

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

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

Orcid No: 0000-0002-8014-7728

Email: alaedina@hotmail.com

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

Orcid No: 0009-0002-6436-0067

Email: waseem.ooda85@gmail.com

Received:

08/10/2024

Revised:

17/11/2024

Accepted:

14/12/2024

*Corresponding Author:
aledina@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/10.33977/1760-010-022-006>

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.

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significant benefits from enhancing e-HRM but also identifies major challenges, such as a weak legislative framework, outdated laws (especially the Civil Service Law), and the absence of unified systems across the West Bank and Gaza Strip.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 السيد¹ ، د. وسیم عبد الغفار عودة²

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

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

الملخص

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 الاستقطاب والإختيار 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 مرحله المبكرة. ورغم الفوائد التي حددتها الدراسة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، لكنها أشارت أيضاً لتحديات كضعف الإطار التشريعى، (خاصة قانون الخدمة المدنية)، وغياب النظام الموحد بين الصنفية الغربية وقطاع غزة، كما يُعد نقص الموارد المالية عائقاً آخر أمام التطوير.

الخلاصة: أوصت الدراسة بتكثيف الجهد لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ضمن استراتيجية وطنية، وتحديث اللوائح، ومعالجة الانقسامات 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 معاكبة التطورات الإلكترونية، ولعل أبرز سبل الاستجابة، تأسيس منظومة الدخول الموحد التي تُعدّ البُوابَة الرئيسيَّة 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 شامي الإنجازات التي حققتها المؤسسة الحكومية في هذا الشأن إلا أن إدارتها للمورد البشري ما زالت محفوفة بتحديات كبيرة، سيما وأنَّ الموظفين الحكوميين يقاومون في مستوى التعامل مع التكنولوجيا، كما أنَّ الوظائف تتباين في تطبيقاتها، مما فرض تحديات كثيرة لا بدَّ من مواجهتها؛ فالاحتياجات من الخدمات تتسع، وتحتاج إلى معاكبة دائمة، الأمر الذي ينعكس بالطبع على منظومة العمل، ليفرض واقعاً جديداً يحتاج إلى التطوير المستمر.

لم تُعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مقتصرة على مهام إجرائية مساندة للأنشطة التقليدية، بل إنَّ الواقع المشهود يشير إلى تطور بعض وظائفها وأنشطتها التي بانت تتجزَّ بالكامل عبر الوسيط الرقمي. رغم ذلك، ما زالت تلك الإنجازات بحاجة إلى تقييم لغرض التطوير. فبعض الأنشطة ما زالت تتركَّ في مجال البُنى التحتية، والبعض الآخر في المعلومات نفسها، في المقابل، فإنَّ تردد بعض المؤسسات أو غُزوتها عن الانخراط في البيئة الرقمية ما زال من القضايا الخرجية.

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

1.1 مشكلة الدراسة:

يُعد 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 أنَّ الحكومة الفلسطينية تُواجه في إدارتها لقطاع غزة تحديات كبيرة، يَرِزَّ من بينها ندرة الموارد المختلفة، ومحدودية فرص التعيين، فضلاً عن عدم قدرتها على تغطية التزاماتها المالية، الأمر الذي انعكس على خفض رواتب الموظفين، وإحالة جُزء كبير منها إلى المستحقات (فراج ودعنا، 2021).

وفي إطار جهود الحكومة لنقلها إلى التكنولوجيا الإلكترونية، الأمر الذي قَلَّص من بعض نفقاتها المباشرة، كما قَلَّص من حاجتها إلى التعيين في بعض المجالات. رغم ذلك، ما زال هناك قصور في القطاع الحكومي في مستوى البُنى التحتية للتعلم الإلكتروني، وضعف نشاط المجلس الأعلى للإذاعة والمُعَيَّن وغياب دوره تماماً في غزة، فضلاً عن القيود القانونية (المصري وأخرون، 2018). يأتي ذلك في ظل شارع الدول على خطى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلا أنَّ فلسطين قد حَظِيت بالمرتبة 123 من أصل 174 عالمياً، والمرتبة 14 من أصل 19 إقليمياً وفق مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخاص بالاتحاد الدولي للاتصالات لعام 2017 (مصلحة، 2022).

لذلك، فإنَّ نجاح الحكومة ومؤسساتها المختلفة في الاستمرار بها العمل محفوف بعدة تحديات، لذا فهي ما زالت بحاجة إلى دراسة مُتأنية حتى يتم تذليلها، فغياب المعلومات الكاملة عن المواطنين، من جهة، وعُزُوف البعض الآخر عن الولوج في الخدمات الإلكترونية من جهة أخرى – جعل من فرص تقديم الخدمات إلى جميع المستفيدين أمراً ليس سهلاً. وإنَّ أجندة فلسطين الرقمية والإستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي تقومان على تمكين تكنولوجيا المعلومات والحكومة الرقمية والرقمنة من أجل الإنعاش والت التنمية الاقتصادية للفترة من (2030-2023) (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2023 ب)، فإنَّ 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، فإنَّ هذه الدراسة، التي تتميز في تركيزها على مقابلات مع الموظفين الحكوميين دُوَّي العلاقة، تسعى إلى تسليط الضوء على أبرز التحديات التي تَحُول دون قيام المؤسسات الحكومية بدورها المأمول تجاه الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بطريقة فعالة،

وتشاقش السُّبُل التي من شأنها أن تنهض بذلك، في محاولة لتقديم رؤية تطويرية لصنع القرار. وبالتالي فقد تم التعبير عن مشكلة الدراسة في إجابة هذا السؤال: ما واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وما السُّبُل للنهوض بها؟

2.1 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أربع ركائز أساسية:

- أولاً: أهمية الموضوع الذي تتناوله،** إذ أنَّ دراسة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من أهم القضايا المعاصرة، والتي يمكن أن تتحقق منافع جمة بالنسبة للحكومة في قطاع غزة.
- ثانياً: بنيت الدراسة على مقابلات شخصية مع مسؤولين،** وبالتالي تم استقاء البيانات من متابعتها الأصلية، مع الإستفسار عن الأسباب والخروج بمعلومات أكثر دقة، وبالتالي فهي تساعد متخذى القرار للإعتماد على ما ورد فيها، مع ثمرة الدراسات -حسب علم الباحثين- التي تتبع هذا المنهج في الدراسات السابقة تحديداً في فلسطين.
- ثالثاً: طبيعة المعلومات المقدمة،** إذ أنَّ الدراسة تشخص بدقة أوجه الممارسة المطبقة في كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، وتستعرض التحديات، وتقدم التوصيات حيال كل منها.
- رابعاً: يمكن أن تُسهم الدراسة في توجيه الباحثين الناشئين والمختصين لإجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال، وتقديم رؤى أكثر عمقاً في كيفية تطوير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تحديداً عند استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.**

3.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تشخيص واقع ممارسة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني.
2. الوقوف على نقاط الصعف والتحديات التي تواجه 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 الدراسة:

تتركز أسئلة الدراسة التي تحقق أهدافها فيما يلي:

1. ما واقع ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟
2. ما أبرز نقاط الصعف والتحديات التي تَحْوِل 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 الدراسة:

- الحَد الزَّمَانِي: أُجريت الدراسة في العام 2023.
- الحَد المَكَانِي: اقتصرت الدراسة على القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية (قطاع غزة).
- الحَد المُؤَسَّسي: رَكَّزت الدراسة بطريقة قصدية على أربع مُؤسسات حُكومية فقط، وهي: وزارة التربية والتعليم العالي، وزارة الصحة، وزارة الداخلية والأمن الوطني، فضلاً عن ديوان الموظفين العام كونه الجهة المختصة التي تتطور السياسات وتُنطَّلَقُ بها التنظيم والإشراف على ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- الحَد المَوْضُوعِي: رَكَّزت الدراسة على دراسة واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وسبل تطويرها.
- الحَد المِنْهَاجِي: اقتصرت الدراسة على مقابلات الشخصية.

6.1 محددات الدراسة:

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

- لم تكن مؤسسات الصنفة الغربية مشتملة في الدراسة بسبب صعوبة الوصول إليها، فضلاً عن الإنقسام السياسي الذي نتج عنه إدارة حُكومية غير تواافية في كل منطقة حتى سنة إعداد الدراسة.
- تم اختيار المؤسسات المستهدفة في الدراسة بعد استشارة المختصين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ابتداءً، وديوان الموظفين العام على وجه الخصوص، إذ تُعد هي الأكثر ممارسة للتطبيقات الإلكترونية في أنشطة الموارد البشرية، ولديها إحداثيات وتعيينات للموظفين سنويًا، وبكميات كبيرة مقارنة بالمؤسسات الحكومية الأخرى.
- استفادت الدراسة من المقابلات حيث وفرت المعلومات وغزارتها، إلا أن تعزيزها ببيانات كمية من الممكن أن يعزّزها، لذلك؛ فقد تجاوزت الفوائد التي كان من الممكن أن تعود عليها فيما لو كانت معرّزة ببيانات كمية أيضًا تخضع للتحليل.

7.1 التعريفات الإجرائية:

- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: جميع الأنشطة والعمليات ذات الصيّلة بإدارة الموارد البشرية والتي تشمل -ولا تقتصر على- وظائف الاستقطاب والإختيار والتَّعيين، والتدريب، وتقدير الأداء، والأجور والتعويضات، التي يتم تنفيذها من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الاتصال كالإنترنت بهدف رفع كفاءة المؤسسة الحكومية في إدارة المورد البشري بفاعلية، وتقديم أفضل الخدمات للمُستفيدين، في سياق التطوير التنظيمي.
- مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: هي مؤسسات تدار من قبل القطاع الحكومي، وتحقق النفع العام لجميع المواطنين، وتُقدِّم الخدمات الأساسية كخدمات التعليم والصحة والأمن والآحوال الشخصية وغيرها من الخدمات، ولا تهدف بطبيعتها إلى تحقيق الربح، وتدار من قبل اللجنة الإدارية المُكلفة بإدارة الجهاز الحكومي قطاع غزة، باعتبارها الجسم الحكومي الرئيسي فيها.

8.1 الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يُعد هذا المفهوم هجينًا، فقد جَمَعَ بين الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية. أما مفهوم الإدارة الإلكترونية؛ فقد عَرَفَه قريشي وأخرون (2017) بأنَّه تطبيق للتكنولوجيا في المعاملات الإدارية بما يُحقق خصائص مُختلفة وهي، إدارة بلا أوراق، وبدون زمان ولا مكان، وبدون تنظيمات جامدة. في حين أنَّ مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية قد عَرَفَه Armstrong and Taylor (2020) بأنَّه منهج استراتيجي يعتمد على إدارة الموارد البشرية، عادًا المورد البشري أصلًا تنظيمياً عالي القيمة، ويمكِّنه تحقيق أهداف المؤسسة سواء بِإسهامات فردية أو جماعية، وينظم عمله بسياسات تربط بفلسفة وسياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. كما تشير أيضًا إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات وإدخالها بمكونات مُختلفة على أنشطة إدارة الموارد البشرية وعملياتها في المؤسسة بهدف زيادة كفاءتها وفعاليتها (قريشي وأخرون، 2017).

8.1.1 أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وفقاً لما ذكره قريشي وأخرون (2017) في: تحسين صورة المؤسسة وتوجُّهها الإستراتيجي، وخفض التكاليف التشغيلية والإدارية، كما تُسهل من أداء أنشطة إدارة الموارد البشرية ووظائفها، وتترفع من معدلات الأداء والإنتاجية، كما تُوفّر فرصاً أكبر للمشاركة والتدريب، وتحسّن علاقات العمل وتتحقق رضا الموظفين. كما تُسهم التكنولوجيا في تعديل السلوك التنظيمي للأفراد، وتحسّن الأداء، وتتطور الإمكانيات الفردية، وتكتسب الأفراد مهارات تقنية مُتخصصة، وتُعد حافزاً للعمل (مهدي، 2018). وُسْبِمِّ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية -على وجه الخصوص- في خفض التكاليف، وتعزيز الأداء وتحسين مستوياته، كما تُمكِّن من أداء المهام في أي وقت ومن أي مكان وبأي طريقة، فضلاً على تحسينها لكفاءة العمل التشغيلي، ووظائف التخطيط والتَّنفيذ والرقابة على أداء العاملين في المنظمات (قريشي وأخرون، 2017). ونظراً لأنَّ دورة حياة التكنولوجيا ومعداتها المادية ووسائل التخزين قصيرة؛ فهي بالتَّالي تحتاج إلى تحديث مُستمر (بيزان، 2022) مما يضطر المنظمة لتحمل تكاليف إضافية.

8.1.2 وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

- تُمارس إدارة الموارد البشرية مهام ووظائف أساسية، يمكن وصفها على النحو التالي:
- تخطيط الموارد البشرية الإلكترونية: التخطيط عملية مُستقبلية مُنظمة، تسعى إلى تحديد أهداف المؤسسة الحالية والمُستقبلية تجاه الموارد البشرية وكيفية تحقيقها بالإعتماد على ضخ معلومات ضخمة داخل المؤسسة، وبالتالي تُساعد المؤسسة في تقديم

- أي معلومات مفيدة تُسهم في تحديث البيانات وتوثيق التغيرات الشخصية، بحيث تُسهم المعلومات في التخطيط للمستقبل الإلكترونيًّا (بابية ودقيوس، 2023).
- التحليل الوظيفي: أحد وظائف إدارة الموارد البشرية المهمة التي تُمكِّن المؤسسة من تحديد المهام المُناظطة بكل وظيفة، ومواصفات الأفراد المناسبين لشغلها. وتمارس هذه الوظيفة الإلكترونيًّا 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 الإسقادة منها في تحليل الوظائف (بن دحمان، 2017).
 - التوظيف الإلكتروني: ويشمل وظائف الاستقطاب والإختيار والتَّعيين. وقد عرَّفها (Malkawi 2019) بأنَّها عملية تستخدم التقنيات الإلكترونية للتأكد من أنَّ جميع الإجراءات المُتبعة في عملية اختيار الأفراد وتعيينهم تتحقق وفق خطط معدَّة مسبقاً وأنَّظمة دقيقة بهدف الحصول على أفضل مورد بشري للمؤسسة وبكلفة أقل، إذ يتم استقطاب الأفراد غالباً عبر الإنترن特. في حين أشار قريشي وأخرون (2017) إلى أنَّ الاستقطاب الإلكتروني يُعتبر عن استخدام الإنترن特 سواء في الإعلان عن الوظائف، أو تحديد المؤهلات، لجذب المورد البشري الأكفاء بسرعة كبيرة، بغض النظر عن مكان تواجده.
 - التدريب الإلكتروني: نشاط تطبيقي يتم عبر الإنترن特 ويهدف إلى تطوير الأداء (بوخاري ولغراب، 2017). كما يُعرف بأنَّه أنشطة ومهام تستخدم تكنولوجيا المعلومات، وتهدُّف إلى تمية مهارات العاملين وقدراتهم، والحد من التكاليف الازمة لذلك (قريشي وأخرون، 2017). ويعرفه عبد المعطي وزارع (2012) بأنَّه عملية تهدف إلى توظيف تطبيقات الحاسوب والشبكات الإلكترونية وغيرها من الوسائل الأخرى بحيث تُمكِّن من تنفيذ العملية التدريبية بتفاعل ونجاح في وقت قصير نسبياً، وبجهد وقت أقل، وبما يعطي جودة عالية دون قيود الوقت والمكان.
 - تقييم الأداء الإلكتروني: هو نشاط إلكتروني يهدف إلى تقييم أداء الأفراد، وتوظيف مخرجاته بما يعزز ميزة المؤسسة التَّنافسية، والبقاء في العمل بثبات أمام المنافسين (قريشي وأخرون، 2017). ويستخدم تقييم الأداء الإلكتروني برمجيات لتقدير وقياس أداء الموظف بدقة، وبالتالي يُساعد في كشف مواطن الضعف وكيفية معالجتها، كما يُقدم مُقترحات لتحسين جودة الأداء في صورة تلك المخرجات (Ganeshan & Vethivajan, 2020).
 - الأجر والتعويضات الإلكترونية: نظام إلكتروني يقوم على احتساب أجور العاملين وتسليمها دون أخطاء، ويساعد المؤسسة على تحقيق أكبر انسجام ممكن بين إدارة الموارد البشرية وأجورها، ويسهم في سرعة الإستجابة لجميع التغيرات ذات العلاقة (قريشي وأخرون، 2017).
- وتشتمل هذه الأنظمة في تنفيذ أنظمة دفع الأجر وتطويرها، وتحقيق منافع مختلفة للأفراد، وتُعد فعالة في عملية التقييم وتنسم بكفاءة عالية، كما تساعد 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 غnam (2020) التَّعرُّف على العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء. وقد اتبَّعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة في جمع البيانات التي وُرَّدت على عينة من (193) موظفاً يعملون في الوزارات الحكومية في الضفة الغربية، وتوصلت إلى ارتباط بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى الموظف وعلى مستوى الوزارة، وقد كان الوزن النسبي للوظائف الإلكترونية المستهدفة، (77.2%) لتخفيض الموارد البشرية، و(77.2%) للتوظيف الإلكتروني، و(73%) للتدريب الإلكتروني، و(71.4%) لتقييم الأداء، و(77.2%) لدعم الوزارات لعملية التحول الرقمي، وُرِّدَت دراسة غnam هي الدراسة الأشمل للقطاع الحكومي كونها طبقت على عدة وزارات حكومية.
- أما الدراسات الأخرى كدراسة أبو صبحة (2020) ودراسة العالم (2018) فقد طبق كل منها على وزارة واحدة، مما يُقيِّد من تعميم النتائج. إذ هدفت دراسة أبو صبحة (2020) إلى دراسة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأداء العاملين. وقد اتبَّعت لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بِواسطة الإستبانة، التي وُرَّدت على عينة من (110) موظفين يعملون في وزارة الأوقاف الفلسطينية بالضفة الغربية، إذ كشف عن علاقة إيجابية مع أداء العاملين الإداريين، وقد كان مجمل 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 مدير الموارد البشرية وموظفيها. وقد اتبَّعت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الإستبانة هي أداة جَمَع البيانات. إذ وُرَّدت على

(27) موظف يعملون في وزارة الصحة بالضفة الغربية، وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ الوزارة تواجه مُعوقات إدارية بوزن نسبي (80.0%)، والمُعوقات التقنية (71.8%)، أما المُعوقات البشرية (76.1%)، والمُعوقات المالية (70.6%)، أما المُعوقات التشريعية فكانت بنسبة (72.3%).

وفي قِطاع غُزَّة، تناولت أربع دراسات الإِلْكْتَرُوْنِيَّة للمَوَارِد البشريَّة، ثلَاثٌ منها طبَّقت على الجامعات الفِلَسْطِينِيَّة، إذ هدفت دراسة ثابت والشوا (2022) إلى التعرُّف على مُمارِسات إِدَارَة المَوَارِد البشريَّة وَدُورِها في تحسين الأداء المُنظَّمي. وقد استخدمت المنهج الوصفي التَّحْلِيلي، إذ كانت الإِسْتِبَانَة هي أداة جمع البيانات. وطبَّقت على (24) مُفردة يَعْمَلُون في جامعة فِلَسْطِين بغزة، ووجَدَت أنَّ مُمارِسات الإِدَارَة الإِلْكْتَرُوْنِيَّة للمَوَارِد البشريَّة لها دور في تحسين الأداء المُنظَّمي للجامعة، وَحَظَيَتْ أبعاد الإِدَارَة الإِلْكْتَرُوْنِيَّة للمَوَارِد البشريَّة بوزن نسبي (75.6%)، أما الأبعاد منفصلة فكانت: (81%) للتوظيف الإِلْكْتَرُوْنِي، و(78.6%) لتقدير الأداء الإِلْكْتَرُوْنِي، يليه التَّدْرِيب والتَّطْوِير الإِلْكْتَرُوْنِي (73.8%)، وأخيراً التَّعْوِيضات الإِلْكْتَرُوْنِيَّة (71.2%).

أما دراسة أبو الجبين (2022) فقد سعَتْ للكشف عن دور إِدَارَة المَوَارِد البشريَّة الإِلْكْتَرُوْنِيَّة في تحسين مُستوى جودة الخدمات في جامعة القدس المفتوحة. واستخدمت الْدِرَاسَة الإِسْتِبَانَة في جمع البيانات، وبالتالي فقد اتَّبَعَتْ المنهج الوصفي التَّحْلِيلي. وطبَّقت على (53) موظفاً في جامعة القدس المفتوحة بغزة، فقد تبيَّن أنَّ واقع إِدَارَة المَوَارِد البشريَّة قد تم وصفه من خلال وزن نسبي بلغ (77.6%)، وتبيَّن أَنَّه قد ارْتَبَط بقوَّة مع جودة الخدمات التي تقدِّمها الجامعة. أما الوزن النِّسْبِي لـكل وظيفة فكان كالتالي: (86%) للتعويضات المالية، (85.2%) لـلتَّحْصِيل الْمَوَارِد البشريَّة، وأخيراً (70.8%) لـلإِسْتِقْطَاب الإِلْكْتَرُوْنِي، لتقدير الأداء.

أما الْدِرَاسَة الثالثة التي استهدفت الجامعات في قِطاع غُزَّة فهي دراسة أبو أمونة (2009) التي تَعَرَّفَتْ على واقع إِدَارَة المَوَارِد البشريَّة الإِلْكْتَرُوْنِيَّة في الجامعات الفِلَسْطِينِيَّة النِّظامِيَّة في قِطاع غُزَّة. وكانت الْدِرَاسَة قد وَظَفَتْ المنهج الوصفي التَّحْلِيلي، وجمعت البيانات بواسطة الإِسْتِبَانَة التي أَعْدَتْ خصِيصاً لهذِه الغاية. وطبَّقت الْدِرَاسَة على (239) موظفاً في الجامعات الفِلَسْطِينِيَّة النِّظامِيَّة (الإِسْلامِيَّة والأَزْهَر والأَقْصِي)، وقد توصلت إلى أنَّ إِدَارَة المَوَارِد البشريَّة الإِلْكْتَرُوْنِيَّة قد حصلت على وزن نسبي (70.35%)، إذ كان الوزن النِّسْبِي الأَعْلَى (83.61%) للتعبير عن وُضُوح أهميتها لدى المُسْتَوَيات الإِدارِيَّة المُخْتَلِفة، و(73.97%) لـتَقْوِيَة البنية التحتية لـمَرْكَز تكنولوجيا المعلومات، و(70.37%) لـدُعم الجامعة للتحول الرقمي، أما نظام الجامعة في إِدَارَة المَوَارِد البشريَّة فحصل على (63.89%) وأخيراً بِنَظَامِه في تقديم الخدمات التعليمية الإِلْكْتَرُوْنِيَّة (62.63%).

وأخِيرًا، جاءت دراسة Atallah (2016) لدراسة تأثير الإِدَارَة الإِلْكْتَرُوْنِيَّة للمَوَارِد البشريَّة في التَّطْوِير التَّنظِيمِي في وكالة الغوث في قِطاع غُزَّة. وقد استخدمت الْدِرَاسَة لتحقيق أهدافها المنهج الوصفي التَّحْلِيلي، وَوَرَعَتْ الإِسْتِبَانَة على عينة من موظفي مكتب الأُونروا الميداني بلغت (308) مُفردة، وتبيَّن أَنَّ مُكونات إِدَارَة المَوَارِد البشريَّة تؤثِّر إيجاباً على التَّطْوِير التَّنظِيمِي للأُونروا. وقد جاءت تقديرات المُمارِسات الإِلْكْتَرُوْنِيَّة وفقاً لـوزن النِّسْبِي كما يلي: (77%) لـتقدير الأداء الإِلْكْتَرُوْنِي، (71%) للتعويضات الإِلْكْتَرُوْنِيَّة وكذلك للتدرب الإِلْكْتَرُوْنِي، (64%) لـلإِختِيار الإِلْكْتَرُوْنِي، (54%) لـلإِسْتِقْطَاب الإِلْكْتَرُوْنِي.

أما الْدِرَاسَات العربيَّة، فأبرزها دراسة الحميد وآخرون (2023) إذ هدفت إلى دراسة أثر تطبيق الإِدَارَة الإِلْكْتَرُوْنِيَّة في كفاءة وفعالية رأس المال البشري بالمنظَّمات الحكومية. وقد استخدمت الْدِرَاسَة المنهج الوصفي التَّحْلِيلي. وذكرت أنَّ تطبيق الإِدَارَة الإِلْكْتَرُوْنِيَّة يُؤثِّر على كفاءة رأس المال البشري وفعاليته وعلى الالتزام التنظيمي، وذلك في استهدافها للمؤسسات الحكومية في أمانة القصيم بالسُّعُودِيَّة، وقد عَرَضَتْ مُتطلباتها، وكشفت عن واقع تطبيقها وَمُعوقاتها.

أما دراسة بايبة ودقيوس (2023) فتناولت الإِدَارَة الإِلْكْتَرُوْنِيَّة للمَوَارِد البشريَّة في تحسين أداء الخدمة العمومية: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة أدرار. واتَّبَعَتْ الْدِرَاسَة المنهج الوصفي التَّحْلِيلي وأَسْتَخدَمَتْ الإِسْتِبَانَة لجمع البيانات. واتَّبَعَتْ الْدِرَاسَة المنهج الوصفي التَّحْلِيلي، إذ طبَّقت على (45) موظفاً في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالجزائر وزوَّدت الإِسْتِبَانَة عليهم. وتوصَّلت إلى أنَّ الإِدَارَة الإِلْكْتَرُوْنِيَّة للمَوَارِد البشريَّة قد أَسْهَمتْ في تحقيق رضا المستفيدين والموظفين على حِدِّ سَوَاء.

وقد هدَّفَ الباز (2022) إلى دراسة الإِدَارَة الإِلْكْتَرُوْنِيَّة لإِدَارَة المَوَارِد البشريَّة في مؤسَّسات التعليم العالي (دراسة حالة). وأَسْتَخدَمَتْ الْدِرَاسَة المنهج الوصفي التَّحْلِيلي، وكانت الإِسْتِبَانَة هي أداة جَمَع البيانات. كان ذلك ضمن دراسة حالة استهدفت (90) مُفردة يَعْمَلُون في مؤسَّسات التعليم العالي في مصر بغرض التَّعرُّف على معايير كفاءة الأنظمة الإِلْكْتَرُوْنِيَّة لإِدَارَة المَوَارِد البشريَّة، إذ تبيَّن أَنَّ هناك معايير لا بدَّ أنَّ تتوفر في النِّظام الإِلْكْتَرُوْنِي سِيَّما بعد أَنَّ تَبَيَّنَ ارْتِباطَها بقوَّة مع معايير الكفاءة.

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

من جهة أخرى، فقد كشفت دراسة الجبواني (2021) عن تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحسين جودة الخدمة التعليمية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة في جمع البيانات التي طُبقت على (87) عضواً في مجالس الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء العراقية. وتبيّن أنَّ تطبيق تكنولوجيا المعلومات قد أثر على أداء العاملين. وعلى نحو مماثل، توجّهت 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 الإستبانة التي طُبقت على (120) من موظفي البنوك الخاصة في دمشق. إذ توصلت إلى نتائج أيضاً كما في دراسة الجبواني (2021).

وقد تبيّن في دراسة أبو العينين (2019) التي تناولت أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على جودة الحياة الوظيفية أنَّ تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كان مرتفعاً ويوثّر على جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في تلك المصادر، إذ اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة التي استهدفت عينة من (358) مفردة يعملون في المصادر الإسلامية بمصر. وفي نفس السياق، هدفت دراسة بوخاري ولقراط (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 إستبانة طُبقت على (42) موظفاً يعملون في مؤسسة كوندور إلكترونيكس الجزائرية، إذ تبيّن أنَّ استخدامها لتطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كان مرتفعاً على مستوى التوظيف وتقدير الأداء وتقديم الأجر والحوافز الإلكترونية والتدريب الإلكتروني وإناء الخدمة الإلكترونية، وكذلك في توفير البُنى التحتية التقنية.

وأخيراً، كان لإدارة الموارد البشرية دورٌ جوهريٌّ في تحقيق التمييز التنظيمي كما في دراسة (2018) Malkawi التي هدفت للتعرف على استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في التمييز التنظيمي. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة في جمع البيانات التي استهدفت (82) مبحثاً في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

ويتضح مما سبق، أنَّ الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في فلسطين نسبياً محدودة، ويعُد مُعظمها من الدراسات الحديثة، باستثناء دراسة أبو أمونة التي أجريت عام 2009م. وطُبقت أربعة من هذه الدراسات في قطاع غزة، في حين ثلاثة منها طُبقت في الصيحة الغربية. أما من حيث ميدان التطبيق؛ فطُبق في القطاع الحكومي ثالث دراسات وجميعها في الصيحة الغربية، أما في قطاع غزة فكان ثالث دراسات قد طُبقت على الجامعات ودراسة واحدة على مكتب الأونروا الميداني، وبذلك تُعد هذه الدراسة الأولى التي تُطبق على المؤسسات الحكومية في قطاع غزة. كما أنَّ غالبية الدراسات الفلسطينية هي رسائل علمية.

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

أما ما يُميّز هذه الدراسة عن الدراسات العربية السابقة أنها اتبعت المنهج التوعي كما في جميع الدراسات العربية السابقة، وأنَّها تتناول عدة مؤسسات حُكومية تشتهر بتكاملها في أداء وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، سِيمَا وأنَّ الدراسات السابقة التي طُبِّقت على القطاع الحكومي كانت غالباً ما تستهدف مؤسسة حُكومية واحدة بعينها.

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

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

الوظيفي والرِّضا الوظيفي كما في دراسة Mishel and Situmorang (2024) التي هدفت إلى دراسة استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي مع التحليل للدور الوسيط. وباتباع المنهج الوصفي التحليلي، كانت الإستبانة أداة جمع البيانات، إذ طُبقت على (44) موظفًا 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 هدف في دراسته إلى التعرف على كفاءة وفعالية الاستقطاب الإلكتروني في المؤسسات العامة. وقد استهدفت دراسته عينة من (119) موظفًا في حادق ترزانيا الوطنية. وأنَّتَجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الإستبانة الأداة الرئيسية في جمع البيانات. وكشفت الدراسة عن كفاءة وفعالية الاستقطاب الإلكتروني في المؤسسات العامة، إذ أدى إلى خفض التكاليف والوقت، ووَسَعَ فرص الاختيار أمام المُتقَدِّمين، وسَهَّلَ التَّوصُلَ للمعلومات.

استناداً إلى ما سَبَقَ، يتضح أنَّ الدراسات الأجنبية ذات الصلة - قد ذكرت جميعها أنَّ تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تُسْهِم إيجاباً في عدة مُتغيرات، كالأداء الوظيفي، والرِّضا الوظيفي، وزيادة كفاءة المُنظَّمات وَخَضْرُ تكاليفها التشغيلية، وهذا يعكس تطبيقاً مُضطرباً لـ تلك الممارسات، رغم تباين الدراسات في قطاعات التطبيق، وكذلك تباينها في المجتمعات التي طُبِّقت فيها. وما زالت الدراسات الأجنبية المُشار إليها دراسات كَمِيَّة، أما دراستنا فتتميز بكونها دراسة كَيفِيَّة، وُشِّرِّكَ على جانبين رئيسيين؛ أولهما تشخيصي، يقف على نقاط القوة والضعف ومُسبباتها، والثاني علاجي، يُقدِّم توصيات لتعزيز وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

2. إجراءات الدراسة:

1.2 منهج الدراسة:

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

2. مجتمع وعينة الدراسة:

استهدفت الدراسة القطاع الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة، إذ كان التَّوجُّهُ 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 المُختصين الذين هم على دراية كافية بموضوع الدراسة، وتحديد الخدمات الإلكترونية وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، وقد كان لدى ديوان الموظفين العام دوراً مُهمَاً في تسمية المُختصين في الوزارات الرئيسية كوزارة التربية والتعليم العالي، ووزارة المالية، ووزارة الداخلية، ووزارة الصحة والذين هم على دراية كافية بالبعد الإداري أو الفني 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 التَّوجُّهُ إلى الموظفين الذين اختبروا، وإطلاعهم على أهداف المقابلات، والغرض من الدراسة، والإستدلال بإجراء المقابلات وتحديد الموعد والمكان المناسبين، وقد وافق الجميع على إجراء المقابلات، إذ نفذت مقابلات شخصية مع عدد (15) موظفاً في الفترة المُمتدة من يناير 2023 وحتى يونيو 2023.

3.2 أسلوب جمع البيانات وتحليلها:

جمعت البيانات من خلال مقابلات منتظمة، وروجعت المقابلات بعد تدوين جميع المعلومات التي وردت فيها، وتبنيتها حسب المواضيع. وقد قسمت المقابلة الواحدة إلى عدة محاور حسب الوظائف المستهدفة، وتصنيف الأسئلة حسب المحور، ودونت

الإجابات حسب مستوى معرفة المقابل بالمحور، ثم جمعت الإجابات التي أظهرت اتفاقاً بين الم مقابلين، وتلك التي تبانت فيها الآراء أخذت بعين الاعتبار مع مناقشة مبررات كل مشارك. وأخيراً، نوقشت الآراء الواردة وفسرت، استناداً إلى عدة أسئلة مفتوحة كانت قد وجّهت إلى الم مقابلين، إذ وقفت الممارسات التي تؤدي، وقدم وصف شامل لها، ثم تحديات كل وظيفة وكيفية التغلب عليها في إطار توصيات مفترحة لتطويرها على مستوى القطاع الحكومي الفلسطيني.

وزود الم مقابلون بمفاتيح للإجابة بجانب ترتيب الأولويات في الإجابة، والذكير ببعض النقاط للكشف عما إن كان ترکها مقصوداً أو لا، وذلك في إطار استقصائي يهدف إلى جمع أكبر قدر من المعلومات الدقيقة المترابطة.

4.2 وصف عينة الدراسة:

يمكن وصف خصائص عينة الدراسة التي أجريت مقابلات معهم على النحو التالي:

الجدول (1): خصائص عينة الدراسة

| المتغير | النسبة | النِّكَار | المتغير | النسبة | النِّكَار | النِّكَار | النسبة |
|-------------|--------|-----------|-------------------------------|--------|-----------|--------------|---------|
| ذكر | %73.3 | 11 | مُدير مكتب | %6.7 | 1 | مُدير عام | %26.7 |
| انثى | 4 | | باحث قانوني | %100 | 15 | باحث قانوني | %6.7 |
| المجموع | | | الوظيفي | %20.0 | 3 | مساعد قانوني | %13.3 |
| بكالوريوس | | | المجموع | %73.3 | 11 | مُدير | %46.6 |
| المؤهل | | | دكتوراه | %6.7 | 1 | المجموع | %100 |
| دكتورة | | | المجموع | %100 | 15 | 3-1 | %6.7 |
| المجموع | | | ديوان الموظفين العام | %53.3 | 8 | 7-4 | %13.3 |
| وزارة الصحة | | | سنوات | %13.3 | 2 | 11-8 | %0.0 |
| مكان | | | الخبرة | %13.3 | 2 | 15-12 | %26.7 |
| العمل | | | وزارة الداخلية | %20.0 | 3 | 19- 16 | %20.0 |
| | | | وزارة التربية والتعليم العالي | %33.3 | 5 | فأعلى | %33.3 |
| | | | المجموع | %100 | 15 | | %100 |
| | | | | | | | المجموع |

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 الدكتوراه (6.7%). ويعلم الم مقابلون بوظائف مختلفة ذات صلة بالموارد البشرية وتطبيقاتها الإلكترونية، وكانأغلبهم مدرباء بنسبة (46.6%) ومدراء عامين بنسبة (26.7%)، كما يعمل بوظائف تخصصية ما نسبته (13.3%) بوظيفة مساعد قانوني، و(6.7%) لوظيفة باحث قانوني، وكذلك لوظيفة مدير مكتب. وتبينت مستويات الخبرة عند عينة الدراسة، إلا أن 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 الم مقابلون موزعين على أربع مؤسسات حكومية، إذ يعمل في ديوان الموظفين العام (53.3%)، وفي وزارة التربية والتعليم (20%) ويعلم في كل من وزارتي الصحة والداخلية (13.3%).

0.3 تحليل الم مقابلات ومناقشة النتائج:

1.3 تقييم تجارب الأنماط الإلكترونية الممارسة:

من خلال المقابلات التي نفذت مع (15) شخصية متخصصة في العمل الحكومي، بينما الوزارات ذات الصيحة والإهتمام بالأنشطة الإلكترونية، تبين أن تدبير المقابلين لنجاح الأنشطة أو قصورها، كان على التحول الذي يُظهره جدول (2).

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

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

إذ تبين من الجدول (2) أن نشاط الاستقطاب والإختيار 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 يُجب على هذا النشاط سوى المختصين أصحاب الدراسة، أما أولئك المشاركون في أنشطة أخرى، وليس لديهم معلومات كافية عن نشاط الأجور والتعويضات فكان استثناؤهم من المقابلات لهذا النشاط والإكتفاء 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 والإختيار: أولاً: الأنشطة الممارسة:

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

- الإعلان عن الوظائف عبر موقع ديوان الموظفين العام والوزارات المعنية، وفتح الروابط لاستقبال طلبات التوظيف الإلكتروني.
- إجراء القرز الأولي الإلكتروني، وإعلان نتائج المقبولين، والظلمات، ومواعيد الإمتحانات، وتفيذهما، وإعلان النتائج، وتحديد نسبة المرور (النجاح)، وأية إعلانات أو رسائل إلكترونية توجّه للمنتمين أثناء مراحل التقديم وحتى الترشّح للتعيين.
- أرشفة الطلبات الإلكترونية، وإتاحة قواعد بيانات تُمكن ديوان الموظفين العام من إجراء الدراسات أو عمليات التقييم أو الرد على استفسارات الجهات المختصة عند المسائلة.
- 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 يتربّع على ذلك من نتائج واعتمادها يكون إلكترونياً وبطريقة محسوبة وضوابط أمان عالية، كما أن إغلاق النتائج النهائية يكون بطريقة محسوبة بكامل تفاصيلها، ووفق صلاحيات مُوزعة ومسؤولية واضحة ومحددة.

ثانياً: جوانب النجاح:

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

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

- توفير الوقت والجهد المبذول مع تزايد الدقة وسرعة المعالجة لعمليات إدخال بيانات التأمين في الامتحانات والمُتقابلين في لجان المقابلات وعمليات التدقيق والرصد وبمعداتات أخطاء صفرية.
- دفعت هذه التجربة الموظفين والمؤسسات الحكومية إلى محاكاة 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 والمتعلّقين عن العمل، يمكن استخدامها في التخطيط التبؤي للمورد البشري، أو إجراء الدراسات ونحو ذلك.
- سهولة متابعة إعلانات التوظيف، وإمكانية الرجوع إليها من خلال حساب المُتقدم، إذ سهلت على المواطنين عمليات التسجيل والتقديم بطلبات التوظيف ومتابعة النتائج، وبالتالي أدت إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة وسرعة إنجاز المعاملات، بينما عند استخدام نظام الدخول الموحد الذي يُضفي أماناً عالياً، ويتحقق من هوية المستخدم.
- تتيح فرصة تتبع عمليات الاختيار، والتعرف على النتائج فوراً، والتعرّف على دور التوظيف، وغيرها من الإجراءات، كما أتاحت للمواطن الإطلاع على أرشيف الوظائف التي يتقىّد لها، والنّتائج الخاصة بكل وظيفة.
- ترسّيخ مبادئ الشفافية والإسهام في الإفصاح عن المعلومات الخاصة بالمتّفقيّين، بينما عندما يتم عرض النتائج والتقييم.
- كسب ثقة المُتقدم، بينما أنّ هذه التقنية سهلت الوصول إلى جميع الفئات المستهدفة، كما أتاحت الفرصة لإختيار الأكفاء منهم.
- ساعدت عملية تنظيم المقابلات الإلكترونيّة في زيادة مستوى التزاهة، وتؤكد مشاركة جميع أعضاء لجان المقابلات وفق معايير محددة مسبقاً، وبالتالي يمكن تحليل النتائج للاستدلال على كفاءة أعضاء لجان المقابلات، فضلاً على تعزيز سرية عملية التقييم.
- توسيع شريحة المُتقديّمين لمن يتواجد خارج البلاد أيضاً أثناء الإعلان وخلال فترة التقديم، إذ لا يُشترط للتقديم الحضور الشخصي ويكتفي بالتقديم الإلكتروني على الأقل لطلبات التوظيف.
- ويرى الباحثان أنّ تجربة الإدارة الإلكترونية لوظائف الاستقطاب والإختيار من أهم الأنشطة التي تُعزّز دور المؤسسة الحكومية في إضفاء سمات الحكومة كشفافية عمليّة الإستقطاب والإختيار، والإفصاح عن المعايير والنتائج، وفتح باب التظلمات، والرد عليها. يُعزّز ذلك دراسة أحمد (2018) التي أشارت إلى أنّ الاستقطاب الإلكتروني يحقق شفافية عالية وعدم التحيز، ويسهم في زيادة جودة عملية التوظيف. وقد عزّز ذلك أيضاً دراسة حرّاتي والدور (2017) التي خلصت إلى أنّ الاستقطاب الإلكتروني يُعد عامل جذب 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: التّحديّات ونقاط الضعف:

بالرغم من المنافع التي ذكرها المُقابلون، إلا أنّ التجربة ما زالت بحاجة إلى تطوير، بينما في الجوانب التالية:

1. إدارياً:

- ما زالت بعض الوحدات الحكومية تجهل أهمية فكرة الاستقطاب الإلكتروني وكيفية الاستفادة منه وتوظيفه.
- ما زالت الإنجازات المقدمة تفتقر إلى نماذج تقييم يمكن استخدامها مؤشرات مرجعية لتقدير التجربة، بينما وأنّ هناك ضعفاً في بعض البرامج الإلكترونية المخصصة لأنشطة الاستقطاب والإختيار، وخصوصاً تلك التي تعتمد على ربط البيانات وتحليل مخرجاتها.
- الصّعف النسبي للكوادر المخصصة لأنشطة البرمجة، وتطوير منظومة التعامل الإلكتروني، مما أبطأ فرص التطوير للبرامج.
- ما زال عدد من المُهتمّين أو الخريجين لا يستطيع الوصول الإلكتروني إلى الإعلانات، أو متابعتها، وبالتالي فإنّ الاعتماد على الوسائل الإلكترونية قد يحول دون الوصول إلى جميع الشرائح المستهدفة.
- محدودية دور وحدات إدارة الموارد البشرية في بعض المؤسسات الحكومية، واقتصر أدوارها على أنشطة شؤون الموظفين، في الوقت الذي بإمكانها أن تكون إحدى محركات الدفع لتطوير المؤسسة، وتطوير كوادرها، وإصال الإعلانات لهم.
- عدم تمكّن قنوات معينة من الخريجين من التقديم بطلب إلكتروني، فقد لا تُتاح التكنولوجيا كهواتف ذكية، وإنترنت دائم لبعض الشرائح ذات الدخل المحدود.

- أدىت عملية التقديم السهلة إلى تحفيز أعداد كبيرة جداً من المهتمين للتقديم للعمل، دون قيود على العمر، فيتقىم لتلك الوظائف فئات عمرية مختلفة وأعداد كبيرة، مما يتطلب عقد امتحانات عديدة أو عدة جلسات امتحانية للوظيفة الواحدة، مما يُنقل كاهم ديوان الموظفين العام في معالجة أعداد كبيرة.
- لم يُعد قانون الخدمة المدنية مواكباً للتطور التكنولوجي، مما يعكس على حرفية كثير من الإجراءات، (أي أن هناك إجراءات يمكن اختصارها في حال التعامل الإلكتروني) ولكن تكون المؤسسة مضطربة لقيام بها بوجودها نصاً في القانون، وتعديل هذا القانون أمر ليس سهلاً فهو يسري في الصفة الغربية وقطاع غزة ويستفيد منه جميع الموظفين وهذا يتعدى تعديله في ظل وجود الإنقسام السياسي.
- تُعد تطوير جودة الإختبارات الإلكترونية من حيث المحتوى، واقتصرارها على أشكال محددة، فمن جهة يُعد نشاط إعداد امتحانات الوظيف نشاطاً طوعياً، ولتجنب التغافلات الإضافية لا يستعان بخبراء.
- الطلب الكبير على الوظائف الحكومية يُجبر الديوان على إصدار الامتحانات ضمن بُنوك الأسئلة، وبالتالي يمكن أن يُهدى المعيارية، سيما وأن المتقديمين لن يخضعوا لنفس الامتحان، فقد يكون هناك تباين نسبي في مستوى الصعوبة والسهولة لبعض الامتحانات الإلكترونية، رغم أن معايير الصعوبة يُؤخذ بعين الاعتبار، لكن يبقى التباين نسبياً.
- تعتمد عمليات الاستقطاب الإلكتروني على أنشطة مُبرمجة، وبالتالي تحقق عدة مزايا، إلا أن المرونة تتعدى في الحالات غير المبرمجية عند الاستقطاب، وقد يكون من الصعب برمجتها لذرة الوظائف أو قلة أعداد المتقديمين، فيتم العمل بالنمط التقليدي.
- ضعف القدرة على تدقيق المعزّزات (الأوراق الشوتوتية) الإلكتروني إذ ما زال الاعتماد على الفحص التهائى للمُستندات ورقياً، وذلك بسبب غياب الفحص التكميلي للبيانات، فمثلاً بيانات الهيئة الشخصية الصادرة عن وزارة الداخلية لا تتكامل مع بيانات الجامعات التي تخرج منها المتقدم، وغيرها من البيانات الأخرى.
- أدى الاعتماد على الحوسنة في عمليات الاستقطاب والإختبار، وإجراءات الإختبارات، وغيرها من الأنشطة إلى صرف اهتمام بعض المسؤولين إلى أعمال إجرائية روتينية، سيما الأنشطة والعمليات التي لم تجهز تقنياً للتحول الإلكتروني.
- ما زال بعض الرؤساء في العمل لا يتقهرون التحول الرقمي ولديهم رغبة في إتمام بعض الأعمال بطريقة تقليدية، أو أنهم يقاومون التغيير لأسباب مختلفة قد يكون بعضها خشية التعامل مع التكنولوجيا لقلة الخبرة والمهارة.

2. تشريعياً:

عد البعض أن الإنقسام 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 لواحاته التنفيذية كان سبباً في قصور بعض المعالجات، فهناك أنشطة للموارد البشرية ذات صلة بالإستقطاب الإلكتروني، ولكنها تحتاج إلى تحرير حتى يتتحقق تطويرها، ولا يمكن بناء هذا التشريع بمعرفة عن الصفة الغربية. لذلك؛ يتم تعطيل هذه الرؤية التطويرية والبحث عن بدائل لعدم إمكانية توفير بيئه تشريعية حاضنة لها.

وبالتالي أصبحت التشريعات قاصرة عن مواكبة التطور، عكس ذلك ربما ضعف في اللوائح التي تُضفي مشروعية أعلى لبعض أنشطة الاستقطاب والإختيار الإلكتروني. فمثلاً، الإعلانات الوظيفية يجب أن تكون معلنة في الصحف المحلية لمدة 3 أيام متتالية، في حين أن الصحف الآن ليست ذات انتشار كما هو الحال في موقع التواصل الاجتماعي أو الصفحة الرسمية للمؤسسة الحكومية، وهذا الأمر يحتاج إلى معالجة تشريعية وتعديل في بعض ثصوص أو مواد قانون الخدمة المدنية، سواء في تنويع طريقة النشر، أو في مدة النشر نفسها.

3. مالياً:

- رغم ما يتحققه الاستقطاب الإلكتروني وعمليات الإختيار من منافع للحكومة، إلا أنه ما زال هناك ضعف في استثمار الموارد الإلكترونية بطريقة مُثلث، فهناك هدر، ومن الممكن أن تتحقق الأنشطة الإلكترونية نتائج أفضل من الحالات إن أحسِن استثمارها.
- محدودية المُوازنات المالية المُخصصة لمواكبة التطور التقني، سيما وأن هذا المجال يتطور بشكل متسارع، وحتى تتحقق المفعة الأكبر لا بد من مواكبة التطور، وقد تكون التكنولوجيا وتطبيقاتها في بعض الأحيان مكلفة نسبياً سيما عند بداية انتشار الإصدارات الحديثة منها، فهذا التأخير نتيجة غياب المُوازنات -الموجهة نحو التطوير- قد يُقْدِم الحكومة القدرة على المواكبة، وقد يضعها في أزمات حقيقة مستقبلاً.

- الإمتحانات المحوسبة مُكلفة، فهي ليست مجانية، بل تحتاج إلى أجهزة، ومُعَدّات، وصيانته، وشبكات، وبرمجيات، واستئجار أماكن، وهذه جميعها ذات تكاليف، وبالتالي تزايد أعداد المتقىمين دون مبرر، يُحمل الحكومة تكاليف أعلى.
 - يُنطَّل بديوان الموظفين العام تنظيم وإدارة امتحانات التوظيف والمقابلات، ومتابعة النتائج وغيرها من أنشطة الإستقطاب، ولكن وبالرغم من الاعتماد على التكنولوجيا، إلا أن بعض الأنشطة ما زالت تُؤْدَى بطريقة تقليدية كالاجتماعات التحضرية، وما يتربُّ عليها من أنشطة، ومن الواضح أن ديوان الموظفين العام لم يُخصِّص 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 المستهدفة بالدراسة أو غيرها - وينفذ هؤلاء الأفراد مهام تطوعية - دون مقابل، وبالتالي فإن 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 المُخصصة لمتابعة الأنشطة والعمليات الإلكترونية، وعدم وجود مؤشرات أداء مرجعية يمكن استخدامها للمقارنة والتقييم.
 - إن توفر كوادر فنية مؤهلة فنياً في سائر التخصصات التي تُطْرَح في الإعلانات الوظيفية وتكون قادرة على بناء اختبارات بشكل محترف، وقدرة على اختيار الكوادر الأكفاء من بين المرشحين للمقابلات، وترتيبهم بشكل موضوعي ومعياري يُحقِّق تكافؤ الفرص، ولكن قد يعزف عدد منهم عن تقديم هذه الخدمات على الدوام وبدون مقابل، لاسيما أنها أنشطة يتربُّ عليها جهد وتحتاج إلى وقت.
 - قصور الإجراءات المُبيَّنة في عملية الإستقطاب وأساليبها التقليدية، وقد يكون السبب في ذلك الإحتكام إلى الفترات الرسمية، أو الإجراءات التي يفرضها قانون الخدمة المدنية والتي ما زال بحاجة إلى تعديل ليُضفي مرونة أعلى على تلك الإجراءات.
 - القصور في تأهيل فريق عمل متخصص إلكترونياً وذي كفاءة عالية.
 - محدودية توفير المعدّات الازمة، إذ لا تزال الأجهزة المستخدمة في حدها الأدنى، فضلاً عن تهيئة بيئة مكانية أوسع، تُمكِّن ديوان الموظفين العام من عقد مزيد من الإجراءات كالمقابلات مثلًا في نفس التوقيت، سيما عندما يكون عدد المتقىمين ضخماً.

5. بشرياً:

- ما زالت عملية التطوير تحتاج إلى كوادر متخصصة، فالعدد المُتاح قليل جداً مقارنة بحجم الأعباء الملقاة على عاتق ديوان الموظفين العام الذي يقوم بعملية الإستقطاب والإختيار والنَّعْين لجميع موظفي القطاع الحكومي.
- ضعف أو غياب خطط وأو استراتيجيات وطنية لتطوير المورد البشري على مستوى الحكومة كُلُّ، سواء للموظفين أنفسهم أو حتى للمواطنين.
- قلة عدد الكادر البشري العامل في هذا الملف الحكومي المسؤول عن رفد المؤسسات الحكومية بكوادر بشرية نوعية.
- غُرُوف بعض الخريجين عن التعامل الإلكترونياً، مما يستدعي توعيتهم بالقدر الكافي، ودراسة الأسباب التي تؤدي إلى غُرُوفهم عن التقديم الإلكتروني كفُدان الثقة بالنظام الإلكتروني، أو خشية الإختراق وسرقة البيانات، أو الوسوسة من عدم اكتمال إجراءات التقديم أساساً، أو ربما لأسباب تتعلق بعدم قدرة المُقدم على التقديم لأسباب أخرى شخصية.
- ويرى الباحثان أن تشخيص التحديات السابقة يمكن أن يساعد مُؤثِّري القرار في رسم خطط مستقبلية لتطوير عمليات الإستقطاب والإختيار. وقد جاءت بعض الدراسات السابقة مُعرَّةً لبعض التحديات التي ذكرتها دراستها، إذ ذكرت دراسة أحمد (2018) أنَّ الوزارات الحكومية الفلسطينية ذات اهتمام محدود بتدريب الموظفين في مجال الإستقطاب الإلكتروني، لضعف الإمكانيات المالية الحكومية، فضلاً على ضعف المحفزات المالية، فضلاً عن غياب التشريعات المُجرّمة لاختراق قواعد البيانات. كما ترسجم هذه النتائج مع دراسة العالم (2018) التي توصلت إلى أنَّ التحول من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية تحديداً في وزارة الصحة الفلسطينية، يكون بمعدل عن خطوة استراتيجية للتحول الرقمي، فضلاً عن ضعف البنية الحالية الازمة، ومحدودية توافر قواعد البيانات التي تنسجم مع متطلبات العمل. فضلاً عن محدودية توافر الكوادر المؤهلة والمُدربة من ذوي الخبرة والمعرفة،

وعدم توفر الدعم المالي المناسب والكافى لعملية التدريب وتأهيل الكادر البشرى، فضلاً عن ضعف التشريعات المتخصصة بالمعاملات الإلكترونية.

2.2.5 واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مجال الأجر والتعويضات:

أولاً: الأنشطة الممارسة:

هناك استخدام لبعض البرمجيات التي تُعزز متابعة الأجر والرواتب واحتسابها إلكترونياً ولكنها نسبياً محدودة كنشاط يتبع للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، إذ أنَّ الأجر والتعويضات بشكل أساسى في داخل المؤسسة الحكومية الفلسطينية تتدرج ضمن النِّظام المحاسبي والمالي الذي ترعاه وزارة المالية، وببقى إسهام ديوان الموظفين العام في توفير الوثائق الإدارية التي بموجبها يكون الصرف أو التعديل أو نحو ذلك. ومن أبرز الأنشطة الإلكترونية التي تمارس على مستوى موظفي الخدمة المدنية ما يلي:

- التعامل مع نظام إدارة الموارد البشرية المحوسب في ديوان الموظفين HRMIS.
- إصدار قسيمة الراتب الشهرية.
- إتاحة بعض الخدمات الإلكترونية أمام الموظف كالتعرف على رصيد المستحقات وكل عمليات السداد والتحويل والصرف والتحويل للحافظة.
- إجراء عمليات مالية من قبل الموظف، كسداد بعض الفواتير أو جزء من قيمتها من مستحقات الرواتب المجمدة، وتحويل صرف الراتب، وتحويل الأموال بين حسابات الموظفين، واستخراج كشف رواتب، وتغليف بعض المشتريات، والتبرع للجمعيات الخيرية، وغيرها من الأعمال التي تعود بالنفع على الموظف نفسه.

ثانياً: جوانب النجاح:

- التجربة ناجحة لتحقيق الضبط وجودة والنكلفة والفاعلية، وزادت فعاليتها حديثاً مع إتاحة خدمات مالية إلكترونية أمام الموظف كما تقدم.
- التجربة ناجحة أيضاً كون الموظف يستطيع الرجوع إلى قسيمة الراتب بكل سهولة، ومتابعة أرشيف من الوثائق المالية وكشوف الحساب وغيرها، ومتابعة تطور المبالغ المترصدة ضمن المستحقات، ويعُد ذلك تطور كبير نسبياً بالنسبة للالمعاملات المالية التي تتسم بالحساسية الحالية وتحتاج إلى درجة موثوقية كبيرة.
- توفر هذه التجربة التفاصيل الإستهلاكية بدل مصاريف إدارية، وقرطاسية ومصروفات توزيع البريد، وتحصر في إجراءات العمل كونها تطبق أرشفة إلكترونية للوثائق، كما تسهل الوصول إليها في فترات زمنية لا محدودة، وتشتمل في تقليص حجم أماكن تخزين الوثائق والأرشفة التي قد يصل عدها إلى ملايين الاستثمارات.
- التبادل بين المؤسسات الحكومية للوثائق والبيانات، كما تسهل الحصول على المعلومات اللازمة حسب الحاجة.

الفوائد:

- يحقق نظام التعامل الإلكتروني في الأنشطة المالية ضبطاً عالياً لقطاع الموارد البشرية، في التعاملات المالية التي تقدم يذكرها، وأسهمن في تفادي هدر المال في أخطاء صرف العلاوات والأجر وتدقيقها ورقاً.
- توفير قواعد بيانات دقيقة لأغراض الدراسة ودعم اتخاذ القرارات سيما عند التعرف على أرصدة متأخرات رواتب الموظفين، وبنود الرواتب المختلفة بدل المواصلات والعلاوات ونحو ذلك.
- حقق النظام فورات في كلية العمليات الإدارية بعد الإنقال من النِّظام الورقي إلى الإلكتروني، وأدى إلى إنجاز المعاملات المالية بسرعة كبيرة، في حين كانت تتأخر سابقاً ويترتب عليها تأخير صرف الراتب لمدة شهر كامل إنْ كانت هناك معاملات تحتاج إلى مراجعة.
- ساعد النِّظام الإلكتروني للموظفين في تدقيق معاملاتهم المالية، ومقارنتها، ومعرفة أسباب الخطأ إنْ وجدت والتبيه وإتمام المعاملات والطلبات مباشرة بشكل إلكتروني، كإضافة الإين، وتحفيز الحالة الاجتماعية، وتعديل المواصلات، وغيرها من المعاملات التي يترب عليها أثر مالي.

ويرى الباحثان أنَّ التمويل لأنشطة التحول الرقمي يُعد عصب النجاح وتحديداً في مجال إدارة الموارد البشرية. إذ أنَّ قصور التمويل سيقود المؤسسة إما لمشروع غير مكتمل، أو يحول دون إتمام النجاح. لذلك؛ لا بدَّ أن تعد المنظمة تمويل عمليات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ركناً أساسياً من أنشطة المنظمة وليس مجرد مهمة ثانوية، سيما وأنَّ ثمار نجاحها لا يمكن قطفها إلا بعد إكمال

بناء منظومة متكاملة، إذ يجب أن يتوقف تطويرها في أي من المراحل. لذلك؛ فقد أكدت دراسة حراري والدور (2017) أهمية تخصيص دعم مالي كافٍ لإنجاح عملية التحول في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً. وعليه لا بد أن تنظر مؤسسات القطاع الحكومي إلى توظيف التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية على أنه استثمار طويل الأمد، إذ يتحقق هذا الاستثمار خصوصاً في النعمان على المدى الطويل، ويتحقق فوائض في تقليل عدد الموظفين مستقبلاً اللازمين لإنجاز العديد من المهام الخاصة بإدارة المورد البشري في القطاع الحكومي، فضلاً على خفض كلفة الأخطاء وتصويبها.

ثالثاً: التحديات ونقاط الضعف:

بالرغم من المنافع التي ذكرها المقابلون، إلا أن البعض نكر 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 والتقصي الإلكتروني، إذ ما زال هناك عدد من المعاملات المالية لا يمكن تنفيذها إلكترونياً، وما زالت بحاجة إلى معالجة بطريقة تقليدية.
- لا يعتد في بعض الأحيان باستخدام استمار الرواتب الإلكتروني المسحوبة من النظام المحوسب ووثائق أخرى، إلا بعد ختمها بخت 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. شريعياً:

- غياب اللوائح المنظمة للأجور والرواتب إلكترونياً.
- قصور قانون الخدمة المدنية ولوائح التنفيذية والقرارات ذات العلاقة بما يسمح بربطها إلكترونياً لتنظيم الأجور والرواتب ومعالجاتها، 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 شرعية تتضمن أمن المعلومات، وتسمح باستخدام التوقيع الإلكتروني.
- هناك قصور شرعي في القوانين والقرارات المنظمة للتعويضات المالية الخاصة بالعجز الطبي على وجه الخصوص، وكيفية تنفيذها إلكترونياً.

3. مالياً:

- هناك حاجة ماسة لتطوير الأنظمة المالية المحسنة وهذا يتطلب توفير مخصصات مالية كبيرة نسبياً.
- تطوير شبكة الحاسوب الحكومية يتطلب موازنات ضخمة لاستكمال تطوير النظام، سيما وأن التعاملات المالية تحتاج إلى نظام يخلو من الأخطاء أو الانقطاع عن شبكة الإنترن特 والتيار الكهربائي، كما يحتاج إلى مزيد من التمهيد لقطاعات أخرى ذات صلة بالحكومة، كالشركات، والبلديات، وغيرها.

4. فنياً:

- هناك قصور في الرابط 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 بُطئاً في البدء بتعويض إصابات العمل، كما أن حصر إصابات العمل ومعرفة نسبة العجز وغيرها من المعاملات ما زالت تعالج 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 مالياً وتقنياً معاً.

5. بشرىً:

- يُعد عدد العاملين في مجال تطوير الأنظمة المحوسبة قليل مقارنة بحجم عمليات التطوير المطلوبة على النِّظام، إذ أنَّ هذا النِّظام ما زال بحاجة إلى تطوير مستمر.

- هناك قصور نوعي في الكادر البشري المؤهل للتعامل المالي والإداري واللُّكتروني معاً.

- قلة عدد الموظفين المختصين لحصر إصابات العمل وتجهيز الملفات والمساعدة على الوصول للجميع.

ويرى الباحثان أنَّ عملية التَّعامل 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 التكنولوجية بشكل دائم أمام جميع المواطنين. فضلاً عن ارتفاع تكاليف بناء المنظومة المالية نفسها وتطويرها، سيما عند ربطها بأنشطة أخرى، كالتدريب والأداء الوظيفي، والتحفيز وغيرها. رغم ذلك، تبدو أيضاً بعض الدول العربية في مسار مماثل، إذ يظهر من بعض الدراسات أنَّ تمويل التَّحول الرقمي في أنشطة الموارد البشرية في عدة بلدان عربية لا يحظى بالإهتمام الكافي، إذ أوصت دراسة وزاع (2017) التي طبَّقت 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 والربعي (2018) أيضاً التي شَحَّصَت وجود قصور في تمويل أنشطة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مما يُقْدِرُ فرص نجاحها.

3.2.3 واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مجال تقييم الأداء:

أولاً: الأنشطة الممارسة:

عملية محوسبة تتم عبر موقع ديوان الموظفين العام. وقد أشارت نتائج المقابلات أنَّ تقييم الأداء بطريقة إلكترونية قد بدأ فعلياً في العام 2003 وقد شَتَّى الاهتمام به لتصل الخدمة إلى جميع المسؤولين حتى العام 2010، وتتخذ الأشكال الآتية:

- يتم تقييم أداء الموظفين من خلال نماذج إلكترونية مُعدَّة لذلك عبر الـ WEB إذ يُخصَّص نموذج يتاسب مع المهام الوظيفية التي يقوم بها الموظف، ويقوم المقيم بإعطاء القيم المكافأة بعد أن يطَّلع على جدول الوصف الذي بموجبه تتحدد القيم الرقمية المكافأة لمستوى الأداء.

- يمكن للموظف بعد الإطلاع على نتيجة التَّقييم وفقاً للجدول الزمني المُخصَّص لذلك الإعتراض على التَّقييم الإلكتروني، ويقوم بتقديم نموذج مُخصَّص لذلك عبر حسابه على نظام الدُّخول الموحد لفئة موظفي القطاع العام.

- تشكيل لجان التَّدقيق ولجان التَّظلمات وممارسة أعمالها تتم وفق قنوات إلكترونية، إذ يتم التَّظير في التَّظلمات، وتدقيق مخرجات عمليات التَّقييم الإلكتروني.

- تتم عملية التَّقييم كاملة إلكترونياً، وبطريقة تلقائية، ويُطلب من مُعطي التَّقييم أن يُبَرِّر نتائج التَّقييم المرتفعة والمُنخفضة، كما يُطلب منه بشكل تلقائي وإلكترونياً قبل إنهاء عملية التَّقييم أن يُوصي بالبرامج التَّدريبية التي يمكن أن يُرشح لها الموظف، خصوصاً إن كان قد حصل على نتائج مُنخفضة في التَّقييم.

ثانياً: جوانب النجاح:

- يرى بعض المقابلين أنَّ هذه التجربة كانت ناجحة، إذ أنَّ عملية التَّقييم تُغطِّي سائر المهارات والكفايات التي يجب أن يمتلكها الموظف الجديد في بداية العمل، وكيفية توظيفها والبناء عليها. وهي أيضاً تجربة ناجحة كونها تُمكِّن المسؤولين في المؤسسات الحكومية من إدارة عملية تقييم أداء واسعة تُغطِّي 36000 موظف بكل سلاسة.

- في حين يرى بعض الم مقابلين أنَّ هذه العملية التي لا تستغرق وقتاً طويلاً، تتجه نحو الفشل، إذ أنَّ عملية التَّقييم نفسها تتم في عدة أحيان بناءً على مُجاملات، أو يتأثر الموظفون أنفسهم بعلاقات تربطهم بعضهم مع بعض، فلا يقومون بتقييم حقيقي يعكس نتائج الأداء الفعلي.

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

الفوائد:

- تُوفّر عملية تقييم الأداء المُحوسبة الوقت والجهد، بعد الشّحول عن الطرق التقليدية التي تستغرق وقتاً طويلاً سِيماً مع تزايد أعداد الموظفين، فضلاً عن سهولة متابعة الأداء الإلكتروني والنظر في التظلمات ومعالجتها، فضلاً عن ضمان وصول نتائج التقييم وطلبات الإعتراض إلى الجهات المختصة دون ضياع أو تأخير، وضبط جدولة عملية التقييم. كما تضمن تزاهة عملية التقييم، إذ تمنع العودة لتقرير (تقييم الأداء) خارج إطار التظلمات والتعديل عليه في حال كانت هناك ضغوط أو تأثير على المسؤول المباشر.

يضمّن تقييم الأداء الإلكتروني شمول التقييم لجميع الموظفين، كما يُسهل متابعة التقييم من قبل المشرفين، كما أنَّ هذه المنظومة الإلكترونيّة قابلة للتطوير والربط بالبرامج الأخرى، مما يجعل الاستفادة من نتائج التقييم، وإجراء مزيد من التحليلات عليها أمراً ممكناً وسهلاً.

السيطرة على التكلفة، إذ تُعد التكلفة قليلة جداً، ولا تتحطى التجهيزات الإلكترونية التي تدفع لأول مرّة، وليس كما في الطرق التقليدية، سِيماً أنَّه ليس هناك استخدام للأوراق مطلقاً، إذ وفرت - بجانب حفظ التكلفة - حجم كبير من المستندات الورقية والإجراءات المترتبة على حفظها.

يمكن أداء العملية ضمن الوقت المحدد، إذ يُسهل جدولة المواعيد، والإلتزام بها، فضلاً على أنَّ إتاحة العمل عبر الويب وعلى مدار الساعة جعل المسؤولية مرتبطة بالقائم على التقييم، إذ يُعد التأخير عن إتمام التقييم في موعده مسؤولية ملقة على عاتق المُقيم نفسه. كما تساعد في الكشف عن واقع معيّن عن أداء الموظفين، إذ يمكن تحليل الوقت الذي تم فيه التقييم، والذي يُعطي فترة زمنية عادة ما تكون سنة.

توفير معلومات عن سائر القطاعات الحكومية، إذ يُسهل هذا النِّظام توفير معلومات حول متوسط 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 موحدة، إذ يمكن الاستفادة من قاعدة المعلومات بشكل كبير جداً في الإسترشاد بمخرجات التقييم، والاستفادة منها عند اتخاذ القرار، دراسة مدى صدق الأدوات المستخدمة وثباتها في التقييم عند طبيقها على شريحة واسعة من الموظفين.

تطبيقات أحكام قانون الخدمة المدنية بكل سلاسة، والذي يتّص على إجراء تقييم سنوي لأداء الموظفين خلال فترة محددة، إذ يترتب على مخرجات التقييم قرارات الترقية أو المكافأة، كما يمكن أن يترتب عليها خطط التدريب أو التّقل أو نحو ذلك. كما تسمح بمعرفة نسبة الإنجازات العامة للموظفين، إذ يتم تحليل الإنجازات الخاصة بالموظفين، ومقارنتها بالأعباء المُناظرة بالمؤسسة.

تعزيز الثقة بالتقنيّة، إذ يتم الاعتماد عليها في مخرجات هامة، ويتم اتخاذ القرار بموجب نتائج عملية التقييم، وبالتالي فإنَّ التعاطي مع التكنولوجيا بمسؤولية عالية كونها تحضن عملية مُهمة لتقدير الأداء يُدلّ على اهتمامهم بالتقنيّة وتقديرها وبها. ويرى الباحثان أنَّ عملية تقييم الأداء هي عملية تراكمية، إذ أنَّ الأداء الوظيفي للموظف الواحد يُسهم بشكل مجتمع في تطوير أداء المؤسسة كُلُّ. وبالتالي فإنَّ توظيف التكنولوجيا بما يُساعد في قياس الأداء، وتسهيل عملية التقييم والإلتزام بها سيتيح أمام المؤسسات الفرص الكافية لتحليل أداء المؤسسة كُلُّ. وهذا يساعد في قياس أداء وحدات إدارة الموارد البشرية، وكذلك جميع الإدارات الأخرى المتخصصة. ويعزّز ذلك ما وصفته دراسة على (2014) بأنَّ توظيف التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية لا بد أن يكون أحد الخيارات الاستراتيجية للمنظمة، لما يُقدمه من مزايا مختلفة تساعده على زيادة كفاءتها.

ثالثاً: التّحديات ونقاط الضعف:

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

١. ادارتاً:

- رغم توظيف التكنولوجيا في عملية تقييم الأداء، إلا أن الإهتمام بمخرجات التقييم من قبل بعض المؤسسات ما زال محدوداً، فضلاً عن جهل بعض الموظفين في تنفيذ التقييم إجرائياً، إما لضعف معرفي بعملية التقييم أساساً أو لعدم اكتراث المسؤولين لعملية التقييم ومخرجاتها.
- أدىت سهولة التقييم إلى جعلها عملية روتينية، تخضع لمؤثرات مختلفة كالمحاجلة تارة، أو عدم ضبط معدلات 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 ويوضح على فترات إنجازات أو إخفاقات الموظف، فالنَّقِيم يتم مرة واحدة سنوياً، والأولى أن يتم تقييم الموظف في أكثر من فترة خلال العام، بينما وأن التقييم الإلكتروني لا يستغرق وقتاً وجهماً كبيرين كما في السابق. فضلاً عن ارتباط التقييم بالرئيس المباشر في الغالب، رغم أن استخدام التكنولوجيا يسهل مشاركة عدة أطراف في عملية التقييم، كالمرؤوسين، والجمهور، والرملاء، ولكن هذا التقييم المتعدد لا يُنْفذ وفق هذه المنظومة.
- غياب عنصر المتابعة المرتبطة بالثواب والعقاب، إذ تراخي بعض الدوائر الحكومية في الالتزام بالمدة المخصصة للتقييم، مما يُقلل كاهل ديوان الموظفين العام في المتابعة المستمرة لهذه الأعمال التي من المفترض أن تُتجزَّ في مواعيدها، ولعل ذلك يعكس أيضاً تباطؤ بعض المسؤولين عن إجراء التقييم الإلكتروني للأداء، مما يُرِيك العمل.
- ما زالت منظومة تقييم الأداء الحكومي الإلكتروني تفتقر إلى مؤشرات لربط تقييم الأفراد بالتقييم المؤسسي للوزارة، إذ أن عملية تقييم أداء الأفراد في الوزارة الواحدة تم بمعزل عن تقييم الأداء المؤسسي العاكس لأداء الأفراد، أو وجود مؤشرات تجمع بين تقييم الجهازين، كما أن بعض الوحدات بينما الأجهزة والإدارات الشرطية ما زالت مستثناء من منظومة التقييم المشتركة.
- تجاهل الأدلة الإرشادية الإلكترونية الخاصة بتقييم الأداء، وبالتالي قد يرتجل الموظفون في تقييم مرؤوسيهم 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 أن 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 وتوسيع تقييم الأداء الإلكتروني، كما أن هناك قصوراً أو ربما تعارضاً في بعض التشريعات مع الأنظمة المدنية، وقد يعود السبب في ذلك للانقسام السياسي بين الصيغة الغربية وقطاع غزة، أو قصور بعض التشريعات التي لم تعد تجارى التطور التقني وتحتاج مُتقادمة جداً إذا ما فُورنت بالتطور الرقمي.
- لا يعكس الواقع تقييم الأداء المستجدات القانونية في العالم، وبالتالي هناك ضرورة لمراجعة ما هو قائم من أنظمة، ومعالجتها معأخذ التطور التقني بعين الاعتبار عند تطوير منظومة تقييم الأداء، بينما وأن نظام تقييم الأداء أساساً ما زال تقليدياً - حتى وإن خرج بثوب إلكتروني - فهو بحاجة إلى تطوير، وبالتالي فإن وجود منظومة تقييم أداء إلكترونية لا تُعفي مُنظومة التقييم الأساسية من مواطن الفصور فيها.

3. مالياً:

- شح الموارد المالية التي تحول دون تطوير البنية التقنية كتوفير أجهزة حاسوب محمولة، أو هواتف حديثة (متطلبات مادية) للدخول للإنترنت واستخدام الأنظمة الإلكترونية، مما يُسهل متابعة الأعمال. كما أن المخصصات الموجهة 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 الإهتمام الكافي لعملية التقييم بينما إذا جاءت نتائج التقييم في مستويات مرضية بالنسبة للموظفين، فهي لا يترتب عليها امتيازات مالية للتقييم سواء كان إيجاباً بالصرف، أو سلباً بالخصم.

4. فنياً:

- هناك تحديات فنية رئيسية ما زالت تواجه 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 الإستفادة من عملية التقييم لفقدان الرابط التقني بالوظائف الأخرى، إذ ما زال هناك العديد من الأنشطة التي تحتاج إلى حوسبة ذات صلة بتقييم الأداء، كالرابط بين عملية التقييم والأنشطة الأخرى، والسماح باستخراج تقارير ذكية تمكّن مُتخذي القرار من قراءة مخرجات التقييم، وهذا يعكس عدم ارتباط التقييم ببرنامج محسوب بالبرامج الحكومية، وبالتالي تُعد الفائدة المترتبة عليه نسبياً محدودة.

5. بشرىًّا:

- ضعف خبرة بعض المسؤولين في المجال الفني لإتمام عملية تقييم الأداء وخاصة في مجال عمل الحرفيين، إذ أن مسؤول التقييم يُشرف على عدة مهن وجغراف مُختلفة، وقد لا يكون على اطلاع جميع تفاصيلها.
 - ما زال هناك صعوبة في تدريب عدد كبير من المُقيمين على عملية تقييم الأداء الإلكتروني، إذ أن الأدلة الإرشادية ليست كافية لتوجيه الموظفين، فضلاً عن عدم قدرة فرق العمل الحالية بالمقديرات التي تمتلكها الحكومة على تطوير الأنظمة لتطوير نظام تقييم أداء عصري.
 - نكاش عدد من الموظفين عن دراسة ومتابعة نظم التقييم ومحالات ومحاور التقييم، لمعرفة كيف يتم تقييم أدائهم، وأو كيف يتولوا هم تقييم أداء مرؤوسهم، وقد يكون السبب هو عدم قناعتهم إما بالأدوات أو بعملية التقييم نفسها.
- ويُرى الباحثان أنَّ أبرز سُبل تعزيز تقييم الأداء في القطاع الحكومي هو ربطها بسياسات اللُّob و العِقاب. بينما وأنَّ نتائج المقابلات قد أظهرت أنَّ هناك تراخيًّا وعدم إكتراث في عملية تقييم الأداء، أوَّلَّاً أخذها على محمل من الجد. ويعزز ذلك دراسة حراري والدور (2017) بضرورة الربط بين الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية، كربط نظام الأجور بنظام الحضور والإنصراف وخدمات الموظفين الذاتية، وكذلك ربط نظام تقييم الأداء بنظام الأجور، إذ يُسهم ذلك في تحسين الأداء طالما أنَّ الفصور فيه سيُؤدي إلى خفض للأجور أو الخصم منها. وبما أنَّ البيئة الإلكترونية تشهد تطورات مُضطربة، فإنَّ منظومة تقييم الأداء يجب أن تَحظى بمتابعة مُستمرة وتطوير دائم. وفي هذا السياق، أشارت دراسة وزاع (2017) إلى أنَّ 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 الممارسة:

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

ثانياً: جوانب النجاح:

من خلال نتائج المقابلات التي أجريت، تجد أنَّ المُقابلين يتفقون على أنَّ التجربة جديدة من نوعها، وتميل إلى النجاح، ولكنَّها لم تُتحقق بالقدر الكافي حتى تستطيع أنْ تُعطي حُكماً على نجاحها، فهي من جهة ما زالت تجربة جديدة، ومحفوفة بتحديات مختلفة، ومن جهةٍ أخرى فإنَّ تقبلها بين الموظفين؛ فضلاً عن وجود مؤشرات فعالة للتقييم ما زال محدوداً. إذ أنَّ عملية التدريب - أساساً - ربما لم تَحظ باهتمام وافر من قبل بعض الموظفين في الأحوال الإعتيادية، وبالتالي يتَعَيَّن منح هذه التجربة مزيداً من الوقت حتى تُقيَّم ويُحكم عليها، ولكن لا يمنع ذلك من تقديم بعض المؤشرات ودراستها.

المؤيدون لنجاح التجربة: يرى البعض أنَّ التجربة كانت ناجحة رغم حداثتها، وقد قدّموا لذلك عدة مؤشرات أبرزها:

- استثمار وقت الموظف بما يعود بالفائدة على الوظيفة العمومية، فلا يحتاج الموظف للانتقال من مكان إلى آخر.
- توفير القرطاسية والضيافة واللوجيستيات وهي مكلفة نسبياً بالذات مع تزايد أعداد الموظفين المشاركين في البرامج التدريبية.
- توفير أماكن بديلة مخصصة للتدريب في المقرات الحكومية، إذ أن بعض البرامج التلفيدية كانت تُعقد في قاعات مُستأجرة وتشكل تكالفة إضافية.
- التدريب عبر منصة zoom كانت تجربة تُوصف بأنها ناجحة، فقد اهتمت بالخرجات كمّا ونوعاً، فَخَرَجَتْ أعداد كبيرة من الموظفين، كما أنها غير مكلفة، ووفرت وقتاً وحالت دون التجمع وإجهاد المتدربين، وما زال هذا النِّظام معمولاً به إلى جانب التدريب الوجاهي.
- أتاح توظيف التكنولوجيا الفرصة لاستقطاب مدربين من الخارج، وبالتالي لم تُعد خيارات التدريب محصورة بالمدربين المحليين.
- التقييم عبر نماذج جوجل غُص تجربة ناجحة، إذ أنه لم تكن هناك برامج محسوبة حتى اللحظة تُستخدم لهذا الغرض، وكانت عملية التقييم تتم بإعادة إدخال الاستبيانات الورقية، وإن كانت ما زالت في بداياتها ولم يتم ربطها بأي مخرجات لتقدير الأداء، أو الترقى والتحفيز.
- تُعد ناجحة بفضل إتاحة الدورات التدريبية المُنفَّدة والمُصوَّرة بالصوت والصُّورة حتى يُستفيد منها الجميع، حتى وإن كانت تلك الدورات مُسجَّلة أو لم تُعَد بشكل مباشر فهي لاتزال مرجعاً.
- شُعُّطي الموظف الحريري على مُواكبة الجديد الفرصة لتطوير قدراته وإمكاناته، كما تُوفِّر عليه الوقت والجهد وتسهل الخطوات.
- المعارضون لنجاح التجربة: فقد بَرَهَنُوا بما يلي:
- تحديد الاحتياجات التدريبية عبر ربطها بمخرجات تقييم الأداء كانت عملية فاشلة، لسوء استخدام التقييم كونه في بعض الأحيان يكون غير موضوعي من جانب، وعدم تَوَافُقِ المُتطلبات التدريبية (خيارات محددة مسبقاً) من جهة أخرى دون أن يكون هناك مساحة أكبر لتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل أكثر دقة، كما أنَّ مَن يُحدد الاحتياجات التدريبية إما الموظف نفسه أو مسؤوله المباشر، دون توعية أيٍّ منهما على كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ناجحة بنسبة لا تتجاوز (30%) لعدم استمرار الدورات التدريبية، فهي تُعَد في فترات ولمدة محددة وتنتهي.
- خطط التدريب لا يشترك في إعدادها جميع الموظفين، وكذلك فئة محددة التي تتولى إعدادها وتنفيذها، وبالتالي فإن التخطيط للتدريب أساساً في المؤسسات يُشَبِّه ردة الفعل وليس ضمن سياسة مُوجَّهة، وبالتالي فإن دخول التدريب الإلكتروني ربما يكون قد ساهم في تجميل الأمر قليلاً ولكن لم يُعالج أصل المشكلة في التخطيط للتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة منهجية علمية.
- التجربة فاشلة بسبب التحول العالمي نحو التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد لتنفيذ أنشطة بناء القدرات إذ مازلنا متأخرین في المجال وتوجد تجربة جديدة متواضعة قَيَّدَ التنفيذ في الدورات المُبتدِّية -قد تكون أزمة كورونا قد وجَّهَتَ الأنظار إليها- ولكن هي تجربة متواضعة جداً.

الفوائد التي عادت على الحكومة:

- بالرغم من التباين في وصف تجربة التدريب الإلكتروني ما بين النجاح والفشل، إلا أن هناك بعض الفوائد التي تحققت منها:
- توفير الأموال من خلال خفض النفقات التشغيلية الخاصة بالتدريب.
- فرض استخدام التكنولوجيا وتحفيز مُواكبة التطور، سيما في الحالات التي كان لا يُقْبِلُ الموظف على المبادرة أو حتى يستجيب إليها.
- أَسَّهم التدريب الإلكتروني في تحسين مهارات العاملين بشكل أكبر وبعدد أكبر وبشكل أسرع سيما في تضمين واستخدام التكنولوجيا.
- حقق وفورات كبيرة في تكالفة التدريب وهذا تناسب مع شح المُوازنات المالية.
- توفير وقت الموظفين، فلم يُعُد الموظف بحاجة لصرف وقت أو جهد في الانتقال إلى مكان التدريب والعودة من مكان التدريب، يكفيه فقط أن يُسْجِل الدُّخُول ليتحقق بالبرنامج التدريبي في الوقت المُخصَّص.
- سهولة الانضمام للتدريب الإلكتروني في أي مكان، مع إتاحة مرونة كافية في عقد البرنامج في أوقات مرنَّة.
- ضمان التدريب الموحد والشامل لجميع الموظفين.

- تزويد المعنيين باللإلاحظات 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 الرأفة النفسية التي يشعر بها موظفو وحدة التدريب في ديوان الموظفين العام والتاتحة عن تخفيف ضغط العمل عنهم.
- البرامج التدريبية تُسهم 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 يخفي من كلفة التدريب نفسها، فإنه يُسرع من عملية إكساب الموظفين المهارات المطلوبة للعمل. وقد أكدت دراسة حراري والدور (2017) على أهمية التدريب الإلكتروني كونه يُسهم في تهيئة بيئة عمل غنية بالتطبيقات المعتادة على التكنولوجيا، وبالتالي يُسهم في تحقيق جودة أعلى في الأداء.

ثالثاً: التحديات ونقاط الضعف:

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

1. إدارياً:

- غياب الدور الحكومي الفعال في مجال إعداد القيادات الشابة فعلياً، والإهتمام 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 التشيك 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 معاكبة وتقرّب.
- هناك قيود إجرائية على إستقطاب مدربين دوليين للتدريب عن بعد.
- لا يوجد ضمن المنظومة الإلكترونية المُتاحة حالياً نافذة تتيح للموظف طلب برامج تدريبية بعينها وتقديم ما يُيرر حاجته لتلك البرامج.
- لا يُتاح أمام المسؤول فرصة طلب برامج تدريبية محددة لمروسيه، إذ يُمكّنه 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، واقتضاء الجسم الحكومي بمدى أهميتها، ومُرورها بإجراءات مختلفة.
- ينتهي البرنامج التدريبي بانتهاء اللقاء المباشر أو الأخير للمتدرب، إذ يقتصر تأثيره على البعد الشخصي للمتدرب فقط دون ضمانات باستقادة المنظمة من مخرجه.

- محدودية تشجيع القيادات لـإدخال التقنيات الحديثة للعمل بحكم الواقع الروتيني وعدم الخبرة في هذا المجال.
- ضعف الإهتمام بالبرامج التدريبية أساساً كونها تُقطع جزءاً من الوقت، أي يسود اعتقاد عند بعض المسؤولين بأنها مجردة مضيعة الوقت حتى تلك التي يجري عقدها إلكترونياً.
- صعوبة متابعة الحضور في جلسات التدريب الإلكتروني، فقد يكون الشخص حاضراً إلكترونياً، ولكنه مُنشغل بأي أعمال أخرى، في حين يمكن متابعة الحضور وضمان تفاعلهن ومشاركتهم إذا كان التدريب حضوريًا.

2. تشعيراً:

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

- اختلاف التشريعات الفلسطينية، سيما فيما يتعلق بالتدريب الخارجي، كالابتعاث للمشاركة في برامج تدريبية، مما زالت هناك فجوة بين الصيغة الغربية وقطاع غزة نتيجة الانقسام السياسي.
- عدم محاكاة قانون الخدمة المدنية للتطوير، إذ لم يشهد هذا القانون تحديات منذ عام 2005م، وبالرغم من صدور بعض الأوامر الإدارية في الصيغة الغربية إلا أن توحيدها وتطوير مواد القانون أو لوازمه التنفيذية بات مطلباً ملحاً للمضي قدماً في تطوير العديد من الأنشطة التدريبية في البيت الحكومي. كما ما زال القانون بحاجة إلى تطوير وضم مستجدات ترتبط بالأعمال الإلكترونية والتدريب الإلكتروني وما يتربّى 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 المقوّبات الإدارية المنصوص عليها في قانون الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية فيما يتعلق بتحسين الأداء والتدريب منهاً لتحسين الأداء.
- هناك فجوة قانونية في تشريع عملية التدريب أساساً، وفي تطويرها، إذ لا تتضمن التشريعات أية بنود تتعلق بالتدريب عن بعد، 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 معمقة، ومواقف من مستويات عليا، تُحول دون الاستفادة من ميزات الوقت التي يقدمها التدريب الإلكتروني.
- ما زالت البرامج التدريبية تتسم بالرتابة، والروتين، فهي لا تتضمن مستجدات نوعية تُحَفِّز على التدريب نفسه، ولا يُشكّل التدريب الإلكتروني حافزاً.

3. ماليًا:

- 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 وإنجامها عن توفير مخصصات مالية لازمة لعملية تطوير قدرات موظفي الخدمة المدنية.
- بسبب الانقسام السياسي؛ يمتنع الممولون عن دعم المشاريع التدريبية الحكومية، لأنها لا تدار من قبل حكومة تتبع للسلطة الفلسطينية، واقتصرارها على التخصصات الطبية فقط التي يتم تسييقها 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 ترفًا - عد البعض - سيما عند ترتيب أولويات تخصيص الموارد.
- حسب القوانين المعتمد بها، لا يمكن تحصيل رسوم من المتدربين توجّه لتطوير منظومة التدريب، إذ ما زلت بحاجة إلى إجراء بعض التعديلات على القوانين والأنظمة التي كفلت العمل الحكومي، والتي لم يطرأ عليها تغيير منذ عام 2005م.
- زيادة تكلفة البرامج التدريبية سيما إرتفاع سعر التقنيات والأجهزة التكنولوجية مع عدم القناعة الكافية من قبل الإدارة العليا بأهمية هذا الإنفاق ووعده بالتفعّل على البيئة الحكومية بالقدر الذي يوازي تلك التكاليف، أو ربما بإمكانية تحقيق المتفعة 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 وتقدير وقياس أثر التدريب.
- عدم وجود أنظمة أرشفة إلكترونية فعالة خاصة بأرشفة العملية التدريبية وتقدير الأداء وتقدير الأداء وكيف يمكن توظيف كل منها في تعزيز الآخر.
- عدم وجود ربط مباشر بين قواعد البيانات الحكومية للمؤسسات فيما يتعلق بالتدريب كربط التدريب بالمهام الوظيفية وبنائج تقدير الأداء، أو حتى بتطورات المؤسسة مستقبلاً، فضلاً عن عدم جودة قواعد البيانات وتحديثها.
- عدم القدرة على ضبط المتدربين والتزامهم بتطبيق برامج تدريبية عن بعد.
- عدم القدرة على ضبط المتدربين عند تنفيذ اختبارات التدريب.

- وجود مشاكل تقنية تتعلق بالتقنيات والتكنولوجيا وانقطاع الكهرباء، سيما وأن تكفلة البدائل تعد نسبياً مرتفعة، كالاعتماد على مصادر طاقة كهربائية بديلة.
- ضعف الموارد البشرية المؤهلة في مجال التدريب التقني والفكري، مما زالت الخبرات المحلية متقاربة من حيث الأدوار والكفاءة، ولم تحظ مؤسسات القطاع الحكومي باستضافة خبراء لديهم تجارب نوعية ومميزة.
- لا يوجد متابعة لتقدير مدى الاستفادة من الدورات، فمنظومة التقييم المتتبعة ما زالت لا تتخطى سوى قياس ردة فعل التدريب، وليس هناك ربط حقيقي بين البرنامج التدريسي المنفذ وبين سلوك وأداء الموظف لاحقاً، أي أن المنظومة الإلكترونية لتقدير التدريب لا تقيس أثر التدريب فعلياً، رغم أن التكنولوجيا الرقمية يمكن أن تساعد في ذلك، ولكن تحتاج إلى تطوير.
- عدم وجود الخبرات الأكاديمية للتدريب على الأجهزة الحديثة، وتوظيف تقنيات الاتصال والتفاعل الإلكتروني المختلفة، معنى لم يتلق المدربون المحليون 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 استكمال البرنامج الواحد، مما يجعل الفائدة المرجوة محدودة جداً.

5. بشريّاً:

- رفض أو إjection 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 المتردية، فكيف إن كان التدريب الإلكتروني يغيب فيه التفاعل المباشر وتبقى المسؤولية الأكبر للالتزام فيه تقع على عاتق المتدرب؟
- امتناع 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 المتدربين سيما إن كان التدريب الإلكتروني غير مترافق.
- يرى الباحثان أن التدريب الإلكتروني لا يعتمد فقط على مبادرة المنظمة نفسها، بل ينبغي أن يكون نهجاً وثقافة يتحديها الموظف، لتعلم الجديد، والبحث في الواقع والمنصات المختلفة، والمبادرة دوماً لتقديم الجديد في العمل. وقد تناول الإمكانات المادية ولكن يبقى استثمارها بالقدر الكافي ربما يخلو من المحفزات، مما يحول دون إقدام الموظفين أو مبادرتهم نحو التدريب الذاتي. وقد أشارت دراسة وزاع (2017) إلى أن الإمكانات المُتاحة أمام أنشطة التدريب والتعلم عن بعد خدمات أساسية جيدة، ولكنها لا تستغل بشكل جيد من قبل الموظفين، إذ ما زالت المواد التدريبية والتعليمية الموجهة للموظفين والمنشورة إلكترونياً غير كافية ومحدودة.

4. النتائج والتوصيات:

1.4 النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. ساعد النظام الإلكتروني المطبق في الأنشطة المالية في ضبط التعاملات المالية الخاصة بأجور ورواتب الموظفين بشكل كبير، كما أتاح لهم توازد لمتابعة أرصدمتهم المالية، وأتاح لهم فرص تحديث بياناتهم وطلب خدمات خاصة بالموظفي أنفسهم، مما سهل في إجراء المعاملات، ومتابعتها، وإشراك الموظف في تحمل المسؤولية.
2. أسهمت عمليات الاستقطاب والإختيار الإلكتروني في حوكمة عملية التوظيف داخل الحكومة، إذ تأمت الشفافية في الإعلان عن الوظائف، وتم الإفصاح عن الطرق المستخدمة في عمليات الاستقطاب والإختيار، وتم برهنة النزاهة في اختبارات التوظيف الإلكترونية، وغيرها من الأنشطة الإلكترونية التي ضبطت عملية التوظيف وأبعدتها عن شبكات الفساد.
3. أسهمت التكنولوجيا الرقمية بشكل ملحوظ في تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي الفلسطيني، وحققت قفزات نوعية كبيرة تحديداً في قطاع غزة، مما عزز من مشروع الحكومة الإلكترونية، وبالتالي فإن جميع المزايا التي تتحقق جراء التحول الرقمي قد أصبحت ملموسة، كالأرشيف الإلكترونية، وبناء قواعد بيانات ضخمة والاستفادة منها، والتواصل والاتصال المتفاعل مع القطاعات المختلفة، وإتمام المعاملات الإلكترونية، وتقديم بعض الخدمات سواء للمواطنين أو الموظفين على مدار الساعة ودون قيود مكانية، فضلاً عن توفير صخم لنفقات الأنشطة التشغيلية لإدارة الموارد البشرية التي تتناولها الدراسة.

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 الإهتمام كونها تحقق مزايا عديدة.
5. هناك مشكلات أساسية تتعري عملية التدريب في البيئة الحكومية، كالاقتصرار على مدربين محليين مع عدم فتح آفاق للإستفادة من تجارب خارجية، ومشكلات في عدم كفاءة تحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم وقياس أثر التدريب، وغيرها من التحديات التي يجب أن تعالج أولًا ضمن سياسات التدريب، والتي يمكن أن يكون التحول إلى العمل الإلكتروني عاملاً مُساعداً فيها، ولكنَّه ليس العصا السحرية لعلاج مشكلات التدريب الأساسية إجرائياً وإدارياً وتشريعياً ومالياً.
6. ما زالت المخصصات المالية والموازنات الموجهة 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 لعديد من الأنشطة التطويرية التي يتقادم تطبيقها مع قدم التشريعات، سواء في عمليات الاستقطاب والإختيار والتقييم، أو في بعض الأنشطة المالية، وكذلك في عمليات تقييم الأداء، فتطبيقات التكنولوجيا غير مُضمنة في تلك التشريعات، وينعد استخدامها في بعض الأحيان إنتهاك لتلك القوانين سيما تلك التي فرضت قيود زمنية، وبالتالي قد يكون تطوير نظام العمل الإلكتروني مكبلاً بقيود التشريعات، التي قد تنظر للتطوير نفسه على أنه إنتهاكاً للقانون في بعض الأنشطة أو الإجراءات، لخروجها عن الصوص الحرفي 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 الإستفادة منها بالشكل المطلوب، كما أنَّ الربط بين البيانات لاستخدامها ضمن تقارير محددة، أو إجراء بعض التقييمات والدراسات ما زال محدوداً لضعف بنية نظام معلومات الموارد البشرية أساساً وافتقاره إلى عديد 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 ويسهل عمليات الفرز والإدخال سيما عند تنفيذ الاستقطاب والإختيار الإلكتروني.
10. هناك قصور في منظومة العمل الإلكتروني المعتمدة لدى المؤسسات الحكومية، والتي تتطلب ربطاً إلكترونياً إجرائياً واضحًا بين سلسلة عمليات ووظائف أساسية مثل: تحديد المهام الوظيفية وتحديثها، وتقييم الأداء الوظيفي، وتحديد الاحتياجات التدريبية، والمكافآت والحوافز المالية.

2.4 التوصيات:

استناداً إلى النتائج السابقة، تُوصي الدراسة بما يلي:

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

أولاً: التوصيات المتعلقة بالتحديات الإدارية لمجال الاستقطاب والإختيار:

- بدء المزيد من الجهد ضمن أنشطة تسويقية متخصصة تسمح بوصول الإعلانات الإلكترونية إلى سائر الشرائح، وعبر جميع القنوات الإلكترونية بما في ذلك موقع التواصل الاجتماعي.
- تأسيس منصة إلكترونية تسمح بنشر فيديوهات تعريفية تراعي الفروق الفردية بين المتقدمين الخريجين، وتقدم إرشادات تساعدهم على إتمام عمليات التقديم بنجاح.
- إعداد دليل إرشادي إلكتروني للمتقدمين يوضح خطوات التقديم الإلكتروني للوظائف، وينصي موثوقية أعلى على آلية الفرز والإختيار من خلال توقيتها وعرضها للجمهور المعني.
- تعزيز الحكومة الإلكترونية لإجراءات الاستقطاب والإختيار والتقييم، بحيث يتم تعديل إجراءات المفاضلة مباشرةً إلكترونياً قبل البدء بخطوات الاستقطاب والإختيار، بحيث تبقى عملية التوظيف الإلكتروني مبرمجة بالكامل.
- إجراء تعديلات على قانون الخدمة المدنية بما يسمح بحرية استخدام الإلكتروني لعمليات الاستقطاب والإختيار دون قيود زمنية.
- استكمال تطوير منظومة الكفايات الوظيفية المحوسبة، ورفع شروط الدخول للامتحانات المحوسبة للوظائف وتطوير العمليات اللوجستية.

- فتح وسائل متابعة إلكترونية للشكوى والاستفسارات سريعة التعامل.
- إعداد قاعدة بيانات شاملة ومترابطة بين وزارات: التعليم والتعليم العالي، والداخلية، والعمل، والمالية... الخ بحيث يتم التحقق من البيانات الخاصة بالمتقدمين إلكترونياً لضفاء موثوقية على طلبات التقديم.
- إجراء المزيد من مطلبات التصنيف وإجراءات التصفية عند الاستقطاب الإلكتروني لتقليل أعداد المتقدمين قبل ترشحهم للامتحانات الوظيفية.
- هناك حاجة حقيقة لتعزيز الثقة في المنظومة الإلكترونية، من خلال عدّة أنشطة وإجراءات تعزز الاعتماد على المنظومة الإلكترونية، وهذا يتطلب تواصلاً مباشراً مع المتقدمين، وتقديم تعذيرات راجعة سريعة.
- تعزيز دور تكنولوجيا المعلومات لدى الإدارة العليا وكيفية توظيفها لتحسين إجراءات العمل.
- ضرورة الربط بين البيانات الضخمة الخاصة مثلاً بالخريجين بين الجامعات، فإذا تم التحقق مباشرة بمجرد إدخال بيانات المتقدم، وتدريب المختصين على تحليل البيانات الضخمة.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بالتحديات التشريعية لمجال الاستقطاب والإختيار:

- تُعد الوحدة الوطنية مدخلاً هاماً لتجاوز العديد من المشكلات التي تعيّن العمل في البيئة الإلكترونية الحكومية، سيما في مجال توحيد التشريعات، وتوحيد النظام بما يعزز ربط معاملات الموظفين عبر سائر المؤسسات المخصصة لمعالجة بياناتهم.
- إصدار مزيد من النظم القانونية واللوائح وما يتربّع عليها من تعليمات، وما يتربّع على ذلك من تعديلات في قانون الخدمة المدنية على نحوٍ متزامنٍ يتناسب مع التطور التكنولوجي المتتالي سيما في عمليات التعيين الإلكتروني والنظمات.
- حسب القانون يجب نشر الإعلانات في الصحف المعتمدة لمدة 15 يوم عمل، وفي ظل تراجع الاعتماد على الصحف المعتمدة المطبوعة، ووجود الروابط الإلكترونية، وموقع التواصل الاجتماعي، وغيرها يتطلب تقليل مدة الإعلان، وهذا يتربّع عليه تعديلات في القانون تسمح بالنشر الإلكتروني وتقليل مدة النشر الإلكتروني أو الإعلان، حتى لا يشكّل ذلك عائقاً يُطيل من مدة عملية التوظيف.
- تطوير تشريعات مناسبة وناظمة للعمل في ضوء مستجدات أخرى أيضاً، بمعنى، ينبغي أن يكون هناك ورش عمل دوريّة، يكون بموجبها الاستماع إلى التعديلات المقترحة، ودراستها، ورفعها للجهات المختصة ليتم تعديلها أو إصدار قرارات تضفي عليها مشروعية تسهيل إجراءات العمل.

ثالثاً: التوصيات المتعلقة بالتحديات المالية لمجال الاستقطاب والإختيار:

- تخصيص موازنات أكبر لأنشطة الاستقطاب والإختيار، والإهتمام بشكل أكبر في البرمجيات والمنصات الناظمة لذلك، فهذا من شأنه أن يحقق وفورات أكبر على الحكومة.
- زيادة المخصصات المالية الحكومية (كأن تتحقق مفاوضة مفترضة لإتاحة فرصة للمتقدم للمنافسة على وظيفتين سنوياً ودخول الإمتحانات بدون رسوم) وفي حال زاد عن ذلك يكون تحصيل رسوم امتحان رمزية بمقدار 10 شوالق عن كل وظيفة إضافية، بحيث يُوجّه ربع تلك الرسوم لتطوير الأنظمة الإلكترونية لعمليات الاستقطاب والإختيار والتعيين، ويُوجّه سلوك المتقدمين.
- إيجاد مخزون استراتيجي من الكوادر البشرية بناء على خطة مدرسية للاحتياج، بحيث يمكن الاستفادة من هذا المخزون للمؤسسات الحكومية، وإتاحة المعلومات أيضاً للقطاعات الخاصة والقطاع الأهلي وفق اتفاقيات تعاون مشترك.

رابعاً: التوصيات المتعلقة بالتحديات الفنية لمجال الاستقطاب والإختيار:

- بناء نظام مكافآت يُحفيز ذوي الاختصاص من خارج الحكومة للمشاركة في مهام الاستقطاب والإختيار، كإعداد الامتحانات، وإجراء المقابلات، وفرز الطلبات وغير ذلك، إذ أن جزءاً من المهام التي يتم إجراؤها هي مهام للموظفين، وفي كثير من الأحيان يتم مشاركة عدد من المختصين بشكل تطوعي، مما يجعلهم ربما لا يضعون تلك المهام في طليعة أولوياتهم تماماً كما لو كان الأمر بمقابل يتناسب مع وقت وجهد المشاركين.
- تطوير إجراءات خاصة بالإستقطاب، كتنفيذ دورات تدريبية قبليّة، إذ أن تتنفيذ بعض البرامج التدريبية كالتعريف بكيفية التقديم، وقادري الأخطاء، والإستفادة من الفرص، فضلاً عن برامج تدريبية معرفية يمكن تنسيقها مع النقابات المهنية المختصة.
- ابتعاث مهندسين للخارج لمواكبة التطور ودراسة التجارب المطبقة في مؤسسات أو دول أخرى، وكيفية تطوير والاستفادة من تلك التجارب بما يحقق مزيد من التطور في بيئه التوظيف الإلكتروني في القطاع الحكومي.

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

خامساً: التوصيات المتعلقة بالتحديثات البشرية لمجال الاستقطاب والاختيار:

- زيادة أعداد العاملين في مجال التطوير التكنولوجي من جهة أو اللهوص بالمُهودين ليكونوا أكثر قدرة على العطاء.
- زيادة عدد الوظائف المقررة لصالح الموظفين العام لهذا الملف الحساس، وزيادة حجم التعيينات بما يتاسب 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، كاتاحة الإنترن特 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 متفعة ممكنة وتجاوز المشكلات بأقل كلفة مادية.

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

أولاً: التوصيات المتعلقة بالإدارية لمجال الأجور والتعويضات:

- توظيف منظومة متكاملة وشاملة وأو تطوير المنظومة الحالية بحيث يتم استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في معالجة بعض المعاملات المالية الإلكترونية، مما يُسهم في تحفيز الضغط على الموظفين القائمين على معالجة تلك المعاملات.
- تطوير منظومة التعاملات المالية الإلكترونية لتشمل إجراءات للرقابة والتَّدقِيق الإلكتروني، وزيادة عدد ونوعية الفريق المشرف على الرقابة الإلكترونية، فضلاً عن تطوير برمجيات تعزيز المراجعة الإلكترونية.
- إتاحة خدمة التحقق من إصدار إستمارة الراتب أو غيرها من بيانات الموظفين بإاتاحة صلاحيات للموظف المختص لمعالجة تلك المعاملات على نظام المعلومات نفسه، دون حاجة الموظف لتقديم مستندات أو نحو ذلك أو اشتراط اعتماد المستندات مادياً، لأن تكون إضافة رمز تعريف الإلكتروني (باركود) إلى بطاقة الهوية الشخصية للموظف لاستخدامه 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 يُسهل على الموظف ويدفعه لإنجاز المعاملات عبر المنصات والبوابات الإلكترونية المتاحة.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بالتحديثات التشريعية لمجال الأجور والتعويضات:

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

ثالثاً: التوصيات المتعلقة بالتحديثات المالية لمجال الأجور والتعويضات:

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

رابعاً: التوصيات المتعلقة بالتحديات الفنية لمجال الأجور والتعويضات:

- تطوير بروتوكول خاص بالرّبط الإلكتروني بين الوزارات من جهة والمؤسسات غير الحكومية من جهة أخرى.
- تطوير بروتوكول فني رقابي لاستكمال عمليات الرّبط بين المؤسسات ذات العلاقة بحيث يستوفي متطلبات تحقيق الأمان المعلوماتي المالي، وتطوير أنظمة الحماية اللازمة لذلك.
- الاهتمام بتطوير برامج إلكترونية تسهل العمل من بداية التسجيل لإصابات العمل وحتى استخراج الأوراق الثبوتية إلى تحديد النسبة وموعد الصّرف، مما يعود بالنفع على المستفيدين.
- ضرورة تخصيص برامج تدريبية كافية ومناسبة تعقد عبر المعهد الوطني للتدريب، أو البحث عن مصادر بديلة في المؤسسات والجامعات الحكومية بحيث تُسهم في تطوير الكوادر العاملة في الوظائف المالية الإلكترونية.

خامساً: التوصيات المتعلقة بالتحديات البشرية لمجال الأجور والتعويضات:

- إدراج إحداثيات على الموارنة الخاصة بالتشكيلات الوظيفية تخصص لغايات التطوير التكنولوجي في البيئة الحكومية بحيث يُخصص موظفون لتطوير منظومة الأعمال الإلكترونية.
- تعهيد بعض الخدمات إلى جهات غير حكومية سيما تلك التي تتعامل بشكل مباشر مالياً مع المؤسسات الحكومية، بما يخفف من ضغط العمل على موظف الحكومة ويقلص من الحاجة إلى مزيد من العينات.
- تطوير وتدريب الكادر المؤهل حسب الاختصاص والمؤهل تقنياً لحصر إصابات العمل وتقييم التقارير والبلاغات المطلوبة بشكل سريع ومتدايني.

القسم الثالث: التوصيات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مجال (تقييم الأداء):**أولاً: التوصيات المتعلقة بالتحديات الإدارية لمجال تقييم الأداء:**

- ضرورة متابعة التّعليمات الإدارية من الجهات المختصة في الدّوائر الحكومية، وكذلك متابعة المنظومة بشكل مستمر وفعال وتزويد الموظفين بتغذية راجعة مستمرة.
- ربط نظام التقييم بنظام المكافآت وربطها بالمسار الوظيفي، ويسهل عمل ذلك سيما عندما يتم تقييم الأداء بطريقة إلكترونية، مع ضرورة اطلاع الموظف على ذلك.
- تتصحّح المؤسسة الحكومية بالرّبط الإلكتروني بطريقة واضحة بين المسار التدريبي وتقييم الأداء، وتحديد متطلبات التدريب لكل مرحلة.
- الإسراع في تطوير مشروع الوصف الوظيفي وتهيئة التعامل مع مخرجاته إلكترونياً، مع إتاحة البيانات الأساسية لبطاقات الوصف والتوصيف الوظيفي لجميع الوظائف والأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي.
- الرّبط بين عملية تقييم الأداء مع البرامج القياسية مثل يوميات السير، بحيث يكون توزيع الإنجازات زمانياً، وتحديدها على مدار اليوم الواحد أيضاً.
- تطوير منظومة تقييم الأداء القيمية والأخلاقية والمؤشرات، وإتاحتها إلكترونياً من خلال حساب الموظف.
- تطوير منظومة تقييم الأداء سيما عند اعتمادها على التكنولوجيا الرقمية، والانتقال إلى نظام إدارة الأداء المرتبط بالأهداف والمؤشرات.
- توزيع تقييم الأداء على فترات زمنية دورية، على مدار السنة، كأن يجري التقييم مرتين إلى ثلاثة مرات سنوياً، ثم يكون تجميع النتائج مرة واحدة.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بالتحديات التشريعية لمجال تقييم الأداء:

- تطوير قانون الخدمة المدنية وتشريعاته، بحيث يعطي الفجوات وأوجه الفصور في عملية تقييم الأداء التقليدية، وكذلك مستجدات التقييم الإلكتروني، مع تطوير منظومة التقييم.
- تطوير نظام تقييم أداء موحد، بحيث يمكن تنفيذه إلكترونياً، وربط منظومة التقييم بجميع الجهات المستفيدة من مخرجات التقييم، بحيث يكون هناك تناجم واضح بين المهام الوظيفية، والبرامج التدريبية، وتقييم الأداء، وغيرها من الوظائف والأنشطة الأخرى ذات العلاقة.

ثالثاً: التوصيات المتعلقة بالتحديات المالية لمجال تقييم الأداء:

- تعزيز وحدات الدعم الفني في الإدارات العامة داخل الدوائر الحكومية للمساعدة في مساعدة الموظفين ذوي الدخل المحدود من أجل تمكينهم لاستخدام الأنظمة الإلكترونية عبر توفير حواسيب داخل الإدارات.
- تخصيص موازنات تطويرية للهوض بمنظومة تقييم الأداء في بعديها التقليدي والإلكتروني، تضفي موثوقية أعلى لمنظومة تقييم الأداء، وتمكن متخذى وصياع القرار من الاعتماد عليها.
- تخصيص موازنات كافية للحوافز والمكافآت في صورة مخرجات التقييم، وإفراج المجال للمكافآت المالية أيضاً وعدم الإقتصرار على الحوافز المعنوية.

رابعاً: التوصيات المتعلقة بالتحديات الفنية لمجال تقييم الأداء:

- عقد ورش عمل تطويرية، وتنفيذ برامج تدريبية لشرح آلية استخدام الأنظمة الإلكترونية في تقييم الأداء.
- تطوير النظام المحسوب بناء على ثبّي منهج إدارة الأداء، وعدم اقتصراره على نماذج الأداء.
- إعداد معايير وضوابط للهوض بعملية تقييم الأداء، وتخصيص الدعم الكافي لها حتى يتم توظيف مخرجاتها بثقة.
- تدريب المقيمين ضمن برامج خاصة لتطوير قدراتهم في مجال التقييم.
- ضرورة إشراك العاملين في عملية التقييم الإلكتروني وبطريقة تفاعلية، ويُفضل أن يتحقق ذلك قبل اعتماد التقييم، لتفادي التزاعات، والاعتراضات قدر الإمكان.
- تطوير أساليب تجمع بين تقييم الأداء الإلكتروني والوجاهي.

خامساً: التوصيات المتعلقة بالتحديات البشرية لمجال تقييم الأداء:

- دعم وتطوير مهارات القائمين على عملية التقييم سيما أولئك الذين يتولون تقييم عدة وظائف ومهارات متعددة، وتدريبهم على أنظمة تقييم الأداء الإلكترونية.
- تدريب فرق العمل والمختصين وتطوير قدراتهم، أو تعيين موظفين جدد قادرين على الهوض بمنظومة التقييم بحيث يكونوا من أهل الاختصاص العميق، أو إسناد هذه المهمة إلى خبراء ومختصين أو مكاتب استشارية قادرة على تطوير منظومة التقييم.
- تعزيز مفهوم التقييم الإلكتروني لدى العاملين، وتعزيز ثقافة تقييم الأداء الإلكتروني، والإعتماد على التكنولوجيا.

القسم الرابع: التوصيات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مجال (التّدريب):

أولاً: التوصيات المتعلقة بالتحديات الإدارية لمجال التدريب:

- ما زال التدريب بوصفه منهجاً بحاجة إلى الاهتمام والدعم من قبل الإدارة الحكومية لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب مبنية عن استراتيجية عامة حكومية مع ضرورة عد التدريب من ضمن الأولويات.
- التخطيط بمنهجية علمية لأنشطة التدريب الإلكتروني ابتداءً من تحديد الاحتياجات التدريبية وانتهاءً بتقييم أثر التدريب.
- التوجّه نحو تنسيق وتشبيك أكبر للعلاقات مع المؤسسات التدريبية والدول المختلفة للارتفاع بالتدريب الحكومي الإلكتروني.
- تشكيل فريق مختص لتطوير الإجراءات الناظمة لضمان جودة إعداد المواد التدريبية الإلكترونية.
- إجراء تطوير على المنظومة الإلكترونية وحسابات الموظفين الإلكترونيّة برمجيّاً شّيّع لهم فرص طلب برامج تدريبية بعينها وتبrier مدى حاجتهم لنـاك البرامـج، على أن يتضـمن أيضـاً مصادقة المـدربـاء على البرـامـج المـفترـحة، فضـلاً عـلـى إـتـاحـة نـافـذـة أخـرى للـمـدـرـاء وـالـمـسـؤـلـين طـلـب بـرـامـج تـدـريـبـية لـمـرـؤـسـيـهم، مع توسيـع ذـلـك وـتـحـديـد كـيـف يـسـعـمـ الـبـرـانـجـ التـدـريـبـيـ في تـطـوـيرـ الـعـملـ وـتـحـسـينـ الـأـدـاءـ.

- إتاحة مكتبة رقمية للبرامج التدريبية المنفذة بالصوت والصورة للاستفادة منها من قبل الآخرين، ورفد المكتبة ببرامج تدريبية إلكترونية.

نشر ثقافة التطوير المهني للقيادات الإدارية باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

- اشتراط الترقىات باجتياز برامج تدريبية تُعَد إلكترونياً، وأ/أ إجراء اختبارات إلكترونية لبرامج تدريبية بعينها.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بالتحديات التشريعية لمجال التدريب:

- إصدار لائحة تُنظم عملية التدريب، وتتضمن بنوداً ومواد واضحة تحفظ على التدريب الإلكتروني وتنظم أنشطته، فضلاً عن تطوير الأنظمة الإدارية والمالية الخاصة بالتدريب.
 - توحيد التشريعات والأنظمة بين الصيغة الغربية وقطاع غزة، وتطويرها بما يكفي لتذليل العقبات التي تعترى تنفيذ البرامج التدريبية سواء في الحالة التقليدية أو الإلكترونية.
 - التعديل على قانون الخدمة المدنية، على أن يتضمن معايير ضمئنة للتطور الإلكتروني، وكذلك لوائح تفسيرية شارحة وموضحة لجميع المستجدات الهامة التي لم ينص عليها - ما زال هناك حاجة ماسة لها - كإعداد لوائح ناظمة للتدريب تتضمن حواجز وعقوبات، وإلزام الموظفين بها، وتفعيل وتحديث نصوص المواد القانونية ذات الصلة بمحاسبة المخالفين فيما يتعلق بالتدريب الحكومي.
 - تعزيز ودعم "مشروع التطوير الإلكتروني" بوصفه مشروعًا وطنياً، والذي يحتاج إلى جهود مُتظاهرة تشريعياً وفنياً، وبالتالي لا بد أن تصاغ هذه الأعمال على مستوى وطني، ويشارك فيها قطاعات حكومية مختلفة، ومحترفون من القطاع الخاص والجامعات.
 - اعتماد وقرار أدلة محدثة ومطورة للعملية التدريبية الحكومية سيما في المنظومة الإلكترونية مثل: دليل المدرب - دليل المتدرب - دليل الحقيقة التدريبية - دليل إجراءات - الشاعب الوظيفي - إعداد الصّف الثاني من القيادات.
 - تحديث البرامج التدريبية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة والتطور الرقمي، بحيث يكون ذلك جزءاً أساسياً من منظمة العمل الحكومي، ويتم تدريب الموظفين على تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وكيفية توظيفها في تحسين الخدمات الحكومية، وبما يعزز مشروع الحكومة الإلكترونية.
- ثالثاً: التوصيات المتعلقة بالتحديات المالية لمجال التدريب:**
- الاهتمام بتوفير مخصصات مالية وتقديم البرامج التدريبية ضمن خطة تتضمن مشاريع، واستجلاب تمويل لتلك المشاريع.
 - رفع قيمة التدريب ليكون ناشطاً أساسياً ضمن متطلبات البقاء في الوظيفة أو الترقية لوظيفة أخرى، أو أحد متطلبات التحفيز أو صرف العلاوة السنوية ونحو ذلك.
 - تعزيز مبدأ الشراكة والتكامل مع المؤسسات التدريبية المحلية والدولية وال Capacities ذات العلاقة بالتدريب وجلب التمويل للمشاريع التدريبية.
 - تخصيص موازنات كافية لأنشطة التدريب سواء كان التدريب في داخل فلسطين أو خارجها.
 - تعديل القوانين بما يسمح بتحصيل الرسوم ونحو ذلك.
 - البحث عن وسائل لمشاركة التكنولوجيا مع مؤسسات محلية أو دولية داعمة.

رابعاً: التوصيات المتعلقة بالتحديات الفنية لمجال التدريب:

- تطوير آليات تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل إلكتروني من حيث ربطها ببطاقة الوصف الوظيفي من جهة، والمسار الوظيفي وتقدير الأداء من جهة أخرى، وتحديد نوعيتها - وما إن كانت علاجية أو تطويرية - وتحديد طرق منهاجية إلكترونية لتقيم التدريب سيما الإلكتروني بحيث تشمل قياس جميع الجوانب بما في ذلك أثر التدريب.
- تأسيس أرشيف تدريبي إلكتروني فعال، وتوحيد قواعد البيانات الخاصة بالتدريب الحكومي وقدرتها على تحليل البيانات ومساحتها في عملية اتخاذ القرارات التدريبية.
- إنشاء بوابة إلكترونية موحدة للتدريب الحكومي تجمع سائر المتطلبات التدريبية المحلية للدوائر الحكومية وتصنيفها بناء على التخصصات وتوحيد قواعد البيانات التدريبية.
- تطوير منهجيات وأدوات الربط الإلكتروني والمشاركة في التدريب عن بعد، لاسيما أن تقديم برنامج تدريبي تفاعلي يتطلب أنشطة تتعكس في بيئه العمل لضمان تطبيقها والحصول على تغذية راجعة حيال ذلك.
- استقطاب مدربين من خارج القطاع الحكومي كالاستعانة بالجامعات والمعاهد، أو من خارج فلسطين من أصحاب التجارب الممتدة ليتم الاستفادة من تلك التجارب محلياً.
- ظهور منظومة تقييم فعالة لمتابعة وقياس مدى جدوى التدريب الإلكتروني، والفائدة التي تعود على الأفراد والمؤسسة، وتعزيز ذلك بسلسلة من ورش العمل والمؤتمرات المتخصصة التي يمكنها رفد المنظومة التدريبية بأفكار نوعية.

- توفير الدّعم الفني اللازم من حيث أجهزة الحاسوب، والمختبرات المخصصة للتدريب، وشبكة الإنترنэт الازمة لضمان اتصال فعال.

خامساً: التّوصيات المتعلّقة بالتحديات البشرية لمجال التّدريب:

- تحفيز الموظفين القادرين على التّدريب والمؤهلين علمياً ومعرفياً ومهارياً على عقد برامج تدريبيّة لزملائهم وتقديم الدّوافر لذلك.
- تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة لاستراتيجيّة التّدريب من خلال تكوين تصور إيجابي عن التّدريب وأهميّته في جميع الدّوائر الحكوميّة.
- ربط المسار التّدريبي بالمسار الوظيفي للموظف وإلزام جميع الموظفين به.

القسم الخامس: توصيات عامة:

1. تسم التكنولوجيا الرّقميّة بالتجدد، إذ ينطّ بالمؤسسة الحكوميّة أن تبقى مُواكبة لتطبيقاتها، فعلى الرّغم من إسهاماتها الكبيرة والقفزات التي حقّقتها على مستوى الموظف والمواطن سواء في خفض التكاليف، أو سرعة إنجاز المعاملات، أو سهولة الحصول على الخدمة، أو الأرفشفة وتحو ذلك، إلا أن استدامة تقديم الخدمات بنجاح يتطلب تطويراً دائماً، وذلك لاستدامة تقديم الخدمات بنجاح، ولتفادي أي انتكاسة مستقبلاً، لذلك، فإننا نوصي بالإهتمام بمواكبة التّطور التكنولوجي وعدم الإكتفاء بمستوى الخدمات الإلكترونيّة المقدّمة، بل وضع خطط تطويرية لتحقيق تطلعات أكثر طموحاً.
2. ضرورة تطوير النّظام المالي الإلكتروني، ورفده بمزيد من التطبيقات التي تسمح بتعاون أكبر بين الموظف والمؤسسات الأخرى، كالربط مع البنوك، وإتاحة مزيد من الخدمات الماليّة كسداد الرّسوم الجامعية، ودفع الفواتير، وغيرها من التعاملات الماليّة الإلكترونيّة، وعدم إقتصرارها على معاملات محددة تتم عبر السداد من متأخرات الرواتب فقط.
3. استدامة التطوير لأنشطة الإستقطاب والإختيار الإلكتروني، بحيث يتم الإفصاح عن معايير الفرز النهائي والتّرشح للتعيين مُبكراً، وما إن كان هناك قيود تفرض على مُتغيرات الجنس أو مكان الإقامة أو تحو ذلك، وغيرها من مُسببات الشّكاوى المُتكررة، مع ضرورة افتتاح خط ساخن للرّأد على استفسارات المواطنين الإلكترونيّا، سواء بالرد المباشر عن الأسئلة أو من خلال الروبوت.
4. الإهتمام بمنظومة التّدريب الإلكتروني وإيلائها مزيداً من الإهتمام والدعم من قبل المؤسسة الحكوميّة، وإعادة تقييمها من جديد وفق سياسة التّحسين المستمر.
5. ضرورة اهتمام الجهات المختصّة في القطاع الحكومي بتشخيص مشكلات التّدريب الأساسية، ومعالجة أسباب عزوف أو عدم اهتمام الموظفين بالمشاركة في البرامج التّدريبيّة، وكذلك توعية المسؤولين والموظفيّن على حد سواء بشكل كافٍ لتحديد الاحتياجات التّدريبيّة بطرق تعكس الاحتياج الحقيقي للتدريب.
6. الاستفادة من المنظومة الرقميّة بربط التّدريب بالمهام الوظيفيّة، وتطور عمل المؤسسة، فضلاً عن الأداء الوظيفي للموظف، وعدم النّظر إلى التّدريب على أنه نشاط علاجي فحسب، وإنما أيضاً نشاط تطويري ومطلوب للارتفاع الوظيفي أو الانتقال إلى وظيفة أعلى.
7. تطوير خطة استراتيجية تأخذ بالحسبان تدعيم التّحول الرقمي لأنشطة الحكومة، لأن ذلك يُعد من أفضل الاستثمارات الاستراتيجيّة التي يمكن أن تقوم بها الحكومة، وتقديم الدّعم الكافي لتحقيق نجاح هذا التّوجّه الإستراتيجي، وعدم الإكتفاء بالتركيز على الأنشطة الإجرائيّة التّكتيكيّة.
8. الاهتمام بتطوير نظام معلومات الموارد البشريّة بحيث يشمل سائر بيانات الموظفيّن ويتيح استخدامها بطريقة تكامليّة ممكّن من استخراج تقارير، وإجراء الدراسات، وإعداد الخطط وتحو ذلك، وكذلك؛ دفع الموظفيّن وتحثّم على تحديث تلك البيانات بالطريقة التي تحول القطاع الحكومي من الاستفادة منها وتحليلها، كما ينبغي على الحكومة أن تستفيد من بيانات المُتقدّمين للوظائف المختلفة، فهي بيانات تشير إلى الوظائف السابقة، والوظائف الحاليّة للمُتقدّمين، وتقدّم بيانات على درجة عالية من الصّحة لأنّها مُقّمة من المُتقدّمين أنفسهم، وبالتالي يجب أن تُوظّف هذه البيانات ضمن قواعد بيانات مصممة خصيصاً لاستيعاب ذلك، وربطها مع بيانات الدّخول الموحد التي يتم تعريفها وفقاً للهويّة الشخصيّة، وبالتالي إذا ما أمكن استخدام هذه البيانات لجميع الأغراض الحكوميّة، فإنّ هذا الأمر سيُسهّل على الحكومة استكمال قواعد البيانات الخاصة بسوق العمل أيضاً، وضمان مستوى عالٍ من القدرة.
9. تطوير الأنظمة والشّريعات الكافية لتذليل عقبات التّحول الإلكتروني وتعزيز الإدارة الإلكترونيّة للموارد البشريّة، وذلك بإجراء تعديلات على قانون الخدمة المدنيّة 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 كمدخلات لوظائف أخرى، كالاستفادة من التحليل الوظيفي في تقييم الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية، والتخطيط للمورد البشري وغيرها من الوظائف الأخرى.
11. بالرغم من أن إنتهاء الإنقسام السياسي الفلسطيني ليس ضمن إمكانيات هذه الدراسة، ولكننا نوصي بأن يتم تسليط الضوء سيماً لدى قيادات العمل الحكومي في الضفة الغربية وقطاع غزة على حد سواء أن يستحضروا دائماً النتائج السيئة التي خلفها الإنقسام وانعكست على بيئه العمل الحكومي، لتكون حاضرة أمام الجهات المسؤولة دوماً، ولتزيد من مستوى إدراكها لحجم المَنْفعة التي ستعود على مؤسسات القطاع الحكومي والمواطنين عند إنتهاء هذا الإنقسام.

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 المصادر الإسلامية في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.
- أبو أمونة، ي. (2009). واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM في الجامعات الفلسطينية الناظامية – قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو صبحة، 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. وديوس، 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 درايعية 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 الإلكترونية 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.
- بيزن، 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- حيجل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حيجل، الجزائر.
- الحميد، ي.؛ لوبيس، أ. وشريف، س. (2023). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في كفاءة وفعالية رئيس المال البشري بالمنظمات الحكومية: أمانة القصيم أنموذجاً، المجلة الدولية للدراسات الإسلامية - القنطر، 26(1)، 190-165.
- 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 مديرى 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 الإمارات العربية المتحدة، ع (31)، 285 – 323.
- العقابي، ن. والريعي، 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 مدخل 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: 10/2024/27 من الرابط: <https://al-shabaka.org/briefs>.
- قريشي، م.؛ بومجان، ع.؛ وسلطاني، م. (2017). الإدراة الإلكترونية للموارد البشرية: المفاهيم، المتطلبات، دورها في تطوير الإدارة، *مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خضر بيكره*، ع(47)، 147-160.
- المصري، ر.؛ حميدات، ش.؛ الحروب، ع.؛ زماري، ع. (2018). التفكير الاستراتيجي وإعداد السياسات، نحو سياسات لتطوير التعليم التكنولوجي والريادي، المركز الفلسطيني لأبحاث السياسات والدراسات الاستراتيجية - مسارات، فلسطين.
- مصلح، د. (2022). *تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين: تحدي قيود وبدنياميات القوة*، شبكة السياسات الفلسطينية (الشبكة)، استرجع بتاريخ: 10/2024/27 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*، 1209-1233 (3)(3).
- مهدي، إ. (2018). *تسخير 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: 18/11/2024.
- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. (2023 أ). الموقع الإلكتروني، استرجع بتاريخ: 30/09/2023 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: 18/11/2024.
- 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-Qanatir*, 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. & Daguis, 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 Telecommunicatioin 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.