وما يترتب عليها من أنشطة، ومن الواضح أنَّ ديوان الموظفين العام لم يُخصَّص أماكن كافية لعمل تلك اللجان، وفرق العمل مما يُعيق عمل الأفراد، فهم من جهة لم يُواكبوا الاجتماعات الإلكترونية، أو تحديد مواعيدها، ومن أخرى لم تتوافر لهم بيئة مكانية مناسبة.
- ما زالت هناك أعمال يُنفَّذها الموظفون -سواء من الوزارات المُستهدفة بالدراسة أو غيرها- ويُنفَّذ هؤلاء الأفراد مهام -تطوعية- دون مقابل، وبالتالي فإنَّ تنفيذها يستدعي تخصيص بعض المبالغ كمكافآت أو نحو ذلك كحافز يضمن استمرار ذوي الكفاءة في تلك الأعمال، ويزيد من مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم، فيكون ذلك دافعاً لإنجاز العمل بمسؤولية أعلى.

4. فنياً:

- ضعف المتابعة الإدارية للكوادر الفنية المُخصَّصة لمتابعة الأنشطة والعمليات الإلكترونية، وعدم وجود مؤشرات أداء مرجعية يُمكن إستخدامها للمقارنة والتقييم.
- إنَّ توفّر كوادِر فنية مُؤهلة فنياً في سائر التخصصات التي تُطرح في الإعلانات الوظيفية وتكون قادرة على بناء اختبارات بشكل مُحترِف، وقادرة على إختيار الكوادِر الأكفأ من بين المرشحين للمقابلات، وترتيبهم بشكل موضوعي ومعياري يُحقِّق تكافؤ الفرص، ولكن قد يعزف عدد منهم عن تقديم هذه الخدمات على الدوام وبدون مُقابل، لاسيما أنَّها أنشطة يترتب عليها جُهد وتحتاج إلى وقت.
- قُصور الإجراءات المُتبعة في عملية الاستقطاب وإتسامها بالتقليدية، وقد يكون السبب في ذلك الإحتكام إلى الفترات الزمنية، أو الإجراءات التي يفرضها قانون الخدمة المدنية والتي ما زال بحاجة إلى تعديل ليُضيف مرونة أعلى على تلك الإجراءات.
- القُصور في تأهيل فريق عمل مُتمرس إلكترونياً وذو كفاءة عالية.
- محدودية توفير المُعدَّات اللازمة، إذ لا تزال الأجهزة المُستخدمة في حِدها الأدنى، فضلاً عن تهيئة بيئة مكانية أوسع، تُمكن ديوان الموظفين العام من عقد مزيد من الإجراءات كالمقابلات مثلاً في نفس التوقيت، سيما عندما يكون عدد المُتقدِّمين ضخماً.

5. بشرياً:

- ما زالت عملية التطوير تحتاج إلى كوادِر مُتخصِّصة، فالعدد المُتاح قليل جداً مقارنة بحجم الأعباء المُلقاة على عاتق ديوان الموظفين العام الذي يقوم بعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين لجميع موظفي القطاع الحكومي.
- ضعف أو غياب خطط و/أو استراتيجيات وطنية لتطوير المورد البشري على مستوى الحكومة ككل، سواء للموظفين أنفسهم أو حتى للمواطنين.
- قلة عدد الكادر البشري العامل في هذا الملف الحكومي المسؤول عن رفد المؤسسات الحكومية بكوادر بشرية نوعية.
- عزوف بعض الخريجين عن التعامل إلكترونياً، مما يستدعي توعيتهم بالقدر الكافي، ودراسة الأسباب التي تؤدي إلى عزوفهم عن التقديم الإلكتروني كفقْدان الثقة بالنظام الإلكتروني، أو خشية الاختراق وسرقة البيانات، أو الوسوسة من عدم إكمال إجراءات التقديم أساساً، أو رُبما لأسباب تتعلق بعدم فُدرَة المُتقدِّم على التقديم لأسباب أخرى شخصية.
- ويرى الباحثان أنَّ تشخيص التحدّيات السابقة يُمكن أن يُساعد مُتخذي القرار في رسم خطط مُستقبلية لتطوير عمليات الاستقطاب والاختيار. وقد جاءت بعض الدراسات السابقة مُعززة لبعض التحدّيات التي ذكرتها دراستنا، إذ ذكرت دراسة أحمد (2018) أنَّ الوزارات الحكومية الفلسطينية ذات إهتمام محدود بتدريب الموظفين في مجال الاستقطاب الإلكتروني، لضعف الإمكانيات المالية الحكومية، فضلاً على ضعف المُحفزات المالية، فضلاً عن غياب التشريعات المُجرّمة لإختراق قواعد البيانات. كما تنسجم هذه النتائج مع دراسة العالم (2018) التي توصّلت إلى أنَّ التحوّل من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية تحديداً في وزارة الصحة الفلسطينية، يكون بمعزل عن خطة إستراتيجية للتحوّل الرقمي، فضلاً عن ضعف البنية التحتية اللازمة، ومحدودية توافر قواعد البيانات التي تنسجم مع مُتطلبات العمل. فضلاً عن محدودية توافر الكوادِر المُؤهلة والمُدرّبة من ذوي الخبرة والمعرفة،

وعدم توفّر الدّعم المالي المناسب والكافي لعملية التّدريب وتأهيل الكادر البشري، فضلاً عن ضعف التّشريعات المُتخصّصة بالمعاملات الإلكترونيّة.

2.2.5 واقع الإدارة الإلكترونيّة للموارد البشريّة في مجال الأجور والتّعويضات:

أولاً: الأنشطة المُمارسة:

هناك استخدام لبعض البرمجيات التي تُعزز متابعة الأجور والرواتب واحتسابها إلكترونياً ولكنها نسبياً محدودة كنشاط يتبع للإدارة الإلكترونيّة للموارد البشريّة، إذ أنّ الأجور والتّعويضات بشكل أساسي في داخل المؤسسة الحكوميّة الفلسطينيّة تُدرج ضمن النّظام المحاسبي والمالي الذي تُرعه وزارة الماليّة، ويبقى إسهام ديوان الموظفين العام في توفير الوثائق الإداريّة التي بموجبها يكون الصّرف أو التّعديل أو نحو ذلك. ومن أبرز الأنشطة الإلكترونيّة التي تُمارس على مستوى موظفي الخدمة المدنيّة ما يلي:

- التّعامل مع نظام إدارة الموارد البشريّة المُحوسّب في ديوان الموظفين HRMIS.
- إصدار قسيمة الراتب الشهريّة.
- إتاحة بعض الخدمات الإلكترونيّة أمام الموظف كاللّعرف على رصيد المُستحقّات وكل عمليات السّداد والتّحويل والصّرف والتّحويل للحافطة.
- إجراء عمليات ماليّة من قِبل الموظف، كسداد بعض الفواتير أو جزء من قيمتها من مُستحقّات الرواتب المُجمّدة، وتحويل صرف الراتب، وتحويل الأموال بين حسابات الموظفين، واستخراج كشف رواتب، وتنفيذ بعض المُشتريات، والتّبرع للجمعيات الخيريّة، وغيرها من الأعمال التي تعود بالنّفع على الموظف نفسه.

ثانياً: جوانب النّجاح:

- النّجربة ناجحة لأنّ تحقيق الضّبط والجودة والتّكلفة والفاعليّة، وزادت فعاليتها حديثاً مع إتاحة خدمات ماليّة إلكترونيّة أمام الموظف كما تقدّم.
- النّجربة ناجحة أيضاً كون الموظف يستطيع الرّجوع إلى قسيمة الراتب بكل سهولة، ومتابعة أرشيف من الوثائق الماليّة وكُشف الحساب وغيرها، ومتابعة تطور المبالغ المُترصّدة ضمن المُستحقّات، ويُعد ذلك تطور كبير نسبياً بالنسبة للتّعاملات الماليّة التي تتسم بالحساسيّة الحاليّة وتحتاج إلى درجة موثوقيّة كبيرة.
- تُوفّر هذه النّجربة النّقّات الاستهلاكيّة بدل مصاريف إداريّة، وقُرباسيّة ومُصرفيّات توزيع البريد، وتختصر في إجراءات العمل كونها تُطبّق أرشفة إلكترونيّة للوثائق، كما تُسهّل الوصول إليها في فترات زمنيّة لا محدودة، وتُسهّل في تقليص حجم أماكن تخزين الوثائق والأرشفة التي قد يصل عددها إلى ملايين الإستمارات.
- التّبادل بين المؤسسات الحكوميّة للوثائق والبيانات، كما تُسهّل الحصول على المعلومات اللازمة حسب الحاجة.

الفوائد:

- يُحقق نظام التّعامل الإلكتروني في الأنشطة الماليّة ضبطاً عالياً لقطاع الموارد البشريّة، في التّعاملات الماليّة التي تقدّم ذكرها، وأسهم في تفادي هدر المال في أخطاء صرف العلّوات والأجور وتدقيقها ورقياً.
- توفير قواعد بيانات دقيقة لأغراض الدّراسة ودعم اتخاذ القرارات سيّما عند التّعرف على أرصدة مُتأخّرات رواتب الموظفين، وبنود الرواتب المختلفة بّدل المواصلات والعلّوات ونحو ذلك.
- حقّق النّظام وفورات في كُلفة العمليات الإداريّة بعد الانتقال من النّظام الورقي إلى الإلكتروني، وأدّى إلى إنجاز المُعاملات الماليّة بسرعة كبيرة، في حين كانت تتأخّر سابقاً ويترتب عليها تأخير صرف الراتب لمدة شهر كامل إنّ كانت هناك مُعاملات تحتاج إلى مراجعة.
- ساعد النّظام الإلكتروني الموظفين في تدقيق مُعاملاتهم الماليّة، ومقارنتها، ومعرفة أسباب الخطأ إنّ وُجدت والتّنبّه وإتمام المُعاملات والطلبات مُباشرة بشكل إلكتروني، كإضافة الإبن، وتغيير الحالة الاجتماعيّة، وتعديل المواصلات، وغيرها من المُعاملات التي يترتب عليها أثر مالي.

ويرى الباحثان أنّ التّمويل لأنشطة التّحول الرّقمي يُعد عَصَب النّجاح وتحديداً في مجال إدارة الموارد البشريّة. إذ أنّ قُصور التّمويل سيقود المؤسسة إما لمشروع غير مُكتمل، أو يحوّل دون إتمام النّجاح. لذلك؛ لا بُدّ أنّ تعد المنظمة تمويل عمليات الإدارة الإلكترونيّة للموارد البشريّة رُكناً أساسياً من أنشطة المنظمة وليس مُجرد مُهمة ثانويّة، سيّما وأنّ ثمار نجاحها لا يُمكّن قُطعها إلا بعد اكتمال

بناء منظومة متكاملة، إذ يجب أن يتوقف تطويرها في أي من المراحل. لذلك؛ فقد أكدت دراسة حراتي والدور (2017) أهمية تخصيص دعم مالي كافٍ لإنجاح عملية التحول في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً. وعليه لا بد أن تنتظر مؤسسات القطاع الحكومي إلى توظيف التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية على أنه استثمار طويل الأمد، إذ يحقق هذا الاستثمار خفضاً في النفقات على المدى الطويل، ويحقق وفورات في تقليص عدد الموظفين مستقبلاً للرازمين لإنجاز عديد من المهام الخاصة بإدارة المورد البشري في القطاع الحكومي، فضلاً على خفض كلفة الأخطاء وتصويبها.

ثالثاً: التّحديّات ونقاط الضّعف:

بالرغم من المنافع التي ذكرها المُقابلون، إلا أن البعض ذكر أن هذه التجربة ما زالت بحاجة إلى تطوير، سيما في الجوانب التالية:

1. إدارياً:

- إتاحة المعاملات المالية إلكترونياً وطلبها من قبل الموظف نفسه أدى إلى ضغط كبير على المختصين في متابعة تلك المعاملات، إذ أن إقرار الطلبات لا بد أن يتم من قبل الموظفين المختصين ولا يتم تلقائياً، بمعنى أن المنظومة ما زالت بحاجة إلى مزيد من التطوير بحيث تؤدي المعاملات بالكامل إلكترونياً كاستخدام تقنية الذكاء الاصطناعي.
- هناك قصور في عمليات الرقابة والتدقيق الإلكتروني، إذ ما زال هناك عدد من المعاملات المالية لا يمكن تنفيذها إلكترونياً، وما زالت بحاجة إلى معالجة بطريقة تقليدية.
- لا يُعتد في بعض الأحيان باستخدام إستمارة الرواتب الإلكترونية المسحوبة من النظام المحوسب ووثائق أخرى، إلا بعد ختمها بختم حي من وزارة المالية.
- بالرغم من إتاحة الخدمات المالية إلكترونياً، إلا أن عدداً كبيراً من الموظفين ما زالوا يتقدمون بطلبات تقليدية، ولا يرغبون في تنفيذ المعاملات إلكترونياً، إما للجهل في طريقة الاستخدام، أو لعدم الثقة في النظام الإلكتروني.

2. تشريعياً:

- غياب اللوائح المنظمة للأجور والرواتب إلكترونياً.
- قصور قانون الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية والقرارات ذات العلاقة بما يسمح بربطها إلكترونياً لتنظيم الأجور والرواتب ومعالجتها، فضلاً على تفاوت التشريعات القانونية أساساً واختلافها في فلسطين بين الصفة الغربية وغزة.
- ما زالت هناك حاجة ماسة لتحديث تطبيقات الأجور والتعويضات.
- ينبغي تطوير منظومة تشريعية تضمن أمن المعلومات، وتسمح باستخدام التوقيع الإلكتروني.
- هناك قصور تشريعي في القوانين والقرارات المنظمة للتعويضات المالية الخاصة بالعجز الطبي على وجه الخصوص، وكيفية تنفيذها إلكترونياً.

3. مالياً:

- هناك حاجة ماسة لتطوير الأنظمة المالية المحوسبة وهذا يتطلب توفير مخصصات مالية كبيرة نسبياً.
- تطوير شبكة الحاسوب الحكومية يتطلب موازنات ضخمة لإستكمال تطوير النظام، سيما وأنّ التّعاملات المالية تحتاج إلى نظام يخلو من الأخطاء أو الإنقطاع عن شبكة الإنترنت والتيار الكهربائي، كما يحتاج إلى مزيد من التهيئة لقطاعات أخرى ذات صلة بالحكومة، كالشركات، والبلديات، وغيرها.

4. فنياً:

- هناك قصور في الربط الإلكتروني بين وزارة المالية وكل من الوزارات والمؤسسات غير الحكومية لغايات التعامل المالي الإلكتروني.
- هناك قصور في متطلبات أمن المعلومات المالية، مما أدى إلى قصور بعض التطبيقات والمعاملات.
- رغم التطور الإلكتروني، إلا أن هناك بُطناً في البدء بتعويض إصابات العمل، كما أن حصر إصابات العمل ومعرفة نسب العجز وغيرها من المعاملات ما زالت تُعالج ضمن إطار زمني طويل نسبياً، ولم تكون الاستفادة من المنظومة الإلكترونية في تسهيل ذلك.

- ما زالت الكوادر العاملة في هذه الوظائف غير مؤهلة تقنياً بالقدر الكافي، وهناك عجز في الموظفين الخبراء ماليًا وتقنيًا معاً.
5. بشرياً:

- يُعد عدد العاملين في مجال تطوير الأنظمة المحوسبة قليل مقارنة بحجم عمليات التطوير المطلوبة على النظام، إذ أن هذا النظام ما زال بحاجة إلى تطوير مستمر.
 - هناك قصور نوعي في الكادر البشري المؤهل للتعامل المالي والإداري والإلكتروني معاً.
 - قلة عدد الموظفين المُخصَّصين لخصر إصابات العمل وتجهيز الملفات والمساعدة على الوصول للجميع.
- ويرى الباحثان أن عملية التعامل المالي الإلكتروني تبدو من الأنشطة الحديثة نسبياً في المجتمع الفلسطيني. إذ سبقت فلسطين الدول الأخرى بما فيها الدول العربية بخطوات عديدة، ولعل السبب في ذلك يعود للقيود التي يفرضها الاحتلال على المؤسسات الفلسطينية، فضلاً عن عدم إتاحة البنية التحتية التكنولوجية بشكل دائم أمام جميع المواطنين. فضلاً عن ارتفاع تكلفة بناء المنظومة المالية نفسها وتطويرها، سيما عند ربطها بأنشطة أخرى، كالتمرير والأداء الوظيفي، والتحفيز وغيرها. رغم ذلك، تبدو أيضاً بعض الدول العربية في مسار مماثل، إذ يظهر من بعض الدراسات أن تمويل التحول الرقمي في أنشطة الموارد البشرية في عدة بلدان عربية لا يحظى بالاهتمام الكافي، إذ أوصت دراسة وزاع (2017) التي طُبِّقت في الجزائر بتوفير دعم مالي للأنشطة الموجهة نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والبحث عن مصادر لتمويل تلك المشاريع، نظراً لمحدوديتها. وهذا ما أكدته دراسة العقابي والربيعي (2018) أيضاً التي شخّصت وجود قصور في تمويل أنشطة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مما يُقيّد فرص نجاحها.

3.2.3 واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مجال تقييم الأداء :

أولاً: الأنشطة الممارسة:

- عملية مُحوسبة تتم عبر موقع ديوان الموظفين العام. وقد أشارت نتائج المقابلات أن تقييم الأداء بطريقة إلكترونية قد بدأ فعلياً في العام 2003 وقد تنامي الاهتمام به لتصل الخدمة إلى جميع المسؤولين حتى العام 2010، وتتخذ الأشكال الآتية:
- يتم تقييم أداء الموظفين من خلال نماذج إلكترونية معدة لذلك عبر الـ WEB إذ يُخصّص نموذج يتناسب مع المهام الوظيفية التي يقوم بها الموظف، ويقوم المُقيّم بإعطاء القيم المُكافئة بعد أن يطّلع على جدول الوصف الذي بموجبه تتحدد القيم الرقمية المُكافئة لمستوى الأداء.
- يُمكن للموظف بعد الإطلاع على نتيجة التقييم ووفقاً للجدول الزمني المُخصّص لذلك الاعتراض على التقييم إلكترونياً، ويقوم بتقديم نموذج مُخصّص لذلك عبر حسابه على نظام الدخول الموحد لفئة موظفي القطاع العام.
- تشكيل لجان التدقيق ولجان التظلمات وممارسة أعمالها تتم وفق قنوات إلكترونية، إذ يتم النظر في التظلمات، وتدقيق مخرجات عمليات التقييم إلكترونياً.
- تتم عملية التقييم كاملة إلكترونياً، وبطريقة تلقائية، ويُطلب من مُعطي التقييم أن يُبرر نتائج التقييم المُرتفعة والمنخفضة، كما يُطلب منه بشكل تلقائي وإلكترونياً قبل إنهاء عملية التقييم أن يُوصي بالبرامج التدريبية التي يُمكن أن يُرشح لها الموظف، خصوصاً إن كان قد حصل على نتائج منخفضة في التقييم.

ثانياً: جوانب النّجاح:

- يرى بعض المُقابِلين أن هذه التجربة كانت ناجحة، إذ أن عملية التقييم تُغطّي سائر المهارات والكفايات التي يجب أن يمتلكها الموظف الجديد في بداية العمل، وكيفية توظيفها والبناء عليها. وهي أيضاً تجربة ناجحة كونها تُمكن المسؤولين في المؤسسات الحكومية من إدارة عملية تقييم أداء واسعة تُغطّي 36000 موظف بكل سلاسة.
- في حين يرى بعض المُقابِلين أن هذه العملية التي لا تستغرق وقتاً طويلاً، تتجه نحو الفشل، إذ أن عملية التقييم نفسها تتم في عدة أحيان بناءً على مُجاملات، أو يتأثر الموظفون أنفسهم بعلاقات تربطهم بعضهم مع بعض، فلا يقومون بتقييم حقيقي يعكس نتائج الأداء الفعلية.

- ويرى آخرون رغم ما سبق، أنَّ نجاح هذه التجربة نسبي، فهي ما زالت بحاجة إلى مزيد من التطوير، إذ أنَّ التكنولوجيا المستخدمة في عملية التقييم يُمكن أن تسمح بسهولة بتطوير عملية التقييم لتكون من قِبَل أكثر من جهة استناداً إلى الوصف الوظيفي، وبالتالي تجعل عملية التقييم أكثر موضوعية، وتُخرجها من مسار التحيز أو المُجاملة.

الفوائد:

- تُوفّر عملية تقييم الأداء المُحوسبة الوقت والجهد، بعد التحول عن الطرق التقليدية التي تستغرق وقتاً طويلاً سيّما مع تزايد أعداد الموظفين، فضلاً عن سهولة متابعة الأداء الإلكتروني والنظر في التطلّعات ومعالجتها، فضلاً عن ضمان وصول نتائج التقييم وطلبات الاعتراض إلى الجهات المختصة دون ضياع أو تأخير، وضبط جدولة عملية التقييم. كما تضمن نزاهة عملية التقييم، إذ تمنع العودة لتقرير (تقييم الأداء) خارج إطار التطلّعات والتعديل عليه في حال كانت هناك ضغوط أو تأثير على المسؤول المباشر.
- يضمن تقييم الأداء الإلكتروني شمول التقييم لجميع الموظفين، كما يُسهّل متابعة التقييم من قِبَل المشرفين، كما أنَّ هذه المنظومة الإلكترونية قابلة للتطوير والربط بالبرامج الأخرى، مما يجعل الاستفادة من نتائج التقييم، وإجراء مزيد من التحليلات عليها أمراً مُمكناً وسهلاً.
- السيطرة على التكلفة، إذ تُعد التكلفة قليلة جداً، ولا تتخطى التجهيزات الإلكترونية التي تُدفع لأول مرّة، وليس كما في الطرق التقليدية، سيّما أنَّه ليس هناك استخدام للأوراق مُطلقاً، إذ وفّرت -بجانب خفض التكلفة - حجم كبير من المستندات الورقية والإجراءات المترتبة على حفظها.
- يُمكن أداء العملية ضمن الوقت المحدد، إذ يُسهّل جدولة المواعيد، والالتزام بها، فضلاً على أنَّ إتاحة العمل عبر الويب وعلى مدار الساعة جعل المسؤولية مرتبطة بالقائم على التقييم، إذ يُعد التأخر عن إتمام التقييم في موعده مسؤولية مُلقاة على عاتق المُقيّم نفسه. كما تُساعد في الكشف عن واقع مُعيّن عن أداء الموظفين، إذ يُمكن تحليل الوقت الذي تم فيه التقييم، والذي يُغطّي فترة زمنية عادة ما تكون سنة.
- توفير معلومات عن سائر القطاعات الحكوميّة، إذ يُسهّل هذا النظام توفير معلومات حول مُتوسط الأداء للوظيفة الواحدة عبر جميع المؤسسات الحكومية، وحول المؤسسة الواحدة لعدة وظائف، وبالتالي من السهل إيجاد مؤشرات مرجعية للموظفين والوظائف المختلفة. كما تُقدم نتائج التقييم قاعدة معلومات معيارية مُوحّدة، إذ يُمكن الاستفادة من قاعدة المعلومات بشكل كبير جداً في الاسترشاد بمخرجات التقييم، والاستفادة منها عند اتخاذ القرار، ودراسة مدى صدق الأدوات المستخدمة وثباتها في التقييم عند تطبيقها على شريحة واسعة من الموظفين.
- تطبيق أحكام قانون الخدمة المدنية بكل سلاسة، والذي يُنص على إجراء تقييم سنوي لأداء الموظفين وخلال فترة محددة، إذ يترتب على مخرجات التقييم قرارات الترقية أو المكافأة، كما يُمكن أن يترتب عليها خطط التدريب أو النقل أو نحو ذلك. كما تسمح بمعرفة نسبة الإنجازات العامة للموظفين، إذ يتم تحليل الإنجازات الخاصة بالموظفين، ومقارنتها بالأعباء المناطة بالمؤسسة.
- تعزيز الثقة بالتكنولوجيا، إذ يتم الاعتماد عليها في مخرجات هامة، ويتم اتخاذ القرار بموجب نتائج عملية التقييم، وبالتالي فإنّ التعاطي مع التكنولوجيا بمسؤولية عالية كونها تحتضن عملية مهمة كتقييم الأداء يُدلل على اهتمامهم بالتكنولوجيا وثقتهم بها. ويرى الباحثان أنَّ عملية تقييم الأداء هي عملية تراكميّة، إذ أنَّ الأداء الوظيفي للموظف الواحد يُسهم بشكل مُجتمع في تطوير أداء المنظمة ككل. وبالتالي فإنّ توظيف التكنولوجيا بما يُساعد في قياس الأداء، وتسهيل عملية التقييم والالتزام بها سيُتيح أمام المؤسسات الفرص الكافية لتحليل أداء المؤسسة ككل. وهذا يُساعد في قياس أداء وحدات إدارة الموارد البشرية، وكذلك جميع الإدارات الأخرى المُتخصّصة. ويُعزّز ذلك ما وصّفته دراسة علي (2014) بأنّ توظيف التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية لا بُدَّ أن يكون أحد الخيارات الاستراتيجية للمنظمة، لما يُقدمه من مزايا مختلفة تُساعد على زيادة كفاءتها.

ثالثاً: التحدّيات ونقاط الضعف:

بالرغم من المنافع التي ذكرها المُقابلون، إلا أنَّ البعض ذكر أنَّ هذه التجربة ما زالت بحاجة إلى تطوير، سيّما في الجوانب التالية:

1. إدارياً:

- رغم توظيف التكنولوجيا في عملية تقييم الأداء، إلا أنَّ الاهتمام بمخرجات التقييم من قِبَل بعض المؤسسات ما زال محدوداً، فضلاً عن جَهْل بعض الموظفين في تنفيذ التقييم إجرائياً، إمَّا لضعف معرفي بعملية التقييم أساساً أو لعدم إكتراث المسؤولين لعملية التقييم ومخرجاتها.
- أدَّت سهولة التقييم إلى جعلها عملية روتينية، تخضع لمؤثرات مختلفة كالمجاملة تارة، أو عدم ضبط مُعدلات التقييم المرتفعة تارة أخرى، والتي قد لا يتم تدقيقها بالقدر الكافي.
- هناك تحديات متأصلة في عملية التقييم نفسها، كعدم وجود سجل للموظف الخاضع للتقييم يُستعمل أثناء التقييم ويُوضَّح على فترات إنجازات أو إخفاقات الموظف، فالتقييم يتم مرة واحدة سنوياً، والأولى أن يتم تقييم الموظف في أكثر من فترة خلال العام، سيما وأنَّ التقييم الإلكتروني لا يستغرق وقتاً وجهداً كبيرين كما في السابق. فضلاً عن ارتباط التقييم بالرئيس المباشر في الغالب، رغم أنَّ استخدام التكنولوجيا يُسهِّل مشاركة عدة أطراف في عملية التقييم، كالمُروَّسين، والجمهور، والزُّملاء، ولكن هذا التقييم المتعدد لا يُنفَّذ وفق هذه المنظومة.
- غياب عنصر المتابعة المرتبطة بالثواب والعقاب، إذ تتراخى بعض الدوائر الحكومية في الالتزام بالمدَّة المُخصَّصة للتقييم، مما يُثقل كاهل ديوان الموظفين العام في المتابعة المستمرة لهذه الأعمال التي من المفترض أن تُتَجَرَّز في مواعيدها، ولعل ذلك يعكس أيضاً تباطؤ بعض المسؤولين عن إجراء التقييم الإلكتروني للأداء، مما يُربك العمل.
- ما زالت منظومة تقييم الأداء الحكومي الإلكترونية تنقصر إلى مؤشرات لربط تقييم الأفراد بالتقييم المؤسسي للوزارة، إذ أنَّ عملية تقييم أداء الأفراد في الوزارة الواحدة تتم بمعزل عن تقييم الأداء المؤسسي العاكس لأداء الأفراد، أو وجود مؤشرات تجمع بين تقييم الجهتين، كما أنَّ بعض الوحدات سيما الأجهزة والإدارات الشريطة ما زالت مُستثناة من منظومة التقييم المشتركة.
- تجاهل الأدلة الإرشادية الإلكترونية الخاصة بتقييم الأداء، وبالتالي قد يَرتجُل الموظفون في تقييم مرؤوسيه في بعض الأحيان، يتجلى ذلك في بعض مؤشرات التقييم التي لا يحصل فيها الموظف على درجة كاملة كخلو سجل الموظف من العقوبات التأديبية، في حين أنَّ التعليمات تنص على منح الموظف الدرجة الكاملة في حال عدم وقوعه في أي مخالفة خلال العام.

2. تشريعياً:

- عدم تطوير قانون الخدمة المدنية وكذلك اللائحة التنفيذية الصادرة بمقتضاه بما يشمل مواد تسمح وتُوضِّح تقييم الأداء الإلكتروني، كما أنَّ هناك قُصوراً أو رُبَّما تعارضاً في بعض التشريعات مع الأنظمة المدنية، وقد يعود السبب في ذلك للإنقسام السياسي بين الصَّفة الغربية وقطاع غزة، أو قُصور بعض التشريعات التي لم تُعدَّ تجاري التطور التقني وتُعدُّ مُنقادمة جداً إذا ما قُورنت بالتطور الرقمي.
- لا يعكس واقع تقييم الأداء المُستجَدات القانونية في العالم، وبالتالي هناك ضرورة لمراجعة ما هو قائم من أنظمة، ومعالجتها مع أخذ التطور التقني بعين الاعتبار عند تطوير منظومة تقييم الأداء، سيما وأنَّ نظام تقييم الأداء أساساً ما زال تقليدياً -حتى وإن خرج بثوب إلكتروني- فهو بحاجة إلى تطوير، وبالتالي فإنَّ وجود منظومة تقييم أداء إلكترونية لا تُعفي منظومة التقييم الأساسية من مواطن القُصور فيها.

3. مالياً:

- شُح الموارد المالية التي تحوّل دون تطوير البنية التحتية التكنولوجية كتوفير أجهزة حاسوب محمولة، أو هواتف حديثة (متطلبات مادية) للدخول للإنترنت واستخدام الأنظمة الإلكترونية، مما يُسهِّل متابعة الأعمال. كما أنَّ المُخصَّصات المُوجَّهة لغايات تطوير أنظمة تقييم الأداء الإلكتروني ما زالت محدودة. فضلاً عن ارتفاع التكلفة المالية لتطوير الأنظمة المحوسبة والأنظمة الإدارية.
- عدم ارتباط نظام تقييم الأداء بأنظمة التحفيز والمكافآت، وبالتالي قد لا يُولى الاهتمام الكافي لعملية التقييم سيما إذا جاءت نتائج التقييم في مستويات مرضية بالنسبة للموظفين، فهي لا يترتب عليها إمتيازات مالية للتقييم سواء كان إيجابياً بالصَّرف، أو سلباً بالخصم.

4. فنياً:

- هناك تحديات فنية رئيسية ما زالت تُواجه عملية تقييم الأداء كجهل بعض الموظفين في استخدام التكنولوجيا والتعامل مع الأنظمة الإلكترونية، كما أن منظومة التقييم الحالية ما زالت تعمل أساساً وفق منهجية قديمة، إذ أن التحول الإلكتروني كان مجرد حوسبة لمنظومة تحتاج أساساً إلى تطوير وبناء.
- محدودية الاستفادة من عملية التقييم لفقدان الربط التقني بالوظائف الأخرى، إذ ما زال هناك العديد من الأنشطة التي تحتاج إلى حوسبة ذات صلة بتقييم الأداء، كالربط بين عملية التقييم والأنشطة الأخرى، والسماح باستخراج تقارير ذكية تمكن متخذي القرار من قراءة مخرجات التقييم، وهذا يعكس عدم ارتباط التقييم كبرنامج مُحوسب بالبرامج الحكومية، وبالتالي تُعد الفائدة المترتبة عليه نسبياً محدودة.

5. بشرياً:

- ضعف خبرة بعض المسؤولين في المجال الفني لإتمام عملية تقييم الأداء وخاصة في مجال عمل الحرفيين، إذ أن مسؤول التقييم يُشرف على عدة مهن وجرّف مختلفة، وقد لا يكون على اطلاع بجميع تفاصيلها.
- ما زال هناك صعوبة في تدريب عدد كبير من المُقيمين على عملية تقييم الأداء الإلكترونية، إذ أن الأدلة الإرشادية ليست كافية لتوجيه الموظفين، فضلاً عن عدم قدرة فرق العمل الحالية بالمقدّرات التي تمتلكها الحكومة على تطوير الأنظمة لتطوير نظام تقييم أداء عصري.
- تكاثر عدد من الموظفين عن دراسة ومتابعة نظم التقييم ومجالات ومُحاور التقييم، لمعرفة كيف يتم تقييم أدائهم، و/أو كيف يتولّوا هم تقييم أداء مرؤوسيه، وقد يكون السبب هو عدم قناعتهم إما بالأدوات أو بعملية التقييم نفسها.
- ويرى الباحثان أن أبرز سبب تعزيز تقييم الأداء في القطاع الحكومي هو ربطها بسياسات للثواب والعقاب. سيما وأن نتائج المُقابلات قد أظهرت أن هناك تراجيحاً وعدم إكتراث في عملية تقييم الأداء، أو أخذها على محمل من الجد. ويُعزز ذلك دراسة حراتي والدور (2017) بضرورة الربط بين الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية، كربط نظام الأجور بنظام الحضور والانصراف وخدمات الموظفين الذاتية، وكذلك ربط نظام تقييم الأداء بنظام الأجور، إذ يُسهّم ذلك في تحسين الأداء طالما أن القُصور فيه سيؤدي إلى خفض للأجور أو الخصم منها. وبما أن البيئة الإلكترونية تشهد تطورات مُضطردة، فإن منظومة تقييم الأداء يجب أن تحظى بمتابعة مُستمرة وتطوير دائم. وفي هذا السياق، أشارت دراسة وزاع (2017) إلى أن عملية تقييم الأداء عبر الوسائل الإلكترونية ما زالت بحاجة إلى مزيد من التطوير، واستغلال للوسائل المتاحة لتعزيزها.

4.2.3 واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مجال التدريب:

أولاً: الأنشطة المُمارسة:

- تُعد تجربة مُمارسة أنشطة التدريب الإلكتروني، التجربة الأحدث مقارنة بالوظائف الأخرى التي جرى تقييمها في هذه الدراسة، وقد برز استخدامهما بشكل ملموس في فترة جائحة كورونا عام 2020م وتمثلت في:
- عقد لقاءات (اجتماعات) لتنظيم عملية التدريب والتّحضير له عن بُعد.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال ربط الاحتياجات بنموذج تقييم الأداء السنوي.
 - تنفيذ تدريب عن بُعد عبر منصة Zoom
 - تقييم التدريب باستخدام نماذج Google Form
 - حصر البرامج التدريبية التي تلقاها الموظف.
 - إتاحة فرصة للالتحاق في برنامج تدريبي مُحدد في بعض الأحيان.

ثانياً: جوانب النّجاح:

من خلال نتائج المُقابلات التي أُجريت، نجد أن المُقابلين يتفقون على أن التجربة جديدة من نوعها، وتميل إلى النّجاح، ولكنها لم تتّضح بالقدر الكافي حتى نستطيع أن نُعطي حكماً على نجاحها، فهي من جهة ما زالت تجربة جديدة، ومُحفوفة بتحديات مختلفة، ومن جهة أخرى فإنّ تَقَبُّلها بين الموظفين؛ فضلاً عن وجود مؤشرات فعّالة للتّقييم ما زال محدوداً. إذ أن عملية التدريب - أساساً - رُبّما لم تحظ باهتمام وإِفر من قِبَل بعض الموظفين في الأحوال الاعتيادية، وبالتالي يتعيّن منح هذه التجربة مزيداً من الوقت حتى تُقيم ويُحكم عليها، ولكن لا يَمنع ذلك من تقديم بعض المؤشرات ودراساتها.

المُؤيدون لنجاح التجربة: يرى البعض أن التجربة كانت ناجحة رغم حدّاتها، وقد قدّموا لذلك عدة مؤشرات أبرزها:

- استثمار وقت الموظف بما يُعود بالفائدة على الوظيفة العمومية، فلا يحتاج الموظف للانتقال من مكان إلى آخر.
- توفير الفُرطاسية والضيافة واللوجستيات وهي مُكلفة نسبياً بالذات مع تزايد أعداد الموظفين المشاركين في البرامج التدريبية.
- توفير أماكن بديلة مُخصصة للتدريب في المقرات الحكومية، إذ أنَّ بعض البرامج التقليدية كانت تُعقد في قاعات مُستأجرة وتُشكل تكلفة إضافية.
- التدريب عبر منصة zoom كانت تجربة تُوصف بأنها ناجحة، فلقد إهتمت بالمخرجات كمّاً ونوعاً، فخرّجت أعداد كبيرة من الموظفين، كما أنَّها غير مُكلفة، ووفّرت وقتاً وحالت دُون التّجمع وإجهد المُتدربين، وما زال هذا النّظام معمولاً به إلى جانب التدريب الوجيه.
- أتاح توظيف التكنولوجيا الفرصة لاستقطاب مُدربين من الخارج، وبالتالي لم تُعد خيارات التدريب محصورة بالمُدرّبين المحليين.
- التّقييم عبر نماذج جوجل عكس تجربة ناجحة، إذ أنه لم تكن هناك برامج مُحوسبة حتى اللحظة تُستخدم لهذا الغرض، وكانت عملية التّقييم تتم بإعادة إدخال الاستبانات الورقية، وإن كانت ما زالت في بداياتها ولم يتم ربطها بأي مخرجات كتقييم الأداء، أو التّرفيقات والتّحفيز.
- تُعد ناجحة بفضل إتاحة الدورات التدريبية المُنفّذة والمُصوّرة بالصوت والصورة حتى يستفيد منها الجميع، حتى وإن كانت تلك الدورات مُسجلة أو لم تُعقد بشكل مُباشر فهي لاتزال مرجعاً.
- تُعطي الموظف الحريص على مُواكبة الجديد الفرصة لتطوير قدراته وإمكاناته، كما تُوفّر عليه الوقت والجهد وتُسهّل الخطوات.
- المعارضون لنجاح التجربة: فقد برهنوا بما يلي:
- تحديد الاحتياجات التدريبية عبر ربطها بمخرجات تقييم الأداء كانت عملية فاشلة، لسوء استخدام التّقييم كونه في بعض الأحيان يكون غير موضوعي من جانب، وعدم توافّق المتطلبات التدريبية (كخيارات مُحددة مُسبقاً) من جهة أخرى دون أن يكون هناك مساحة أكبر لتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل أكثر دقة، كما أنَّ من يُحدد الاحتياجات التدريبية إما الموظف نفسه أو مسؤوله المُباشر، دون توعية أيّ منهما على كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ناجحة بنسبة لا تتجاوز (30%) لعدم استمرار الدورات التدريبية، فهي تُعقد في فترات ولمدة مُحددة وتنتهي.
- خُطط التدريب لا يشترك في إعدادها جميع الموظفين، وكذلك فئة مُحددة التي تتولّى إعدادها وتنفيذها، وبالتالي فإنّ التّخطيط للتدريب أساساً في المؤسسات يُشبه ردة الفعل وليس ضمن سياسة مُوجّهة، وبالتالي فإنّ دخول التدريب الإلكتروني ربّما يكون قد ساهم في تجميل الأمر قليلاً ولكن لم يُعالج أصل المشكلة في التّخطيط للتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة منهجية علمية.
- التجربة فاشلة بسبب النّحول العالمي نحو التّعليم الإلكتروني والتّعليم عن بُعد لتنفيذ أنشطة بناء القدرات إذ مازلنا مُتأخرين في المجال وتوجد تجربة جديدة مُتواضعة قيّد التنفيذ في الدورات المُبتدئة -قد تكون أزمة كورونا قد وجّهت الأنظار إليها- ولكن هي تجربة مُتواضعة جداً.

الفوائد التي عادت على الحكومة:

- بالرغم من التّباين في وصف تجربة التدريب الإلكتروني ما بين النّجاح والفشل، إلا أنَّ هناك بعض الفوائد التي تحقّقت منها:
- توفير الأموال من خلال خفض التّنفقات التشغيلية الخاصة بالتدريب.
- فرض استخدام التكنولوجيا وتحفيز مُواكبة التّطور، سيّما في الحالات التي كان لا يُقبل الموظف على المبادرة أو حتى يستجيب إليها.
- أسهم التدريب الإلكتروني في تحسين مهارات العاملين بشكل أكبر وبعدها أكبر وبشكل أسرع سيّما في تضمين واستخدام التكنولوجيا.
- حقّق وفورات كبيرة في تكلفة التدريب وهذا تتناسب مع شُحّ الموازنات المالية.
- توفير وقت الموظفين، فلم يُعد الموظف بحاجة لصرف وقت أو جهد في الانتقال إلى مكان التدريب والعودة من مكان التدريب، يكفيهِ فقط أن يُسجّل الدخول ليلتحق بالبرنامج التدريبي في الوقت المُخصّص.
- سهولة الانضمام للتدريب الإلكتروني في أي مكان، مع إتاحة مرونة كافية في عقد البرامج في أوقات مرنة.
- ضمان التدريب المُوحّد والشّامل لجميع الموظفين.

- تزويد المعنيين بالملاحظات في الوقت المناسب وبشكل مباشر.
 - توفير قواعد بيانات حول البرامج التدريبية التي تلقاها الموظف.
 - إتاحة قاعدة بيانات لجميع الموظفين يمكن للمشرف على تنظيم التدريب الاعتماد عليها في بناء تصور عن الاحتياجات التدريبية للموظفين.
 - توفير الجهد والمال فيما يخص جمع البيانات اللازمة لتجهيز الاحتياجات التدريبية وتصنيفها.
 - سرعة إجراءات عملية التدريب، ما بين تحديد الاحتياجات وتنفيذ التدريب، ورضا المستفيدين عن أساليب تقديم الخدمة التدريبية، فضلاً عن الراحة النفسية التي يشعر بها موظفو وحدة التدريب في ديوان الموظفين العام والنتيجة عن تخفيف ضغط العمل عنهم.
 - البرامج التدريبية تسهم في رفع أداء الموظفين، وبالتالي فإن استمرارها يحقق فوائد بعيدة المدى.
- ويرى الباحثان أن وظيفة التدريب الإلكتروني هي أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، فهو فضلاً عن كونه يخفف من كلفة التدريب نفسها، فإنه يسرع من عملية إكساب الموظفين المهارات المطلوبة للعمل. وقد أكدت دراسة حراتي والدور (2017) على أهمية التدريب الإلكتروني كونه يسهم في تهيئة بيئة عمل غنية بالتطبيقات المعتمدة على التكنولوجيا، وبالتالي يسهم في تحقيق جودة أعلى في الأداء.

ثالثاً: التحديات ونقاط الضعف:

بالرغم من المنافع التي ذكرها المقابلون، إلا أن البعض ذكر أن هذه التجربة ما زالت بحاجة إلى تطوير، سيما في الجوانب التالية:

1. إدارياً:

- غياب الدور الحكومي الفعال في مجال إعداد القيادات الشابة فعلياً، والاهتمام بالتدريب بوصفه قيمة مضافة للمورد البشري.
- عدم وجود رؤية واضحة ورغبة لدى الإدارات العليا في الوزارات لمعالجة المشاكل المتعلقة بالتدريب أساساً، والتخطيط بمنهجية علمية للمستقبل.
- ضعف قدرة الحكومة ومؤسساتها المختلفة بما في ذلك ديوان الموظفين العام في التشبيك مع عدد من المؤسسات التدريبية، والإمتناع عن عقد اتفاقيات التعاون المتبادل في مجال التدريب.
- عجز موظفي أقسام التدريب عن إنتاج مواد معرفية ذات جودة عالية، سيما أن هذا المجال يتسم بالتطور المستمر ويحتاج إلى مواكبة وتفرغ.
- هناك قيود إجرائية على استقطاب مدربين دوليين للتدريب عن بُعد.
- لا يوجد ضمن المنظومة الإلكترونية المتاحة حالياً نافذة تتيح للموظف طلب برامج تدريبية بعينها وتقديم ما يبرر حاجته لتلك البرامج.
- لا يتاح أمام المسؤول فرصة طلب برامج تدريبية محددة لمؤوسيه، إذ يمكنه فقط الاختيار من بين مجموعة برامج تدريبية هي التي كانت التوصية بعقدها من قبل ديوان الموظفين العام، باعتبارها دورات أساسية، وتبقى البرامج التدريبية الأخرى النوعية خاضعة لضوابط مختلفة كالتمويل، واقتناع الجسم الحكومي بمدى أهميتها، ومروها بإجراءات مختلفة.
- ينتهي البرنامج التدريبي بانتهاء اللقاء المباشر أو الأخير للمتدرب، إذ يقتصر تأثيره على البعد الشخصي للمتدرب فقط دون ضمانات باستفادة المنظمة من مخرجاته.
- محدودية تشجيع القيادات لإدخال التقنيات الحديثة للعمل بحكم الواقع الروتيني وعدم الخبرة في هذا المجال.
- ضعف الاهتمام بالبرامج التدريبية أساساً كونها تستقطع جزءاً من الوقت، أي يسود اعتقاد عند بعض المسؤولين بأنها مجرد مضيعة للوقت حتى تلك التي يجري عقدها إلكترونياً.
- صعوبة متابعة الحضور في جلسات التدريب الإلكتروني، فقد يكون الشخص حاضراً إلكترونياً، ولكنه منشغل بأي أعمال أخرى، في حين يمكن متابعة الحضور وضمان تغاعلهم ومشاركتهم إذا كان التدريب حاضراً.

2. تشريعياً:

- عدم وجود لائحة تتضمن مواد تُنظم التدريب الإلكتروني قانوناً، وكيفية اعتماده ضمن المهارات أو إنجازات الموظف ونحو ذلك.

- اختلاف التشريعات الفلسطينية، سيما فيما يتعلق بالتدريب الخارجي، كالاكتفاء للمشاركة في برامج تدريبية، فما زالت هناك فجوة بين الضفة الغربية وقطاع غزة نتيجة الانقسام السياسي.
- عدم مواكبة قانون الخدمة المدنية للتطوير، إذ لم يشهد هذا القانون تحديثات منذ عام 2005م، وبالرغم من صدور بعض الأوامر الإدارية في الضفة الغربية إلا أن توحيدها وتطوير مواد القانون أو لوائح التنفيذ بات مطلباً ملحاً للمضي قدماً في تطوير العديد من الأنشطة التدريبية في البيت الحكومي. كما ما زال القانون بحاجة إلى تطوير وصم مستجدات ترتبط بالأعمال الإلكترونية والتدريب الإلكتروني وما يترتب على ذلك من جوانب مختلفة في تطوير المورد البشري.
- غياب الأدلة الإلكترونية كتشريع ناظم للعملية التدريبية، فضلاً عن عدم ارتباطها بتقييم الأداء الحكومي بطريقة منهجية تسهل قياس نتائج التدريب، وكيفية إسهام التدريب الإلكتروني - على وجه التحديد - في تطوير الأداء الوظيفي.
- غياب تطبيق العقوبات الإدارية المنصوص عليها في قانون الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية فيما يتعلق بتحسين الأداء والتدريب منهجاً لتحسين الأداء.
- هناك فجوة قانونية في تشريع عملية التدريب أساساً، وفي تطويرها، إذ لا تتضمن التشريعات أية بنود تتعلق بالتدريب عن بُعد، كما لا تشمل التشريعات على بنود ذات صلة بتقاضي رسوم من المتدربين أو سداد أجور المدربين، وبالتالي فإن تنفيذ أي من تلك الأنشطة التدريبية يتطلب إجراءات معقدة، وموافقات من مستويات عليا، تحول دون الاستفادة من ميزات الوقت التي يقدمها التدريب الإلكتروني.
- ما زالت البرامج التدريبية تنسم بالرتابة، والروتين، فهي لا تتضمن مستجدات نوعية تُحفز على التدريب نفسه، ولا يُشكل التدريب الإلكتروني حافزاً.

3. مالياً:

- رغم المزايا التي حققها التدريب الإلكتروني من وفرة التكاليف، إلا أن استثمار هذه الفرصة وتخصيص الموارد المطلوبة في حدّها الأدنى ما زال محدوداً وضعيفاً.
- مواجهة الحكومة لأزمة مالية خانقة وإحجامها عن توفير مخصصات مالية لازمة لعملية تطوير قدرات موظفي الخدمة المدنية.
- بسبب الانقسام السياسي؛ يتمتع الممولون عن دعم المشاريع التدريبية الحكومية؛ لأنها لا تُدار من قبل حكومة تتبع للسلطة الفلسطينية، واقتصارها على التخصّصات الطبية فقط التي يتم تسويقها عبر وزارة الصحة الفلسطينية التابعة للسلطة الفلسطينية في رام الله.
- ضعف الموارد المالية الموجهة لتطوير منظومة تدريب حكومية فاعلة، باعتبار أن أولويات الإنفاق هي لتغطية الرواتب الأساسية والتي لا تُصرف أساساً بالكامل أو في أوقاتها، بمعنى أن الإنفاق على التدريب قد يُعد ترفاً - عند البعض - سيما عند ترتيب أولويات تخصيص الموازنات أو صرفها.
- حسب القوانين المعمول بها؛ لا يمكن تحصيل رسوم من المتدربين تُوجّه لتطوير منظومة التدريب، إذ ما زلنا بحاجة إلى إجراء بعض التعديلات على القوانين والأنظمة التي كُتبت العمل الحكومي، والتي لم يطرأ عليها تغيير منذ عام 2005م.
- زيادة تكلفة البرامج التدريبية سيما ارتفاع سعر التقنيات والأجهزة التكنولوجية مع عدم القناعة الكافية من قبل الإدارة العليا بأهمية هذا الإنفاق وعودة عوائده بالنفع على البيئة الحكومية بالقدر الذي يوازي تلك التكاليف، أو رُبما بإمكانية تحقيق المنفعة التي يُحققها التدريب ولكن من خلال قنوات ووسائل أخرى أقل كلفة.

4. فنياً:

- ضعف البنية التحتية الإلكترونية تحديداً في مجال تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذ وتقييم وقياس أثر التدريب.
- عدم وجود أنظمة أرشفة إلكترونية فعالة خاصة بأرشفة العملية التدريبية وتقييم الأداء وكيف يمكن توظيف كل منهما في تعزيز الآخر.
- عدم وجود ربط مباشر بين قواعد البيانات الحكومية للمؤسسات فيما يتعلق بالتدريب كيربط التدريب بالمهام الوظيفية وبناتج تقييم الأداء، أو حتى بتطلعات المؤسسة مستقبلاً، فضلاً عن عدم جودة قواعد البيانات وتحديثها.
- عدم القدرة على ضبط المتدربين والتزامهم بتطبيق برامج تدريبية عن بُعد.
- عدم القدرة على ضبط المتدربين عند تنفيذ إختبارات التدريب.

- وجود مشاكل تقنية تتعلق بالتكنولوجيا وانقطاع الكهرباء، سيما وأنَّ تكلفة البدائل تُعدّ نسبياً مرتفعة، كالاعتماد على مصادر طاقة كهربائية بديلة.
- ضعف الموارد البشرية المؤهلة في مجال التدريب التقني والفني، فما زالت الخبرات المحلية مُتقاربة من حيث الأدوار والكفاءة، ولم تحظ مؤسسات القطاع الحكومي باستضافة خبراء لديهم تجارب نوعيّة ومميّزة.
- لا يوجد متابعة لتقييم مدى الاستفادة من الدورات، فمنظومة التقييم المُتبعة ما زالت لا تتخطى سوى قياس ردة فعل التدريب، وليس هناك ربط حقيقي بين البرنامج التدريبي المُنفذ وبين سلوك وأداء الموظف لاحقاً، أي أنَّ المنظومة الإلكترونية لتقييم التدريب لا تقيس أثر التدريب فعلياً، رغم أنَّ التكنولوجيا الرقمية يُمكن أن تُساعد في ذلك، ولكن تحتاج إلى تطوير.
- عدم وجود الخبرات الأكاديمية للتدريب على الأجهزة الحديثة، وتوظيف تقنيات الإتصال والتفاعل الإلكتروني المختلفة، بمعنى لم يتلقَ المُدرِّبون المُحلِّيون تدريباً على تطوير أساليب التدريب.
- قلة عدد الأجهزة الإلكترونية المُتاحة للتدريب بالمقارنة مع أعداد الموظفين في المؤسسات الحكومية.
- صعوبة المتابعة في تنفيذ برامج التدريب، والانقطاع أحياناً عن إكمال البرنامج الواجب، مما يجعل الفائدة المرجوة محدودة جداً.

5. بشرياً:

- رفض أو إجماع الكفاءات في المؤسسات الحكومية عن التدريب سيما في مجال التدريب الإلكتروني رغم قدرتها على ذلك.
 - الثقافة السائدة عن التدريب في القطاع الحكومي بأنه مضيعة للوقت وهدر للموارد في الأحوال التقليدية الملزمة، فكيف إن كان التدريب إلكترونياً يغيب فيه التفاعل المباشر وتبقى المسؤولية الأكبر للالتزام فيه تقع على عاتق المُتدرب؟
 - إمتناع الموظفين عن حضور التدريب بحجة ضغط العمل لديهم، أو عدم رغبتهم في حضور برنامج تدريب إلكتروني أو الاستماع إلى محاضرات تدريبية في أوقات الراحة خارج وقت الدوام الرسمي.
 - صعوبة التفاعل والتعامل المباشر بين المُتدربين سيما إن كان التدريب إلكترونياً غير مُتزامن.
- ويرى الباحثان أنَّ التدريب الإلكتروني لا يعتمد فقط على مبادرة المنظمة نفسها، بل ينبغي أن يكون نهجاً وثقافة يحتذيها الموظف، لتعلم الجديد، والبحث في المواقع والمنصات المختلفة، والمبادرة دوماً لتقديم الجديد في العمل. وقد تُتاح الإمكانات المادية ولكن يبقى استثمارها بالقدر الكافي ربّما يخلو من المحفّزات، مما يحول دون إقدام الموظفين أو مُبادراتهم نحو التدريب الذاتي. وقد أشارت دراسة وزاع (2017) إلى أنَّ الإمكانات المُتاحة أمام أنشطة التدريب والتعلم عن بُعد كخدمات أساسية جيّدة، ولكنها لا تُستغل بشكل جيد من قِبَل الموظفين، إذ ما زالت المواد التدريبية والتعليمية المُوجّهة للموظفين والمنشورة إلكترونياً غير كافية ومحدودة.

0.4 النتائج والتوصيات:

1.4 النتائج:

توصّلت الدّراسة إلى النتائج الآتية:

1. ساعد النظام الإلكتروني المُطبّق في الأنشطة المالية في ضبط التّعاملات المالية الخاصّة بأجور ورواتب الموظفين بشكل كبير، كما أتاح لهم نوافذ لمتابعة أرصدتهم المالية، وأتاح لهم فرص تحديث بياناتهم وطلب خدمات خاصّة بالموظفين أنفسهم، مما سهّل في إجراء المُعاملات، ومتابعتها، وإشراك الموظف في تحمّل المسؤولية.
2. أسهمت عمليات الاستقطاب والاختيار الإلكتروني في حوكمة عملية التوظيف داخل الحكومة، إذ تنامت الشفافية في الإعلان عن الوظائف، وتم الإفصاح عن الطرق المُستخدمة في عمليات الاستقطاب والاختيار، وتم برهنة النزاهة في اختبارات التوظيف الإلكترونية، وغيرها من الأنشطة الإلكترونية التي ضبّطت عملية التوظيف وأبعدتها عن شبهات الفساد.
3. أسهمت التكنولوجيا الرقمية بشكل ملموس في تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي الفلسطيني، وحقّقت قفزات نوعيّة كبيرة تحديداً في قطاع غزة، مما عزّز من مشروع الحكومة الإلكترونية، وبالتالي فإنَّ جميع المزايا التي تتحقق جرّاء التحوّل الرقمي قد أصبحت ملموسة، كالأرشفة الإلكترونية، وبناء قواعد بيانات ضخمة والاستفادة منها، والتواصل والاتصال المُتفاعل مع القطاعات المختلفة، وإتمام المُعاملات إلكترونياً، وتقديم بعض الخدمات سواء للمواطنين أو الموظفين على مدار الساعة ودون قيود مكانية، فضلاً عن توفير ضخّم لنفقات الأنشطة التشغيلية لإدارة الموارد البشرية التي تناولتها الدّراسة.

4. ما زالت تجربة التدريب الإلكتروني متواضعة، فهي تجربة حديثة على البيئة الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، وما زالت في بداياتها، ومن الصعب إعطاء تقييم كافٍ لمخرجاتها، بالرغم من أنها تستدعي الاهتمام كونها تحقق مزايا عديدة.
5. هناك مشكلات أساسية تعترض عملية التدريب في البيئة الحكومية، كالإقتصار على مُدرّبين محليين مع عدم فتح آفاق للاستفادة من تجارب خارجية، ومشكلات في عدم كفاءة تحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم وقياس أثر التدريب، وغيرها من التحديات التي يجب أن تُعالج أولاً ضمن سياسات التدريب، والتي يُمكن أن يكون التحوّل إلى العمل الإلكتروني عاملاً مُساعداً فيها، ولكنه ليس العَصا السحرية لعلاج مشكلات التدريب الأساسية إجرائياً وإدارياً وتشريعياً ومالياً.
6. ما زالت المخصّصات المالية والموازنات المُوجّهة نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الحكومة غير كافية، فهناك حاجة ماسة لتجهيزات مادية وتقنية، فضلاً عن إلى تخصيص بيئة مكانية لبعض الأنشطة كالتدريب، وهناك قصور في تغطية أنشطة أخرى بسبب العجز المالي.
7. قصور الأنظمة والتشريعات وعدم شمولها لعدد من الأنشطة التطويرية التي يتصادم تطبيقها مع قِدَم التشريعات، سواء في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، أو في بعض الأنشطة المالية، وكذلك في عمليات تقييم الأداء، فتطبيقات التكنولوجيا غير مُضمنة في تلك التشريعات، ويُعد استخدامها في بعض الأحيان انتهاكاً لتلك القوانين سيما تلك التي فرضت قيوداً زمنية، وبالتالي قد يكون تطوير نظام العمل الإلكتروني مُكبّلاً بقيود التشريعات، التي قد تنظر للتطوير نفسه على أنه انتهاكاً للقانون في بعض الأنشطة أو الإجراءات، لخروجه عن النصوص الحرفية للإجراءات وبعض مواد القانون.
8. ما زال هناك قصور في بناء نظام معلومات الموارد البشرية على مستوى الحكومة وموظفيها، فالكثير من البيانات لا يتم تحديثها، أو أنها تحتاج إلى إعادة تبويب لتحقيق الاستفادة منها بالشكل المطلوب، كما أن الرّبط بين البيانات لإستخدامها ضمن تقارير مُحددة، أو إجراء بعض التنبؤات والدراسات ما زال محدوداً لضعف بُنية نظام معلومات الموارد البشرية أساساً وافتقاره إلى عدد من البيانات والمعلومات وتحديثها.
9. غياب نظام معلومات وطني متكامل يربط بين المؤسسات المختلفة كالجامعات والمؤسسات الحكومية والمؤسسات الأهلية، بحيث يسمح هذا النظام بالتحقق من البيانات ويُسهّل عمليات الفرز والإدخال سيما عند تنفيذ الاستقطاب والاختيار إلكترونياً.
10. هناك قصور في منظومة العمل الإلكتروني المعتمدة لدى المؤسسات الحكومية، والتي تتطلب ربطاً إلكترونياً واضحاً بين سلسلة عمليات ووظائف أساسية مثل: تحديد المهام الوظيفية وتحديثها، وتقييم الأداء الوظيفي، وتحديد الاحتياجات التدريبية، والمكافآت والحوافز المالية.

2.4 التوصيات:

إستناداً إلى النتائج السابقة، تُوصي الدراسة بما يلي:

القسم الأول: التوصيات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مجال (الاستقطاب والاختيار):

أولاً: التوصيات المتعلقة بالتحديات الإدارية لمجال الاستقطاب والاختيار:

- بذل المزيد من الجهد ضمن أنشطة تسويقية مُخصّصة تسمح بوصول الإعلانات الإلكترونية إلى سائر الشرائح، وعبر جميع القنوات الإلكترونية بما في ذلك مواقع التواصل الاجتماعي.
- تأسيس منصة إلكترونية تسمح بنشر فيديوّهات تعريفية تُراعي الفروق الفردية بين المُتقدّمين الخريجين، وتقدّم إرشادات تُساعدهم على إتمام عمليات التقديم بنجاح.
- إعداد دليل إرشادي إلكتروني للمُتقدّمين يُوضّح خطوات التقدّم الإلكتروني للوظائف، ويُضفي موثوقية أعلى على آلية الفرز والاختيار من خلال توثيقها وعرضها للجمهور المعني.
- تعزيز الحوكمة الإلكترونية لإجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين، بحيث يتم تفعيل إجراءات المُفاضلة مباشرة إلكترونياً قبل البدء بخطوات الاستقطاب والاختيار، بحيث تبقى عملية التوظيف الإلكترونية مُبرمجة بالكامل.
- إجراء تعديلات على قانون الخدمة المدنية بما يسمح بحرية استخدام الإلكتروني لعمليات الاستقطاب والاختيار ودون قيود زمنية.
- إستكمال تطوير منظومة الكفايات الوظيفية المُحوسبة، ورفع شروط الدُخول لامتحانات المُحوسبة للوظائف وتطوير العمليات اللوجستية.

- فتح وسائل مُتَابَعَة إلكترونيّة للشكاوى والاستفسارات سريعة التعامل.
- إعداد قاعدة بيانات شاملة ومُترابطة بين وزارات: التعليم والتّعليم العالي، والدّاخلية، والعمل، والماليّة... الخ بحيث يتم التّحقق من البيانات الخاصّة بالمتقدّمين إلكترونيّاً لإضفاء موثوقيّة على طلبات التّقديم.
- إجراء المزيد من مُتطلبات التّصنيف وإجراءات التّصفية عند الإِسقاطاب الإلكتروني لتقليص أعداد المتقدّمين قبل ترشّحهم لامتحانات الوظيفة.
- هناك حاجة حقيقية لتعزيز الثقة في المنظومة الإلكترونيّة، من خلال عدة أنشطة وإجراءات تُعزز الإِعتِداد على المنظومة الإلكترونيّة، وهذا يتطلب تواصلاً مُباشراً مع المتقدّمين، وتقديم تَغذية راجعة سريعة.
- تعزيز دور تكنولوجيا المعلومات لدى الإدارة العليا وكيفية توظيفها لتحسين إجراءات العمل.
- ضرورة الرّبط بين البيانات الضّخمة مثلاً بالخريجين بين الجامعات، بإذ يتم التّحقق مُباشرة بمجرّد إدخال بيانات المتقدّم، وتدريب المختصّين على تحليل البيانات الضّخمة.

ثانياً: التّوصيات المُتعلّقة بالتّحدّيات الشّريعيّة لمجال الإِسقاطاب والاختيار:

- تُعدّ الوحدة الوطنيّة مدخلاً هاماً لتجاوز العديد من المُشكلات التي تُعترى العمل في البيئة الإلكترونيّة الحكوميّة، سيّما في مجال توحيد التّشريعات، وتوحيد النّظام بما يُعزز ربط مُعاملات الموظّفين عبر سائر المؤسسات المُخصّصة لمعالجة بياناتهم.
- إصدار مزيد من النّظم القانونيّة واللوائح وما يترتب عليها من تعليمات، وما يترتب على ذلك من تعديلات في قانون الخدمة المدنيّة على نحوٍ مُتسارع يتناسب مع التّطور التّكنولوجي المُتنامي سيّما في عمليات التّعيين الإلكتروني والنّظّمات.
- حسب القانون يجب نشر الإعلانات في الصّحف المُعتمّدة لمدة 15 يوم عمل، وفي ظلّ تراجُع الإِعتِداد على الصّحف المُعتمّدة المطبوعة، ووجود الرّوابط الإلكترونيّة، ومواقع التّواصل الاجتماعي، وغيرها يتطلّب تقليص مُدة الإعلان، وهذا يترتب عليه تعديلات في القانون تسمح بالنّشر الإلكتروني وتقليص مُدة النّشر الإلكتروني أو الإعلان، حتى لا يُسكّل ذلك عائقاً يُطيل من مُدة عمليّة التّوظيف.
- تطوير تشريعات مُناسبة ونّاطمة للعمل في ضوء مُستجدّات أخرى أيضاً، بمعنى، ينبغي أن يُكون هناك ورش عمل دوريّة، يكون بموجبها الإِستماع إلى التّعديلات المُقترحة، ودراستها، ورفعها للجهات المُختصّة ليتمّ تعديلها أو إِستصدار قرارات تُضفي عليها مشروعيّة لتسهيل إجراءات العمل.

ثالثاً: التّوصيات المُتعلّقة بالتّحدّيات الماليّة لمجال الإِسقاطاب والاختيار:

- تخصيص مُوازنات أكبر لأنشطة الإِسقاطاب والاختيار، والإِهتمام بشكل أكبر في البرمجيّات والمنصّات النّاطمة لذلك، فهذا من شأنه أن يُحقّق وفورات أكبر على الحكومة.
- زيادة المُخصّصات الماليّة الحكوميّة (كأنّ تتحقّق مناقشة مُقترح إتاحة فرصة للمتقدّم للمنافسة على وظيفتين سنوياً ودخول الإمتحانات بدون رسوم) وفي حال زاد عن ذلك يكون تحصيل رسوم إمتحان رمزيّة بمقدار 10 شواقل عن كل وظيفة إضافية، بحيث يوجّه ريع تلك الرسوم لتطوير الأنظمة الإلكترونيّة لعمليّات الإِسقاطاب والاختيار والتّعيين، ويوجّه سلوك المتقدّمين.
- إيجاد مخزون إستراتيجي من الكوادر البشريّة بناء على خُطة مدرّوسة للإحتياج، بحيث يُمكن الإِستفادة من هذا المخزون للمؤسسات الحكوميّة، وإتاحة المعلومات أيضاً للقِطاعات الخاصّة والقِطاع الأهلي وفق إتفاقيات تعاون مُشترك.

رابعاً: التّوصيات المُتعلّقة بالتّحدّيات الفنيّة لمجال الإِسقاطاب والاختيار:

- بناء نظام مكافآت يُحقّز ذوي الإختصاص من خارج الحكومة للمشاركة في مهام الإِسقاطاب والاختيار، كإعداد الإمتحانات، وإجراء المُقابلات، وفَرز الطّالبات وغير ذلك، إذ أنّ جزءاً من المهام التي يتم إجراؤها هي مهام للموظّفين، وفي كثير من الأحيان يتم مشاركة عدد من المختصّين بشكل تطويعي، مما يجعلهم ربّما لا يضعون تلك المهام في طليعة أولوياتهم تماماً كما لو كان الأمر بمُقابل يتناسب مع وقت وجهد المُشاركين.
- تطوير إجراءات خاصّة بالإِسقاطاب، كتنفيذ دورات تدريبيّة قَبليّة، إذ أنّ تنفيذ بعض البرامج التدريبيّة كالتّعريف بكيفية التّقديم، وتفادي الأخطاء، والإِستفادة من الفرص، فضلاً عن برامج تدريبيّة معرفيّة يُمكن تنسيقها مع النّقابات المهنيّة المُختصّة.
- إبتعاث مهندسين للخارج لمواكبة التّطور ودراسة التّجارب المُطبّقة في مؤسسات أو دُول أخرى، وكيفية تطوير والإِستفادة من تلك التّجارب بما يُحقّق مزيد من التّطور في بيئة التّوظيف الإلكتروني في القِطاع الحكومي.

- بناء نظام معلومات يُشكّل مخزوناً للخبرات والمهارات لجميع الخريجين، وحثّهم على تحديث البيانات فيه أول بأول، بحيث يُمكن هذا النظام ديوان الموظفين العام والمؤسسات الحكومية الأخرى من الاستعانة بالخريجين سواء لغايات التشغيل الجزئي، أو للتطوع، أو حتى للترويج للتقديم للوظائف، على أن يتم تحديث البيانات بحد أدنى مرة كل ستة أشهر.

خامساً: التوصيات المتعلقة بالتحديات البشرية لمجال الاستقطاب والاختيار:

- زيادة أعداد العاملين في مجال التطوير التكنولوجي من جهة أو النهوض بالموجودين ليكونوا أكثر قدرة على العطاء.
- زيادة عدد الوظائف المقررة لصالح ديوان الموظفين العام لهذا الملف الحساس، وزيادة حجم التعيينات بما يتناسب مع تغطية العجز وتأدية المهام، مع وجود مساحة من الوقت والجهد تسمح بتطوير المنظومة مستقبلاً.
- تعزيز ثقافة التعامل الإلكتروني في جميع مؤسسات القطاع الحكومي، بحيث تكون ثقافة سائدة في داخل المجتمع الفلسطيني، وتهيئة قنوات لذلك، كإتاحة الإنترنت المجاني في بعض أماكن تقديم الخدمة، ووجود أجهزة إضافية لمن لا يملك جهازاً ذكياً.
- إجراء دراسة بالتعاقد مع الكفاءات الخارجية، بحيث تتناول سبل تطوير منظومة العمل الإلكتروني للموارد البشرية بما يضمن تحقيق أعلى منفعة ممكنة وتجاوز المشكلات بأقل كلفة مادية.

القسم الثاني: التوصيات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مجال (الأجور والتعويضات):

أولاً: التوصيات المتعلقة بالتحديات الإدارية لمجال الأجور والتعويضات:

- توظيف منظومة متكاملة وشاملة و/أو تطوير المنظومة الحالية بحيث يتم استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في معالجة بعض المعاملات المالية إلكترونياً، مما يسهم في تخفيف الضغط على الموظفين القائمين على معالجة تلك المعاملات.
- تطوير منظومة التعاملات المالية إلكترونياً لتشمل إجراءات الرقابة والتدقيق الإلكتروني، وزيادة عدد ونوعية الفريق المشرف على الرقابة الإلكترونية، فضلاً عن تطوير برمجيات لتعزيز المراجعة الإلكترونية.
- إتاحة خدمة التحقق من إصدار استمارة الراتب أو غيرها من بيانات الموظفين بإتاحة صلاحيات للموظف المختص لمعالجة تلك المعاملات على نظام المعلومات نفسه، دون حاجة الموظف لتقديم مستندات أو نحو ذلك أو اشتراط إتماد المستندات مادياً، كأن تكون إضافة رمز تعريف إلكتروني (باركود) إلى بطاقة الهوية الشخصية للموظف لإستخدامه لهذا الغرض.
- تحفيز الموظفين على خوض التعامل الإلكتروني مع جميع المعاملات، وتأسيس خط اتصال ساخن يسمح بإرشاد الموظفين لإتمام المعاملات، أو نظام اتصال تلقائي أو دردشة إلكترونية باستخدام تقنية الذكاء الاصطناعي، بما يسهل على الموظف ويدفعه لإنجاز المعاملات عبر المنصات والبوابات الإلكترونية المتاحة.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بالتحديات التشريعية لمجال الأجور والتعويضات:

- إصدار لوائح ونظم وأوامر تسمح بتنظيم الأجور والرواتب إلكترونياً.
- تعديل قانون الخدمة المدنية وإضافة و/أو تعديل بعض اللوائح التنفيذية بحيث تسمح بحرية التعامل الإلكتروني فيما يُنظم الأجور والرواتب، ويتم المعاملات الخاصة بهما إلكترونياً، مع ضرورة توحيدها بين الضفة الغربية وقطاع غزة.
- ضرورة تطوير أنظمة أمن المعلومات والتشريعات المنظمة لها، مع تعزيز منظومة توقيع إلكتروني، واستخداماته.
- تعزيز الأنظمة والتعليمات المالية الخاصة بتنظيم عمل التعويضات المالية الخاصة بالعجز الطبي إلكترونياً.

ثالثاً: التوصيات المتعلقة بالتحديات المالية لمجال الأجور والتعويضات:

- تخصيص موازنات كافية لتطوير الأنظمة المحوسبة التي تُعزز التعاملات المالية الإلكترونية.
- تعزيز شبكة الحاسوب الحكومية ونظام الدخول الموحد بالمطلوبات التكنولوجية الكافية لتعزيز التعاملات المالية الإلكترونية، مع ضرورة ضمان استمرار عمل المنظومة دون توقف، وتوفير الإنترنت والتيار الكهربائي على مدار الساعة.
- تهيئة المؤسسات غير الحكومية ذات الصلة بالتعامل الحكومي كالشركات والجمعيات، والبلديات، والهيئات المحلية الأخرى لتستفيد من الخدمات المالية الحكومية بسهولة ويسر عبر بوابة الدخول الموحد سيما في التطبيقات ذات الصلة بأجور الموظفين.

رابعاً: التّوصيات المتعلّقة بالتّحدّيات الفنيّة لمجال الأجور والتّعويضات:

- تطوير بروتوكول خاص بالربط الإلكتروني بين الوزارات من جهة والمؤسسات غير الحكوميّة من جهة أخرى.
- تطوير بروتوكول فنيّ رقابي لاستكمال عمليات الربط بين المؤسسات ذات العلاقة بحيث يستوفي متطلبات تحقيق الأمن المعلوماتي المالي، وتطوير أنظمة الحماية اللازمة لذلك.
- الاهتمام بتطوير برامج إلكترونيّة تُسهّل العمل من بداية التّسجيل لإصابات العمل وحتى إستخراج الأوراق الثبوتيّة إلى تحديد النسبة وموعد الصّرف، مما يعود بالنّفع على المستفيدين.
- ضرورة تخصيص برامج تدريبية كافية ومُناسبة تُعقد عبر المعهد الوطني للتّدريب، أو البحث عن مصادر بديلة في المؤسسات والجامعات الحكوميّة بحيث تُسهم في تطوير الكوادر العاملة في الوظائف الماليّة الإلكترونيّة.

خامساً: التّوصيات المتعلّقة بالتّحدّيات البشريّة لمجال الأجور والتّعويضات:

- إدراج إحداثيات على المُوازنة الخاصة بالتّشكيلات الوظيفيّة تُخصّص لغايات التّطوير التّكنولوجي في البيئة الحكوميّة بحيث يُخصّص موظفون لتطوير منظومة الأعمال الإلكترونيّة.
- تعهيد بعض الخدمات إلى جهات غير حكوميّة سيّما تلك التي تتعامل بشكل مباشر ماليّاً مع المؤسسات الحكوميّة، بما يُخفف من ضغط العمل على موظف الحكومة ويُقلّص من الحاجة إلى مزيد من التّعيينات.
- تطوير وتدريب الكادر المؤهل حسب الاختصاص والمؤهل تقنياً لِحصر إصابات العمل وتقديم التقارير والبلاغات المطلوبة بشكل سريع وميداني.

القسم الثالث: التّوصيات المتعلّقة بالإدارة الإلكترونيّة للموارد البشريّة في مجال (تقييم الأداء):

أولاً: التّوصيات المتعلّقة بالتّحدّيات الإدارية لمجال تقييم الأداء:

- ضرورة متابعة التّعميمات الإدارية من الجهات المُختصة في الدوائر الحكوميّة، وكذلك متابعة المنظومة بشكل مُستمر وفعلّ وتزويد الموظفين بتغذية راجعة مُستمرة.
- ربط نظام التّقييم بنظام المكافآت وربطها بالمسار الوظيفي، ويسهّل عمل ذلك سيّما عندما يتم تقييم الأداء بطريقة إلكترونيّة، مع ضرورة إطلاع الموظف على ذلك.
- تتصح المؤسسة الحكوميّة بالربط الإلكتروني بطريقة واضحة بين المسار التّربوي وتقييم الأداء، وتحديد مُتطلبات التّدريب لكل مرحلة.
- الإسراع في تطوير مشروع الوصف الوظيفي وتهيئة التّعامل مع مُخرجاته إلكترونيّاً، مع إتاحة البيانات الأساسية لبطاقات الوصف والتّوصيف الوظيفي لجميع الوظائف والأنشطة الخاصّة بإدارة الموارد البشريّة في القطاع الحكومي.
- الرّبط بين عملية تقييم الأداء مع البرامج القياسيّة مثل يوميات السّير، بحيث يكون توزيع الإنجازات زمنيّاً، وتحديدّها على مدار اليوم الواحد أيضاً.
- تطوير منظومة تقييم الأداء القيميّة والأخلاقيّة والمُؤشرات، وإتاحتها إلكترونيّاً من خلال حساب الموظف.
- تطوير منظومة تقييم الأداء سيّما عند اعتمادها على التّكنولوجيا الرّقميّة، والانتقال إلى نظام إدارة الأداء المرتبط بالأهداف والمُؤشرات.
- توزيع تقييم الأداء على فترات زمنيّة دوريّة، على مدار السّنة، كأنّ يجري التّقييم مرّتين إلى ثلاث مرّات سنوياً، ثم يكون تجميع النّتائج مرّة واحدة.

ثانياً: التّوصيات المتعلّقة بالتّحدّيات التشريعيّة لمجال تقييم الأداء:

- تطوير قانون الخدمة المدنيّة وتشريعاته، بحيث يُغطّي الفجوات وأوجه القصور في عملية تقييم الأداء التّقليديّة، وكذلك مُستجّدات التّقييم الإلكتروني، مع تطوير منظومة التّقييم.
- تطوير نظام تقييم أداء مُوحّد، بحيث يُمكن تنفيذه إلكترونيّاً، وربط منظومة التّقييم بجميع الجهات المُستفيدة من مُخرجات التّقييم، بحيث يُكون هناك تناعم واضح بين المهام الوظيفيّة، والبرامج التّربويّة، وتقييم الأداء، وغيرها من الوظائف والأنشطة الأخرى ذات العلاقة.

ثالثاً: التوصيات المتعلقة بالتّحديثات الماليّة لمجال تقييم الأداء :

- تعزيز وحدات الدّعم الفني في الإدارات العامة داخل الدوائر الحكوميّة للمساهمة في مساعدة الموظفين ذوي الدّخل المحدود من أجل تمكينهم لإستخدام الأنظمة الإلكترونيّة عبر توفير حواسيب داخل الإدارات.
- تخصيص موازنات تطويريّة للنّهوض بمنظومة تقييم الأداء في بُعديها التّقليدي والإلكتروني، تُضيفي مَوْثُوقِيّة أعلى لمنظومة تقييم الأداء، وثُمّكن مُتخذي وصُنّاع القرار من الإعتماد عليها
- تخصيص موازنات كافية للحوافز والمكافآت في ضوء مُخرجات التّقييم، وإفساح المجال للمكافآت الماليّة أيضاً وعدم الإقتصار على الحوافز المعنويّة.

رابعاً: التوصيات المتعلقة بالتّحديثات الفنيّة لمجال تقييم الأداء :

- عقد ورش عمل تطويريّة، وتنفيذ برامج تدريبية لشرح آلية استخدام الأنظمة الإلكترونيّة في تقييم الأداء.
- تطوير النّظام المحوسب بناء على تَبَيّن منهُج إدارة الأداء، وعدم إقتصاره على نماذج الأداء.
- إعداد معايير وضوابط للنّهوض بعملية تقييم الأداء، وتخصيص الدّعم الكافي لها حتى يتم توظيف مُخرجاتها بثقة.
- تدريب المُقيّمين ضمن برامج خاصّة لتطوير قدراتهم في مجال التّقييم.
- ضرورة إشراك العاملين في عملية التّقييم الإلكتروني وبطريقة تفاعليّة، ويُفضّل أن يتحقّق ذلك قبل إعتداد التّقييم، لتفادي النزاعات، والإعتراضات قدر الإمكان.
- تطوير أساليب تجمع بين تقييم الأداء الإلكتروني والوجاهي.

خامساً: التوصيات المتعلقة بالتّحديثات البشريّة لمجال تقييم الأداء :

- دّعم وتطوير مهارات القائمين على عملية التّقييم سيّما أولئك الذين يتولّون تقييم عدّة وظائف ومهارات مُتعددة، وتدريبهم على أنظمة تقييم الأداء الإلكترونيّة.
- تدريب فرق العمل والمُختصين وتطوير قدراتهم، أو تعيين موظفين جُدد قادرين على النّهوض بمنظومة التّقييم بحيث يكونوا من أهل الإختصاص العميق، أو إسناد هذه المُهمة إلى خُبراء ومُختصين أو مكاتب إستشارية قادرة على تطوير منظومة التّقييم.
- تعزيز مفهوم التّقييم الإلكتروني لدى العاملين، وتعزيز ثقافة تقييم الأداء الإلكتروني، والإعتماد على التّكنولوجيا.

القسم الرابع: التوصيات المتعلقة بالإدارة الإلكترونيّة للموارد البشريّة في مجال (التدريب):

أولاً: التوصيات المتعلقة بالتّحديثات الإدارية لمجال التدريب:

- ما زال التدريب بوصفه منهجاً بحاجة إلى الإهتمام والدّعم من قبل الإدارة الحكوميّة لتبَيّن إستراتيجيات واضحة للتدريب مُنبثقة عن إستراتيجية عامة حكوميّة مع ضرورة عد التدريب من ضمن الأولويّات.
- النّخطيط بمنهجية علميّة لأنشطة التدريب الإلكتروني ابتداءً من تحديد الإحتياجات التدريبية وانتهاءً بتقييم أثر التدريب.
- التوجّه نحو تنسيق وتشبيك أكبر للعلاقات مع المؤسسات التدريبية والدّول المختلفة للإرتقاء بالتدريب الحكومي إلكترونياً.
- تشكيل فريق مُختص لتطوير الإجراءات النّاطمة لضمان جودة إعداد المواد التدريبية الإلكترونيّة.
- إجراء تطوير على المنظومة الإلكترونيّة وحسابات الموظفين الإلكترونيّة بِرُمُجياً تُتيح لهم فرص طلب برامج تدريبية بعينها وتبرير مدى حاجتهم لتلك البرامج، على أن يتضمن أيضاً مُصادقة المُدراء على البرامج المُقترحة، فضلاً على إتاحة نافذة أخرى للمُدراء والمسؤولين لطلب برامج تدريبية لمرؤوسيه، مع تسويق ذلك وتحديد كيف يُسهّم البرنامج التدريبي في تطوير العمل وتحسين الأداء.
- إتاحة مكتبة رقميّة للبرامج التدريبية المُنفّذة بالصّوت والصّورة للإستفادة منها من قبل الآخرين، ورَفَد المكتبة ببرامج تدريبية إلكترونيّة.
- نشر ثقافة التّطوير المهني للقيادات الإدارية باستخدام التّكنولوجيا الحديثة.
- اشتراط التّرقّيات باجتياز برامج تدريبية تُعقد إلكترونياً، و/أو إجراء إختبارات إلكترونيّة لبرامج تدريبية بعينها.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بالتّحديثات التشريعيّة لمجال التدريب:

- إصدار لائحة تُنظّم عمليّة التدريب، وتتضمن بُنوداً ومواد واضحة تُحفّز على التدريب الإلكتروني وتُنظّم أنشطته، فضلاً عن تطوير الأنظمة الإدارية والماليّة الخاصّة بالتدريب.
- توحيد التشريعات والأنظمة بين الصّفة الغربيّة وقطاع غزة، وتطويرها بما يكفي لتذليل العقبات التي تُعترض تنفيذ البرامج التدريبية سواء في الحالة التقليديّة أو الإلكترونيّة.
- التّعديل على قانون الخدمة المدنيّة، على أن يتضمن مواكبة ضمنيّة للتّطور الإلكتروني، وكذلك لوائح تفسيرية شارحة وموضّحة لجميع المُستجدّات الهامة التي لم يُنصّ عليها -و ما زال هناك حاجة ماسة لها- كإعداد لوائح ناظمة للتدريب تتضمن حوافز وعقوبات، وإلزام الموظفين بها، وتفعيل وتحديث نُصوص المواد القانونيّة ذات الصّلة بمحاسبة المخالفين فيما يتعلق بالتدريب الحكومي.
- تعزيز ودعم "مشروع التّطوير الإلكتروني" بوصفه مشروعاً وطنياً، والذي يَحتاج إلى جهود مُتضافرة تشريعيّاً وفنياً، وبالتالي لا بُدّ أن تُصاغ هذه الأعمال على مُستوى وطني، ويُشارك فيها قطاعات حكوميّة مختلفة، ومُختصون من القطاع الخاص والجامعات.
- اعتماد وإقرار أدلّة مُحدّثة ومُطوّرة للعمليّة التدريبية الحكوميّة سيّما في المنظومة الإلكترونيّة مثل: دليل المُدرّب - دليل المُتدرّب - دليل الحقبة التدريبية - دليل إجراءات - التّعاقد الوظيفي - إعداد الصّف الثاني من القيادات.
- تحديث البرامج التدريبية في ضوء الثورة الصناعيّة الرابعة والتّطور الرّقمي، بحيث يكون ذلك جزءاً أساسياً من مُنظّمة العمل الحكومي، ويتم تدريب الموظفين على تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وكيفية توظيفها في تحسين الخدمات الحكوميّة، وبما يُعزّز مشروع الحكومة الإلكترونيّة.

ثالثاً: التّوصيات المُتعلّقة بالتّحدّيات الماليّة لمجال التدريب:

- الاهتمام بتوفير مُخصّصات ماليّة وتقديم البرامج التدريبية ضمن خطة تتضمن مشاريع، واستجلاب تمويل لتلك المشاريع.
- رفع قيمة التدريب ليكون نشاطاً أساسياً ضمن مُتطلبات البقاء في الوظيفة أو التّرقية لوظيفة أخرى، أو أحد مُتطلبات التّحفيز أو صرف العلاوة السنوية ونحو ذلك.
- تعزيز مبدأ الشّراكة والتّكامل مع المؤسسات التدريبية المحليّة والدّوليّة والنّقابات ذات العلاقة بالتدريب وجلب التّمويل للمشاريع التدريبية.
- تخصيص مُوازنات كافية لأنشطة التدريب سواء كان التدريب في داخل فلسطين أو خارجها.
- تعديل القوانين بما يَسمح بتحصيل الرّسوم ونحو ذلك.
- البحث عن وسائل لمُشاركة التّكنولوجيا مع مؤسسات محليّة أو دُوليّة داعمة.

رابعاً: التّوصيات المُتعلّقة بالتّحدّيات الفنيّة لمجال التدريب:

- تطوير آليات تحديد الإحتياجات التدريبية بشكل إلكتروني من حيث ربطها ببطاقة الوصف الوظيفي من جهة، والمسار الوظيفي وتقييم الأداء من جهة أخرى، وتحديد نوعيتها -وما إن كانت علاجيّة أو تطوريّة- وتحديد طرق منهجية إلكترونية لتقييم التدريب سيّما الإلكتروني بحيث تشمل قياس جميع الجوانب بما في ذلك أثر التدريب.
- تأسيس أرشيف تدريبي إلكتروني فعّال، وتوحيد قواعد البيانات الخاصّة بالتدريب الحكومي وقدرتها على تحليل البيانات ومُساهمتها في عمليّة إتخاذ القرارات التدريبية.
- إنشاء بوابة إلكترونية مُوحّدة للتدريب الحكومي تجمع سائر المُتطلبات التدريبية المحليّة للدوائر الحكوميّة وتصنيفها بناء على النّخصّصات وتوحيد قواعد البيانات التدريبية.
- تطوير منهجيات وأدوات الرّبط الإلكتروني والمُشاركة في التدريب عن بُعد، لاسيّما أن تقديم برنامج تدريبي تفاعلي يتطلّب أنشطة تنعكس في بيئة العمل لضمان تطبيقها والحصول على تغذية راجعة حيال ذلك.
- استقطاب مُدرّبين من خارج القطاع الحكومي كالاستعانة بالجامعات والمعاهد، أو من خارج فلسطين من أصحاب التّجارب المُمتدة ليتم الاستفادة من تلك التّجارب محليّاً.
- تَطوّر منظومة تقييم فعّالة لمتابعة وقياس مدى جدوى التدريب الإلكتروني، والفائدة التي تعود على الأفراد والمُؤسسة، وتعزيز ذلك بسلسلة من ورش العمل والمؤتمرات المُتخصّصة التي يُمكنها رَفد المنظومة التدريبية بأفكار نوعيّة.

- توفير الدعم الفني اللازم من حيث أجهزة الحاسوب، والمختبرات المخصصة للتدريب، وشبكة الإنترنت اللازمة لضمان اتصال فعال.

خامساً: التوصيات المتعلقة بالتحديات البشرية لمجال التدريب:

- تحفيز الموظفين القادرين على التدريب والمؤهلين علمياً ومعرفياً ومهارياً على عقد برامج تدريبية لزملائهم وتقديم الحوافز لذلك.
 - تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة لاستراتيجية التدريب من خلال تكوين تصور إيجابي عن التدريب وأهميته في جميع الدوائر الحكومية.
 - ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي للموظف وإلزام جميع الموظفين به.
- القسم الخامس: توصيات عامة:

1. تتسم التكنولوجيا الرقمية بالتجديد، إذ يناط بالمؤسسة الحكومية أن تبقى موكبة لتطبيقاتها، فعلى الرغم من إسهاماتها الكبيرة والفقرات التي حققتها على مستوى الموظف والمواطن سواء في خفض التكاليف، أو سرعة إنجاز المعاملات، أو سهولة الحصول على الخدمة، أو الأرشفة ونحو ذلك، إلا أن إستدامة تقديم الخدمات بنجاح يتطلب تطويراً دائماً، وذلك لإستدامة تقديم الخدمات بنجاح، ولتفادي أي إنتكاسة مستقبلية، لذلك؛ فإننا نوصي بالإهتمام بمواكبة التطور التكنولوجي وعدم الإكتفاء بمستوى الخدمات الإلكترونية المقدمة، بل وضع خطط تطويرية لتحقيق تطورات أكثر طموحاً.
2. ضرورة تطوير النظام المالي الإلكتروني، وزفده بمزيد من التطبيقات التي تسمح بتعاون أكبر بين الموظف والمؤسسات الأخرى، كالربط مع البنوك، وإتاحة مزيد من الخدمات المالية كسداد الرسوم الجامعية، ودفع الفواتير، وغيرها من التفاعلات المالية الإلكترونية، وعدم إقتصارها على معاملات محددة تتم عبر السداد من متأخرات الرواتب فقط.
3. إستدامة التطوير لأنشطة الإستقطاب والإختيار الإلكتروني، بحيث يتم الإفصاح عن معايير الفرز النهائي والترشح للعيين مبكراً، وما إن كان هناك قيود تفرض على متغيرات الجنس أو مكان الإقامة أو نحو ذلك، وغيرها من مسببات الشكاوى المتكررة، مع ضرورة إفتتاح خط ساخن للرد على إستفسارات المواطنين إلكترونياً، سواء بالرد المباشر عن الأسئلة أو من خلال الروبوت.
4. الإهتمام بمنظومة التدريب الإلكتروني وإبلائها مزيداً من الإهتمام والدعم من قبل المؤسسة الحكومية، وإعادة تقييمها من جديد وفق سياسة التحسين المستمر.
5. ضرورة إهتمام الجهات المختصة في القطاع الحكومي بتشخيص مشكلات التدريب الأساسية، ومعالجة أسباب عزوف أو عدم إهتمام الموظفين بالمشاركة في البرامج التدريبية، وكذلك توعية المسؤولين والموظفين على حدٍ سواء بشكل كافٍ لتحديد الاحتياجات التدريبية بطرق تعكس الإحتياج الحقيقي للتدريب.
6. الإستفادة من المنظومة الرقمية بربط التدريب بالمهام الوظيفية، وتطور عمل المؤسسة، فضلاً عن الأداء الوظيفي للموظف، وعدم النظر إلى التدريب على أنه نشاط علاجي فحسب، وإنما أيضاً نشاطاً تطويري ومتطلب للإرتقاء الوظيفي أو الإنتقال إلى وظيفة أعلى.
7. تطوير خطة إستراتيجية تأخذ بالحسبان تدعيم التحول الرقمي لأنشطة الحكومة، لأن ذلك يعد من أفضل الإستثمارات الإستراتيجية التي يمكن أن تقوم بها الحكومة، وتقديم الدعم الكافي لتحقيق نجاح هذا التوجه الإستراتيجي، وعدم الإكتفاء بالتركيز على الأنشطة الإجرائية التكتيكية.
8. الإهتمام بتطوير نظام معلومات الموارد البشرية بحيث يشمل سائر بيانات الموظفين ويُنِج إستخدامها بطريقة تكاملية تمكن من استخراج تقارير، وإجراء الدراسات، وإعداد الخطط ونحو ذلك، وكذلك؛ دفع الموظفين وحجهم على تحديث تلك البيانات بالطريقة التي تُحوّل القطاع الحكومي من الإستفادة منها وتحليلها، كما ينبغي على الحكومة أن تستفيد من بيانات المتقدمين للوظائف المختلفة، فهي بيانات تُشير إلى الوظائف السابقة، والوظائف الحالية للمتقدمين، وتُقدّم بيانات على درجة عالية من الصحة لأنها مقدمة من المتقدمين أنفسهم، وبالتالي يجب أن تُوظف هذه البيانات ضمن قواعد بيانات مُصممة خصيصاً لإستيعاب ذلك، وربطها مع بيانات الدخول المؤجّد التي يتم تعريفها وفقاً للهوية الشخصية، وبالتالي إذا ما أمكن إستخدام هذه البيانات لجميع الأغراض الحكومية، فإن هذا الأمر سيُسَهّل على الحكومة إستكمال قواعد البيانات الخاصة بسوق العمل أيضاً، وضمان مستوى عالٍ من الدقة.
9. تطوير الأنظمة والتشريعات الكافية لتدليل عقبات التحول الإلكتروني وتعزيز الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وذلك بإجراء تعديلات على قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، فضلاً عن تطوير أنظمة أخرى مُساعدة تُنظّم العمل الإلكتروني.

10. الإسراع في تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية على أن يتضمن أنظمة تفاعلية ذكية تربط بسهولة بين الوظائف المختلفة بين المؤسسات الحكومية، وداخل المؤسسة الواحدة، بحيث يمكن الاستفادة التلقائية من مخرجات وظيفة ما كمُدخلات لوظائف أخرى، كاستفادة من التحليل الوظيفي في تقييم الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية، والتخطيط للموارد البشري وغيرها من الوظائف الأخرى.

11. بالرغم من أن إنهاء الانقسام السياسي الفلسطيني ليس ضمن إمكانيات هذه الدراسة، ولكننا نوصي بأن يتم تسليط الضوء سبباً لدى قيادات العمل الحكومي في الضفة الغربية وقطاع غزة على حدٍ سواء أن يستحضروا دائماً النِّبَاط السَّيِّئَة التي خَلَفَها الانقسام وانعكست على بيئة العمل الحكومي، لتكون حاضرة أمام الجهات المسؤولة دوماً، ولتزيد من مستوى إدراكها لحجم المنفعة التي ستعود على مؤسسات القطاع الحكومي والمواطنين عند إنهاء هذا الانقسام.

المصادر والمراجع باللغة العربية:

- أبو الجبين، م. (2020). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات في جامعة القدس المفتوحة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 7(18)، 81-100.
- أبو العينين، م. (2019). أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على قطاع المصارف الإسلامية في مصر، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.
- أبو أمونة، ي. (2009). واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً *e-HRM* في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو صبحه، م. (2022). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في وزارة الأوقاف وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- أحمد، أ. (2018). متطلبات تطبيق الاستقطاب الإلكتروني ومدى الاستفادة منه في الوزارات الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بابية، خ. ودقيوس، خ. (2023). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء الخدمة العمومية: دراسة حالة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة أدرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد درايعة أدرار، الجزائر.
- الباز، حسن (2022). الإدارة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة)، *JCES*، 13(2)، 223-275.
- بن دحمان، ف. (2017). واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً *E-HRM* في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر.
- بوخاري، ث. ولقراب، ر. (2017). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، ع(3)، 63-76.
- بيزان، ح. (2022). أثر التقادم التكنولوجي على الاسهام المعرفي في تخصص علوم المعلومات والمكتبات والارشيف - رؤية تحليلية، المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات، 2(1)، 129-152.
- ثابت، و. والشوا، إ. (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية - جامعة فلسطين، مجلة الدراسات الاستراتيجية والبحوث السياسية، 1(2)، 43-67.
- الجبوري، ح. (2021). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية: دراسة تحليلية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.
- حراتي، أ. والدور، س. (2017). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية جزائرية: دراسة حالة الوحدة العملية لاتصالات الجزائر - جيجل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جيجل، الجزائر.
- الحميد، ي.؛ لوبيس، أ. وشريف، س. (2023). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في كفاءة وفعالية رأس المال البشري بالمنظمات الحكومية: أمانة القصيم أنموذجاً، المجلة الدولية للدراسات الإسلامية - الفناطر، 26(1)، 165-190.
- حيدر، ر. (2020). أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في قطاع البنوك الخاصة التقليدية في دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- العالم، إ. (2018). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- عبد المعطي، أ. وزارع، أ. (2012). التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الامارات العربية المتحدة، ع (31)، 285 - 323.
- العقابي، ن. والرابعي، خ. (2018). تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية: بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 13(45)، 63-95.
- علي، ح. (2014). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية *E-HRM* كأحد مداخل إدارة المعرفة - دراسة حالة: شركة جازي للاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- غنام، ت. (2020). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

- فراج، ل.؛ ودعنا، ط. (2021). تسييس الوظيفة العامة والراتب في الضفة الغربية وغزة، شبكة السياسات الفلسطينية (الشبكة)، استرجع بتاريخ: 10/24/2024 من الرابط: <https://al-shabaka.org/briefs>.
- قريشي، م.؛ بومجان، ع.؛ وسلطاني، م. (2017). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: المفاهيم، المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، ع(47)، 147-160.
- المصري، ر.؛ حميدات، ش.؛ الحروب، ع.؛ زمري، ع. (2018). التفكير الاستراتيجي واعداد السياسات، نحو سياسات لتطوير التعليم التكنولوجي والريادي، المركز الفلسطيني لأبحاث السياسات والدراسات الاستراتيجية - مسارات، فلسطين.
- مصلىح، د. (2022). تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين: تحدي قيود وديناميات القوة، شبكة السياسات الفلسطينية (الشبكة)، استرجع بتاريخ: 2024/10/27 من الرابط: <https://al-shabaka.org/briefs>.
- المطيري، م. (2022). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في دعم الرقمنة: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 113(3)، 1209-1233.
- مهدي، إ. (2018). تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة محمد لمين دباغين. سطيف 2، الجزائر.
- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. (2023 ج). الاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي في دولة فلسطين، متاح من الرابط: <https://ai.gov.ps/ar/strategie/show/2>، تاريخ الدخول: 2024/11/18.
- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. (2023 أ). الموقع الإلكتروني، استرجع بتاريخ: 2023/09/30 من الرابط: www.miti.gov.ps.
- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. (2023 ب). أجندة فلسطين الرقمية (2030)، متاحة من الرابط: <https://ai.gov.ps/ar/strategie/show/6>، تاريخ الدخول: 2024/11/18.
- وزاع، م. (2017). الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز دور ومكانة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة شركة موبيليس للاتصالات، مجلة الدراسات الإعلامية والاجتماعية للأبحاث، 3(3)، 1-22.

References

- Abdul-Moti, A., & Zaree, A., (2012). E-Training and Its Role in Achieving Professional Development for Social Studies Teachers (**In Arabic**), *International Journal of Educational Research*, UAE University, Issue (31), 285-323.
- Abu Al-Aynin, M., (2019). *The Impact of Electronic Human Resources Management on Quality of Work Life: A Field Study on Islamic Banks in Egypt* (**In Arabic**), PhD Thesis, Ain Shams University, Egypt.
- Abu Al-Jibin, M., (2020). The Role of Electronic Human Resources Management in Improving the Quality of Services at Al-Quds Open University (**In Arabic**), *Al-Quds Open University Journal for Administrative and Economic Research*, 7(18), 81-100.
- Abu Amonah, Y., (2009). *The Reality of E-HRM in Palestinian Regular Universities - Gaza Strip* (**In Arabic**), Master's Thesis, The Islamic University: Gaza.
- Abu Subha, M., (2022). *Electronic Human Resources Management at the Ministry of Awqaf and Its Impact on the Job Performance of Administrative Staff* (**In Arabic**), Master's Thesis, Al-Quds University, Palestine.
- Ahmed, A. (2018). Requirements for Applying Electronic Recruitment and the Extent of its Benefit in Government Ministries in the Gaza Strip (**In Arabic**), Master's thesis, Islamic University, Gaza.
- Al-Alam, I., (2018). *Obstacles to Applying E-HRM in the Ministry of Health's HR Department from the Perspective of HR Directors and Employees in Ramallah and Al-Bireh* (**In Arabic**), Master's Thesis, Al-Quds University, Palestine.
- Al-Aqabi, N., & Al-Rubaie, K., (2018). Analysis of e-Management Requirements and its Role in Improving the Job Performance of Human Resources: An Applied Study in the Iraqi General Insurance Company (**In Arabic**), *Journal of Accounting and Financial Studies*, 13(45), 63-95.
- Al-Baz, H., (2022). E-HRM in Higher Education Institutions (Case Study) (**In Arabic**), *JCES*, 13(2), 223-275.
- Al-Hameed, Y., Loubis, A. & Sharif, S. (2023). The Impact of Applying E-HRM on the Efficiency and Effectiveness of Human Capital in Governmental Organizations: Qassim Municipality as a Model (**In Arabic**), *International Journal of Islamic Studies - Al-Qanadir*, 26(1), 165-190.

- Ali, H., (2014). *E-HRM as One of the Approaches to Knowledge Management - A Case Study: Djezzy Telecom Company (In Arabic)*, Master's thesis, University of Algiers 3, Algeria.
- Al-Jubouri, H. (2021). *The Impact of E-HRM on the Quality of Educational Service: An Analytical Study in Private Universities and Colleges in Karbala (In Arabic)*, Master's Thesis, Karbala University, Iraq.
- Al-Masry, R., Hamidat, Sh., Al-Hroub, A., Zamari, A., (2018). *Strategic Thinking and Policy Making, Towards Policies for Developing Technological and Entrepreneurial Education (In Arabic)*, The Palestinian Center for Policy Research and Strategic Studies - Masarat, Palestine.
- Al-Mutairi, M. (2022). The Role of E-HRM in Supporting Digital Transformation: An Applied Study **(In Arabic)**, *Scientific Journal for Financial and Administrative Studies and Research*, 113(3), 1209-1233.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2020). *Guide to Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Atallah, A., A. (2016). *The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) on Organizational Development of UNRWA in Gaza Strip*. Master's Thesis, Islamic University of Gaza, Palestine.
- Babia, Kh. & Daguig, Kh. (2023). *E-HRM in Improving Public Service Performance: A Case Study of the National Social Insurance Fund for Workers, Adrar Branch (In Arabic)*, Master's Thesis, Ahmed Draia University Adrar, Algeria.
- Ben Dahman, F. (2017). *The Reality of E-HRM in Algerian Institutions: A Case Study of Mostaganem Port Company (In Arabic)*, Master's Thesis, Abdelhamid Ben Badis University, Algeria.
- Bezan, H. (2022). The Impact of Technological Obsolescence on Knowledge Contribution in the Field of Information and Library Science- An Analytical Vision **(In Arabic)**, *International Arab Journal of Information Technology and Data*, 2(1), 129-152.
- Boukhari, Th. & Lagraab, R. (2017). The Reality of Applying E-HRM in the Organization - A Case Study of Condor Electronics **(In Arabic)**, *Journal of Contemporary Economic Studies*, Issue (3), 63-76.
- Faraj, L., and Dana, T. (2021). *Politicization of Public Service and Salary in the West Bank and Gaza (In Arabic)*, The Palestinian Policy Network (Al-Shabaka), retrieved on: 10/27/2024 from the link: <https://al-shabaka.org/briefs>.
- Ganeshan, M. & Vethivajan, C. (2020). Electronic Human Resource Management, Practices, and Employee Perception of Its Direction in the IT Industry. *International Journal of Scientific Research and Technology*, 9(3), 86-90.
- Ghannam, T. (2020). *E-HRM in Palestinian Ministries (In Arabic)*, Master's Thesis, Al-Quds University, Palestine.
- Haider, R. (2020). *The Impact of Information Technology on the Performance of Employees in Private Traditional Banks in Damascus (In Arabic)*, Master's Thesis, Syrian Virtual University, Syria.
- Harati, A., & Al-Dour, S. (2017) *The Reality of Applying e-Management of Human Resources in an Algerian Economic Institution: A Case Study of the Operational Unit of Algeria Telecom - Jijel (In Arabic)*, Master's thesis, University of Jijel, Algeria.
- Mahdi, E. (2018). *Human Resources Management in the Context of E-HRM (In Arabic)*, PhD Thesis, Mohamed Lamine Debaghine University, Setif 2, Algeria.
- Malekano, M. (2021). Effectiveness and Efficiency of E-Recruitment in Public Organizations: A Case of Tanzania National Parks (TANAPA). *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 9(4), 197-203.
- Malkawi, N. (2018). Using Electronic Human Resource Management for Organizational Excellence: Case Study at Social Security Corporation-Jordan. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 5(5), 146-166.
- Ministry of Telecommunications and Information Technology. (2023a). The Official Website of Ministry of Telecommunication and Information Technology **(In Arabic)**, Palestine, Retrieve on: 30/19/2023 from: www.miti.gov.ps
- Ministry of Telecommunications and Information Technology. (2023b). Palestine Digital Agenda (2023) **(In Arabic)**, Palestine. Available from: <https://ai.gov.ps/ar/strategie/show/6>, Access date: 18/11/2024.
- Ministry of Telecommunications and Information Technology. (2023c). The National Strategy of Artificial Intelligence in the State of Palestine **(In Arabic)**, Palestine. Available from: <https://ai.gov.ps/ar/strategie/show/2>, Access date: 18/11/2024.
- Mishel, O. & Situmorang, O. (2024). E-HRM Use on Organizational Performance: A Mediation Analysis. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 15(1), 70-82.

- Muchsam, Y., Arafah, W., Aseanty, D. & Usman, B. (2024). The Effect of Relational e-HRM Practices on Employee Productivity Through Employment Performance on Hospital Employees in Bandung. *International Journal of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*, 3(5), 2448-2457.
- Muslih, D. (2022). *Information and Communications Technology in Palestine: Challenging Constraints and Power Dynamics (In Arabic)*, The Palestinian Policy Network (Al-Shabaka), retrieved on: 10/27/2024 from the link: <https://al-shabaka.org/briefs/>
- Obinna, G. B. E. & Jaja, I. S. (2024). Electronic Human Resource Practices and Workers Satisfaction of Fast-Food Firms in Port Harcourt. *International Journal of Information, Technology and Innovation in Africa*, 12(7), 41-54.
- Quraishi, M., Boumjane, A., & Soultani, M. (2017). E-HRM: Concepts, Requirements, and Its Role in Developing Administration **(In Arabic)**, *Journal of Human Sciences – Mohamed Khider University of Biskra*, Issue (47), 147-160.
- Thabet, W. & Al-Shawa, I. (2022). E-HRM Practices and Their Role in Improving Organizational Performance: An Applied Study - University of Palestine **(In Arabic)**, *Journal of Strategic Studies and Political Research*, 1(2), 43-67.
- Wazza, M. (2017). E-management and its role in enhancing the role and status of human resources in the Algerian institution - A case study of Mobilis Telecom Company **(In Arabic)**, *Journal of Media and Social Studies for Research*, 3(3), 1-22.
- Yuvaraj, S. & Suganthiya, M. S. (2021). Impact of Technology on Human Resource Management. *International Journal of Business Intelligence & Innovations*, 449-456.