



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج الإدارة العامة

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في تعزيز معايير الحوكمة في

القطاع العام الفلسطيني

E-HRM and its Role in Enhancing Governance Standards in the Palestinian Public Sector

إعداد الطالبة:

ولاء خليل غنيمات

إشراف الدكتور:

حسين عبد القادر

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة العامة

بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل - فلسطين

إقرار

أقر أنا معدّ هذه الرسالة بأنها قُدمت إلى جامعة الخليل، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمّ الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الدراسة، أو أيّ جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأيّ جامعة أو معهد آخر.

ولاء خليل غنيمات

التوقيع: *wala'a*

التاريخ: 2024/5/2 م

الإهداء

أهدي هذا البحث إلى أعلى الأشخاص في حياتي، وهم أسرتي الأعزّاء وأصدقائي الأوفياء، فقد كنتم الدعم الثابت والمصدر الملهم طوال رحلتي الأكاديمية، بفضلكم ودعمكم المستمرّ، استطاعت أفكارني أن تنمو وتتطور وأن تتجسّد في هذه الرسالة.

وإلى كلّ من أسهم في رحلتي العلمية بأيّ شكل من الأشكال، سواء كان ذلك من خلال المناقشات والحوارات الثرية، أو من خلال الاقتراحات والملاحظات القيمة.

الباحثة

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ"

الآية 19 سورة النمل

أحمدُ الله المعين القدير على فضله علي وتوفيقه لي لإتمام هذا العمل.
وأقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذتي الكرام وخاصةً أستاذي المشرف الدكتور "حسين عبد القادر"
على مساعدته وتوجيهاته القيمة حتى إتمام هذا البحث، وأساتذتي الأفاضل الذين تكرموا بتحكيم
الاستبانة، والأساتذة الأفاضل في جامعة الخليل، وشكري وتقديري للأساتذة في لجنة المناقشة برئاسة
وأعضاء لتفضّلهم عليّ بقبول مناقشة رسالتي.

لكم منّي كل الاحترام

الباحثة

فهرس المحتويات

أ	إقرار
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ك	ملخص الدراسة
1	الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)
1.1	المقدمة
1.2	مشكلة الدراسة وأسئلتها
1.3	فرضيات الدراسة
1.4	أهمية الدراسة
1.5	أهداف الدراسة
1.6	حدود الدراسة
1.7	مصطلحات الدراسة
1.8	إنموذج الدراسة:
11	الفصل الثاني
11	الإطار النظري والدراسات السابقة
12	2.1 الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
12	2.1.1 مقدمة
13	2.1.2 مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
14	2.1.3 نظرية التحول الرقمي للموارد البشرية
16	2.1.4 أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
17	2.1.5 أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
18	2.1.6 مميزات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
20	2.1.7 مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
21	2.1.8 متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
22	2.1.9 أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:
22	2.1.9.1 التوظيف الإلكتروني
25	2.1.9.2 التدريب الإلكتروني
28	2.1.9.3 تقييم الأداء إلكترونياً
29	2.1.9.4 الاتصال الإلكتروني
30	2.1.9.5 التعويض الإلكتروني
31	2.2 معايير الحوكمة

32.....	2.2.1 مفهوم الحوكمة
33.....	2.2.2 نظرية الحوكمة الإدارية.....
35.....	2.2.3 أهداف الحوكمة
36.....	2.2.4 متطلبات تطبيق الحوكمة
37.....	2.2.5 أهمية الحوكمة
38.....	2.2.6 خصائص الحوكمة
39.....	2.2.7 محدّدات الحوكمة
41.....	2.2.8 معايير الحوكمة في القطاع العام.....
47.....	2.3 الدراسات السابقة
47.....	2.3.1: الدراسات العربية
50.....	2.3.2 الدراسات الأجنبية
52.....	2.4 التعقيب على الدراسات السابقة:
54	الفصل الثالث (الطريقة والإجراءات)
55.....	3.1 مقدمة
55.....	3.2 منهج الدراسة
55.....	3.3 مجتمع الدراسة
55.....	3.4 عينة الدراسة
57.....	3.5 أداة الدراسة
57.....	3.6 صدق أداة الدراسة
59.....	3.7 ثبات أداة الدراسة
60.....	3.8 خطوات تطبيق الدراسة
61.....	3.9 متغيرات الدراسة
61.....	3.10 المعالجة الإحصائية
62.....	3.11 تصحيح المقياس
64	الفصل الرابع (تحليل نتائج الدراسة)
64.....	4.1 مقدمة
64.....	4.2 الإجابة عن أسئلة الدراسة.....
78.....	4.3 فحص الفرضيات واختبارها
108	الفصل الخامس (النتائج والتوصيات)
108.....	5.1 النتائج.....
108.....	5.1.1 نتائج أسئلة الدراسة
112.....	5.1.2 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
117.....	5.2 التوصيات

119	المصادر والمراجع
119	أولاً: المراجع العربية
124	ثانياً: المراجع الأجنبية
أ	الملاحق
ب	ملحق رقم (1)/ استبانة الدراسة
ط	ملحق رقم (2)/ قائمة بأسماء محكمي الاستبانة
ي	ملحق رقم (3)/ مجتمع الدراسة
ل	ملحق رقم (4)/ كتاب تسهيل مهمة من الجامعة
م	ملحق رقم (5)/ تدقيق لغوي

فهرس الجداول

- جدول (3.1): خصائص العينة الديموغرافية 56
- جدول (3.2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لمحور واقع تطبيق الإدارة للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني..... 58
- جدول (3.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لمحور واقع تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني..... 59
- جدول رقم (3.4): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة 60
- جدول(3.5): مفاتيح التصحيح 62
- جدول (4.1) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والترتيب ودرجة الموافقة لمجالات واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني..... 64
- جدول (4.2) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لفقرات مجال التوظيف والاختيار الإلكتروني 65
- جدول (4.3) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لفقرات مجال التدريب الإلكتروني.. 66
- جدول (4.4) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لفقرات مجال تقييم الأداء إلكترونياً 67
- جدول (4.5) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لفقرات مجال الاتصال الإلكتروني. 69
- جدول (4.6) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لفقرات مجال التعويض الإلكتروني 70
- جدول (4.7) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والترتيب ودرجة الموافقة لمجالات واقع تطبيق الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني..... 71
- جدول (4.8) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لفقرات مجال (المشاركة) 72
- جدول (4.9) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لفقرات مجال (حكم القانون) 73
- جدول (4.10) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لفقرات مجال (الشفافية)..... 74
- جدول (4.11) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لفقرات مجال (سرعة الاستجابة). 75
- جدول (4.12) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لفقرات مجال (المساواة) 76
- جدول (4.13) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لفقرات (مجال الكفاءة والفاعلية). 77
- جدول (4.14) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير الإدارة الإلكترونية ومتغير تعزيز معايير الحوكمة 79
- جدول (4.15) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير التوظيف والاختيار الإلكتروني ومتغير تعزيز معايير الحوكمة..... 80

- جدول رقم (4.16) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير التدریب الإلكتروني ومتغير تعزيز معايير الحوكمة 81
- جدول (4.17) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير تقييم الأداء الإلكتروني ومتغير تعزيز معايير الحوكمة 82
- جدول (4.18) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير الاتصال الإلكتروني ومتغير تعزيز معايير الحوكمة 83
- جدول (4.19) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير التعويض الإلكتروني ومتغير تعزيز معايير الحوكمة 84
- جدول رقم (4.20) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين تعزيز معايير الحوكمة ومتغير الإدارة الإلكترونية 85
- جدول رقم (4.21) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير معايير الحوكمة (المشاركة) ومتغير تعزيز الإدارة الإلكترونية 86
- جدول رقم (4.22) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير معايير الحوكمة (حكم القانون) ومتغير تعزيز الإدارة الإلكترونية 87
- جدول رقم (4.23) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير معايير الحوكمة (الشفافية) ومتغير تعزيز الإدارة الإلكترونية 88
- جدول رقم (4.24) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير معايير الحوكمة (سرعة الاستجابة) ومتغير تعزيز الإدارة الإلكترونية 89
- جدول رقم (4.25) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير معايير الحوكمة (المساواة) ومتغير تعزيز الإدارة الإلكترونية 90
- جدول رقم (4.26) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير معايير الحوكمة (الكفاءة والفاعلية) ومتغير تعزيز الإدارة الإلكترونية 91
- جدول (4.27) اختبار (T-Test) للفروق في متوسطات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير (الجنس) 93
- جدول (4.28): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير (العمر) 94
- جدول (4.29): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير (العمر) 94
- جدول (4.30): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير (المؤهل العلمي) 95

- جدول (4.31): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (المؤهل العلمي).....95
- جدول (4.32): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (سنوات الخبرة).....96
- جدول (4.33): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (سنوات الخبرة).....96
- جدول (4.34): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (المسمى الوظيفي).....97
- جدول (4.35): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (المسمى الوظيفي).....97
- جدول (4.36): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (مكان العمل).....98
- جدول (4.37): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (مكان العمل).....98
- جدول (4.38): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (مكان العمل).....99
- جدول (4.39) اختبار (T-Test) للفروق في متوسطات تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (الجنس).....100
- جدول (4.40): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (العمر).....101
- جدول (4.41): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (العمر).....101
- جدول (4.42): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (المؤهل العلمي).....102
- جدول (4.43): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (المؤهل العلمي).....102
- جدول (4.44): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (سنوات الخبرة).....103
- جدول (4.45): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (سنوات الخبرة).....103

- جدول (4.46): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (المسمّى الوظيفي) 104
- جدول (4.47): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (المسمّى الوظيفي) 104
- جدول (4.48): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (مكان العمل) 105
- جدول (4.49): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات درجة تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (مكان العمل) 105
- جدول (4.50): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (مكان العمل) 106

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني، وذلك من خلال التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف والاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، والاتصال الإلكتروني، والتعويض الإلكتروني) في القطاع العام الفلسطيني، وكذلك التعرف إلى واقع تطبيق معايير الحوكمة (المشاركة، وحكم القانون، والشفافية، وسرعة الاستجابة، والمساواة، والكفاءة والفاعلية) في القطاع العام الفلسطيني، ومن ثم التوصل إلى المقترحات والتوصيات لتطوير الإدارة الإلكترونية ومعايير الحوكمة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في القطاع العام والبالغ عددهم (384) موظفًا وموظفةً في محافظة الخليل في مديريات (الصحة، العمل، الزراعة، الحكم المحلي). تم توزيع الاستبانة على (180) موظفًا وموظفة في القطاع العام، وبعد الاطلاع على الدراسات والأبحاث السابقة وتم تطوير الاستبانة وصياغتها من قبل الباحثة، كان معدل الاستجابة (76%) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

أظهرت النتائج وجود دور ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإلكترونية التي يتم قياسها من خلال (التوظيف والاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في تعزيز معايير الحوكمة بأبعادها (المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، المساواة، الكفاءة والفاعلية) في القطاع العام الفلسطيني، وأظهرت النتائج وجود فروق في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ووجود فروق في تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى متغير مكان العمل.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصت الدراسة بضرورة تحسين نظام المقابلات الإلكترونية، وتطوير نظام الاختيار الإلكتروني، بالإضافة بتحسين نظام تحديد الاحتياجات التدريبية، وكذلك تحسين عملية تقييم أداء الموظفين إلكترونياً، وتحسين نظام إدارة التعويضات الإلكتروني من خلال تحسين نظام توزيع المكافآت والحوافز.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الموارد البشرية، معايير الحوكمة، القطاع العام الفلسطيني.

Abstract

The study aimed to identify the role of electronic human resource management (e-HRM) in enhancing governance standards in the Palestinian public sector. This was achieved by examining the implementation of e-HRM practices (e-recruitment and selection, e-training, e-performance appraisal, e-communication, and e-compensation) in the Palestinian public sector, as well as the application of governance standards (participation, rule of law, transparency, responsiveness, equity, efficiency, and effectiveness) in the same sector. The study also aimed to provide recommendations for the development of e-HRM and governance standards.

To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical methodology was used. The study population consisted of all employees in the public sector, totaling 384 employees in the Health, Labor, Agriculture, and Local Government Directorates in Hebron Governorate. The questionnaire was distributed to 180 employees in the public sector. After reviewing previous studies and research, the questionnaire was developed and formulated by the researcher. The response rate was 76%, and the participants were randomly selected. The data were analyzed using SPSS software.

The results showed a statistically significant role of e-HRM, measured by e-recruitment and selection, e-training, e-performance appraisal, e-communication, and e-compensation, in enhancing governance standards dimensions (participation, rule of law, transparency, responsiveness, equity, efficiency, and effectiveness) in the Palestinian public sector. The results also revealed differences in the implementation of e-HRM practices and governance standards in the Palestinian public sector, attributed to the variable of workplace location.

Based on the study's results, the study recommended the improvement of the e-interview system, development of the e-selection system, enhancement of the training needs assessment system, improvement of the electronic performance appraisal process, and enhancement of the e-compensation management system by improving the distribution of rewards and incentives.

Keywords: Electronic Administration, Human Resources, Governance Standards, the Palestinian Public Sector.

الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)

1.1 المقدمة

1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

1.3 فرضيات الدراسة

1.4 أهمية الدراسة

1.5 أهداف الدراسة

1.6 حدود الدراسة

1.7 مصطلحات الدراسة

1.8 إنموذج الدراسة

1.1 المقدمة

تُعَدّ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من أهمّ طرق تنفيذ إستراتيجيات الموارد البشرية والسياسات والممارسات في المنظّمة، وذلك عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات، ويشمل مصطلح (الإدارة الإلكترونية) للموارد البشرية جميع آليات التكامل ومقوماتها بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، وهي بذلك تُعَدّ نسخةً نشطةً وحيويةً من إدارة الموارد البشرية، إذ تعتمد الأخيرة بشكل كليّ على تكنولوجيا المعلومات (العقابي والربيعي، 2018).

إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نمط إداري جديد يقوم على التقبل والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية وتتميتها، وهي نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية ليتبنّى وقائع عصر المتغيرات السريعة، وانتهاج تكنولوجياته المتجددة، ويطبق نُظمه الفاعلة، ويستثمر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء وظائفه، فالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تقوم على الاستيعاب والإدراك الواعي، وما يناسب من تكنولوجيا المعلومات والإدارة وتنمية الموارد البشرية (هاجر، 2021).

ولقد شهدت الآونة الأخيرة ازديادًا كبيرًا لأهمية الحوكمة وآلياتها المختلفة، وبرزت الحوكمة باعتبارها أساسًا للتنمية والازدهار الاقتصادي. وبالنظر إلى مفهوم الحوكمة سنجد أنه من المفاهيم الحديثة نسبيًا في عالم الاستثمار والاقتصاد لشركات القطاع الخاص والقطاع العام على حدّ سواء. وقد اهتمّ به قطاع كبير من الباحثين من ناحية الدراسة، كما أولته العديد من شركات القطاع الخاص اهتمامًا كبيرًا من ناحية المتابعة والرقابة والتنفيذ، وذلك لكونها من أبرز الأدوات الحديثة التي تساعد المؤسسات بمختلف تخصصاتها على إحداث تغييرات جذرية تساعدها على النهوض بإستراتيجياتها التنموية وتحقيق الاستغلال الأمثل لطاقتها ومواردها، وتفادي المخاطر المختلفة التي قد تتعرّض لها (الأقرع، 2017).

إن تبني المؤسسات والهيئات العامة للحوكمة يُسهّل الحصول على المعلومات المتعلقة بمختلف جوانب أدائها، ممّا يساعد على تفعيل الرقابة عليها، وزيادة الثقة في إدارتها، ويُحسّن العلاقات بين مختلف الأطراف المرتبطة بهذه المؤسسات، وتحقيق المنفعة لجميع أفراد المجتمع، وتُسهم الحوكمة في تعزيز سيادة القانون ضدّ الفساد، ممّا يؤدي إلى تعزيز الرقابة على إدارة هذه الهيئات (الكبيجي، 2019).

وبشكل عام، يمكن أن تكون هناك حاجة ملحة لدراسة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام، وذلك لتحسين أداء المؤسسات الحكومية وتعزيز معايير الحوكمة يمكن أن يؤدي تنفيذ الدراسة إلى الاستفادة من النتائج والتوصيات في تحسين إدارة الموارد البشرية وتعزيز الكفاءة والفاعلية في القطاع العام. يمكن أن تكون الدراسة أداة للتغلب على التحديات وتحقيق التحسينات في مجال إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تحقيق تقدم اجتماعي واقتصادي في المجتمع.

1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

شهد العالم خلال العقود الماضية ثورةً تكنولوجيةً هائلةً، طالت مختلف جوانب الحياة، بما في ذلك أنظمة العمل الإداري والمالي في المؤسسات الحكومية. فقد قاد التطور السريع في أنظمة المعلومات وشبكات الاتصال إلى تحولٍ جذريٍّ في طريقة إدارة هذه المؤسسات، حيث تمّ الانتقال من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على استخدام وسائل الاتصال الحديثة، مثل الإنترنت والحواسيب، في مختلف العمليات الإدارية والمالية، ويُعدّ تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية نقلةً نوعيةً في مجال الإدارة العامة، حيث تُقدم العديد من الفوائد، أهمّها، تحسين كفاءة الأداء، تعزيز الشفافية والمساءلة، تخفيض التكاليف، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وكذلك أهمية تطبيق معايير الحوكمة في أعمال المؤسسات الحكومية لطبيعة وظيفتها المتعلقة بتقديم الخدمات للمواطنين كافة، وبمجالات متعددة حيث تُعدّ الحوكمة الرشيدة من أهمّ العوامل التي تضمن حسن سير العمل في المؤسسات الحكومية، إذ تسهم في تحقيق الأهداف التالية، تعزيز كفاءة العمل وفعاليته، مكافحة الفساد، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. (أبو العينين، 2019).

وعلى الرغم من التنبّي الواسع النطاق في العديد من البلدان، إلا أنّ دمج هذه التكنولوجيا في القطاع الحكومي الفلسطيني سيتم دراسته، وبالتالي يصبح من الضروري التحقيق في تأثيرها في تعزيز معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني. وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني. وتسعى الدراسة إلى معرفة ما إذا كان تبني هذه الأداة يرتبط بتعزيز معايير الحوكمة.

وفي ضوء ما سبق، وفي ظل ندرة الدراسات التي تربط بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومعايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني، يمكن التعبير عن مشكلة هذه الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

ما دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني؟
وينبثق عن التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية، على النحو الآتي:

1. ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف والاختيار الإلكتروني) في القطاع العام الفلسطيني.

2. ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التدريب الإلكتروني) في القطاع العام الفلسطيني؟

3. ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (تقييم الأداء الإلكتروني) في القطاع العام الفلسطيني؟

4. ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (الاتصال الإلكتروني) في القطاع العام الفلسطيني؟

5. ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التعويض الإلكتروني) في القطاع العام الفلسطيني؟

6. ما واقع تطبيق معايير الحوكمة (المشاركة) في القطاع العام الفلسطيني؟

7. ما واقع تطبيق معايير الحوكمة (حكم القانون) في القطاع العام الفلسطيني؟

8. ما واقع تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية) في القطاع العام الفلسطيني؟

9. ما واقع تطبيق معايير الحوكمة (سرعة الاستجابة) في القطاع العام الفلسطيني؟

10. ما واقع تطبيق معايير الحوكمة (المساواة) في القطاع العام الفلسطيني؟

11. ما واقع تطبيق معايير الحوكمة (الكفاءة والفعالية) في القطاع العام الفلسطيني؟

1.3 فُرصِيَّات الدراسة

الفُرصِيَّة الرئيسيَّة الأولى:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة للإدارة الإلكترونية التي تُقاس من خلال (التوظيف والاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء

الإلكترونيّ، الاتصال الإلكترونيّ، التعويض الإلكترونيّ) في تعزيز معايير الحوكمة بأبعادها (المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، المساواة، الكفاءة والفاعلية) في القطاع العام الفلسطينيّ.

ويتفرع عن الفرضيّة الرئيسيّة الأولى الفرضيات الفرعيّة الآتية:

1. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة للإدارة الإلكترونية من خلال (التوظيف والاختيار الإلكترونيّ) في تعزيز معايير الحوكمة بأبعادها (المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، المساواة، الكفاءة والفاعلية) في القطاع العام الفلسطينيّ.

2. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة للإدارة الإلكترونية التي تُقاس من خلال (التدريب الإلكترونيّ) في تعزيز معايير الحوكمة بأبعادها (المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، المساواة، الكفاءة والفاعلية) في القطاع العام الفلسطينيّ.

3. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة للإدارة الإلكترونية التي تُقاس من خلال (تقييم الأداء الإلكترونيّ) في تعزيز معايير الحوكمة بأبعادها (المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، المساواة، الكفاءة والفاعلية) في القطاع العام الفلسطينيّ.

4. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة للإدارة الإلكترونية التي تُقاس من خلال (الاتصال الإلكترونيّ) في تعزيز معايير الحوكمة بأبعادها (المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، المساواة، الكفاءة والفاعلية) في القطاع العام الفلسطينيّ.

5. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة للإدارة الإلكترونية التي تُقاس من خلال (التعويض الإلكترونيّ) في تعزيز معايير الحوكمة بأبعادها (المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، المساواة، الكفاءة والفاعلية) في القطاع العام الفلسطينيّ.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمعايير الحوكمة بأبعادها (المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، المساواة، الكفاءة والفاعلية) في تعزيز الإدارة الإلكترونية (التوظيف والاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في القطاع العام الفلسطيني.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمعايير الحوكمة (المشاركة) في تعزيز الإدارة الإلكترونية (التوظيف والاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في القطاع العام الفلسطيني.

الفرضية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمعايير الحوكمة بأبعادها (حكم القانون) في تعزيز الإدارة الإلكترونية (التوظيف والاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في القطاع العام الفلسطيني.

الفرضية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمعايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية) في تعزيز الإدارة الإلكترونية (التوظيف والاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في القطاع العام الفلسطيني.

الفرضية الرابعة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمعايير الحوكمة بأبعادها (سرعة الاستجابة) في تعزيز الإدارة الإلكترونية (التوظيف والاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في القطاع العام الفلسطيني.

الفرضية الخامسة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمعايير الحوكمة بأبعادها (المساواة) في تعزيز الإدارة الإلكترونية (التوظيف والاختيار

الإلكترونيّ، التدريب الإلكترونيّ، تقييم الأداء الإلكترونيّ، الاتصال الإلكترونيّ، التعويض الإلكترونيّ) في القطاع العام الفلسطينيّ.

الفرضيّة السادسة: لا يوجد دورّ ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمعايير الحوكمة بأبعادها (الكفاءة والفاعلية) في تعزيز الإدارة الإلكترونية (التوظيف والاختيار الإلكترونيّ، التدريب الإلكترونيّ، تقييم الأداء الإلكترونيّ، الاتصال الإلكترونيّ، التعويض الإلكترونيّ) في القطاع العام الفلسطينيّ.

الفرضيّة الرئيسيّة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطينيّ تُعزى إلى مُتغيّر (الجنس، العمر، المؤهل العلميّ، سنوات الخبرة، المسمّى الوظيفيّ، مكان العمل).

وينبثق عن الفرضيّة السابقة الفرضيّات الفرعيّة الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطينيّ تُعزى إلى مُتغيّر الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطينيّ تُعزى إلى مُتغيّر العمر.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطينيّ تُعزى إلى مُتغيّر المؤهل العلميّ.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطينيّ تُعزى إلى مُتغيّر سنوات الخبرة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير المسمى الوظيفي.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير مكان العمل.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل).
وينبثق عن الفرضية السابقة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير العمر.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير المسمى الوظيفي.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير مكان العمل.

1.4 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

تُعدّ الدراسة ذات أهمية علميةٍ ضروريةٍ، كونها تُشكّل واحدًا منَ المراجع والجهود العلمية الحديثة التي تبحث في موضوعات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وعلاقتها بتعزيز معايير الحوكمة والجوانب المتعلقة بهما في القطاع العام الفلسطيني الذي يُعدّ في إطار التكوين دولةً. وكذلك يتطرق البحث إلى إحدى المجالات العلمية الحديثة، وهي الإدارة الإلكترونية، ويوضّح البحث ما هي الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (أهدافها، وأهميتها، ووظائفها) وكيف تستثمر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء وظائفها وتنمية الموارد البشرية.

الأهمية العملية

تتمثل أهمية الدراسة بأنها تسعى لاختبار دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني، ويمكن تحديد أهمية الدراسة العملية من خلال الجوانب الآتية:

- تساعد الدراسة في تحديد أهمية دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية باعتبارها عملية الانتقال من تقديم الخدمات الإدارية بالطرق التقليدية اليدوية إلى الطريقة الإلكترونية عن طريق استغلال ما تتيحه التكنولوجيا الحديثة من وسائل وأدوات تهدف إلى الاستخدام الأمثل للوقت والجهد والمال.
- كون الغاية من وجود القطاع العام هي تقديم الخدمات للمواطن، فإنّ للحوكمة أثرًا كبيرًا في تقييم مدى تحقيق هذه الغاية من قبل هذا القطاع لجعل الخدمات في متناول المواطنين دون عراقيل أو صعوبات، ودون تمييز واحترام لحقوقهم وكرامتهم.

1.5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وهي:

1. التعرف إلى دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني.

2. التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف والاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في القطاع العام الفلسطيني.

3. التعرف إلى واقع تطبيق معايير الحوكمة (المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، المساواة، الكفاءة والفاعلية) في القطاع العام الفلسطيني.

4. تقديم توصيات واقتراحات، من شأنها تحسين الأداء، وتعزيز الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني.

1.6 حدود الدراسة

الحد الزمني: تم إجراء الدراسة في العام الدراسي 2024/2023.

الحد المكاني: أجريت الدراسة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني مديريات (الصحة، العمل، الحكم المحلي، الزراعة) في محافظة الخليل .

الحد البشري: طبقت الدراسة على الموظفين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني مديريات (الصحة، العمل، الحكم المحلي، الزراعة) في محافظة الخليل .

الحد الموضوعي: ركزت الدراسة على دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني.

1.7 مصطلحات الدراسة

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إصطلاحاً: هي "الاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات داخل المنظمة وخارجها من أجل تطبيقها بشكل عملي متكامل على العنصر البشري، وبدعم من قبل الإدارة العليا" كما تُعرف أيضاً على أنها "منهجية إدارية شاملة، تهدف إلى استخدام هادف للتقنيات والتطبيقات الحديثة المواكبة للتطورات التي تدعم تطبيقها على الوظائف والممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية والعمل على تنميتها" (الشريف، 2013).

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إجرائياً: عملية توظيف التكنولوجيا لأداء الوظائف الإدارية والأنشطة المختلفة المتعلقة بالموارد البشرية.

الحوكمة إصطلاحاً: "وجود نُظْمٍ تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة أو المؤسسة، بهدف تحقيق الشفافية والعدالة، ومكافحة الفساد" (حسين، 2015).

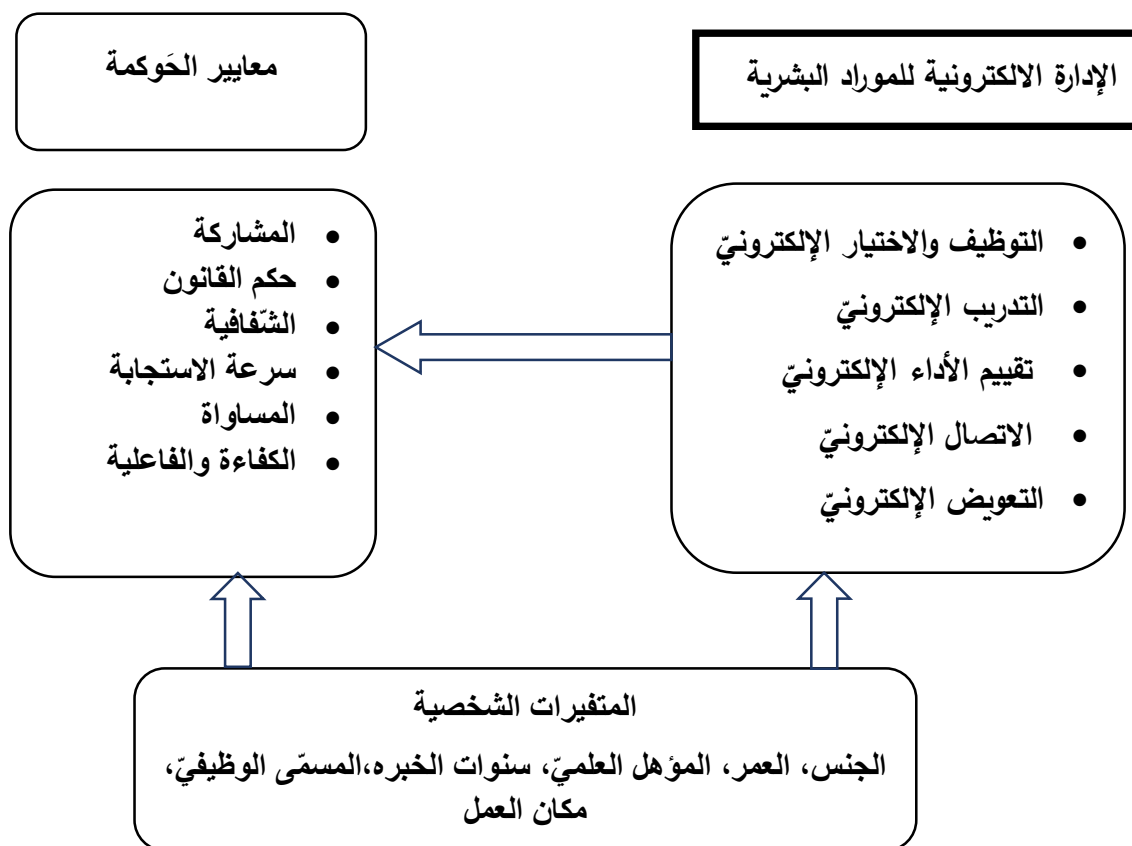
الحكومة إجرائياً: مجموعة من القوانين والنظم التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط المنظمه وأهدافها، وبمعنى آخر تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية داخل المنظمه".

القطاع العام إصطلاحاً: "أي سلطة أو هيئة أو مؤسسة عامة في فلسطين تتمتع بالشخصية الاعتبارية، وتدخل موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية" (الكبيجي، 2019).

القطاع العام إجرائياً: يشير إلى المؤسسات والهيئات الحكومية والحكومات المركزية والمحلية وجميع الهيئات العامة التي تعمل في خدمة المجتمع والمواطنين.

1.8 إنموذج الدراسة:

المتغير المستقل المتغير التابع



الفصل الثاني

الإطار النظريّ والدراسات السابقة

المحور الأول: تعريف عام بالإدارة الإلكترونية للمواد البشرية

المحور الثاني: تعريف عام بمعايير الحوكمة

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظريّ والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل من الدراسة الأدب النظريّ الذي يقدم عرضًا عامًا للمفاهيم الأساسية التي تتمحور حول الإدارة الإلكترونية للمواد البشرية ومعايير الحوكمة، وتمّ تقسيم الإطار النظريّ إلى محورين، المحور الأول تحدّث عن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والثاني عن معايير الحوكمة وينتهي هذا الفصل بعرض أبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي لها بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومعايير الحوكمة.

2.1 الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

2.1.2 مقدمة

إنّ الله عزّ وجلّ بعث في إدارة المورد البشرية العديد من الأنبياء والرسل، لذا تُعدّ إدارة الموارد البشرية من أنواع الإدارة المهمة جدًّا والسبب في ذلك: إذا صلح الفرد صلح ما بعده، وهذا ليس عبثًا وإنما دليل على ضرورة إدارة هذا المورد بشكل جيد (الجبوري، 2021).

سعت المنظمات في سبعينيات القرن الماضي نحو التوسّع وتعدّد فروعها، وتوزّعها جغرافياً وتعقيد العلاقات المشتركة مع أصحاب المصالح، إضافة إلى تزايد تنوع وكمياتها المعلومات التي تتعامل معها، أو تستخدمها في تسيير أعمالها، وهذه البدايات الأولى للعمل بأنظمة الإدارة الإلكترونية، وقد تحولت الولايات المتحدة الأمريكية إلى الاعتماد على إدارة الأعمال بشكل إلكترونيّ بعد أن كان الاعتماد على الأساليب القائمة على المعاملات والأرشفة الورقية، وواجهت المنظمات الحديثة ظروفًا غير معتادة من تأجج المنافسة، والتغيّرات المتسارعة في بيئتها الخارجية، وتزايد تعقيد البيئة (الأعمر، 2020).

وظيفة إدارة الموارد البشرية من الدور التقليديّ والذي كان مقصورًا على استقطاب اليد العاملة، والتعيين وصرف الأجور، ومنح الإجازات، إلى الدور الحديث الذي يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصّصًا، إذ أصبحت تمارس مهامّ متخصصة وإستراتيجيةً إلى جانب المهامّ التنفيذية، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور إستراتيجيّ يتطلب توافر كفاءاتٍ متخصصةٍ لمزاولة الجوانب

المتعددة من نشاطاتها، ويُنظرُ إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية باعتبارها وسيلةً لخلق فرصٍ، وسبيلًا للإسهام في نجاح المؤسسة، فهي إدارة من الإدارات المهمة في المنظمة (الزبون، 2017).

2.1.2 مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

هي أيّ نظام، من الممكن أن يساعد المنظمة في الاستعلام والتحليل والتخزين واسترجاع المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتوزيعها وخدمتها، إذ يتم تقديم خدمات الموارد البشرية عبر الإنترنت لاستخدامها من قبل جميع الموظفين في المنظمة فيكون عمل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بنطاق أكبر من نظم معلومات الموارد البشرية (الجبوري، 2021).

و تعرف بأنها "أسلوب إداري حديث يقوم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال التكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات التي تخلق قيمة للإدارة من جهة والموظفين من جهة أخرى للمنظمة في إدارة الموارد البشرية وتميبتها داخل المنظمة" (أبو العينين، 2019).

وهناك من عرّفها على أنها "دعم الأفراد والجماعات في أدائهم المشترك لأنشطة الموارد البشرية، وتخطيط وتنفيذ وتطبيق لتكنولوجيا المعلومات" (عبد الحميد وبوظرفة، 2021).

وقد عرّفت على أنها "تطبيق مُميّز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، يوفر فرصًا عديدة لإدارة تلك المعلومات، ويُسهّم مع بعض التغيرات التنظيمية في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع" (عزوز وتوام، 2021).

وتعرّف بأنها "تطبيق للمدراء والعاملين، يستخدمونه لأغراض إدارية كتحسين الأداء، وإدارة المعرفة، والتعليم، ويُمكنهم من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المنظمة الأخرى" (نور الدين، 2017).

وعرفت أيضًا "بأنها تفعيل التكنولوجيا التي تساعد المسؤولين والعاملين بالبقاء على تواصل مستمر بين كافة الجهات في المنظمة من الدخول المباشر إلى خدمات الموارد البشرية، والخدمات الأخرى للمنظمة التي تساعدهم" (الحريرات وأبو بكر، 2021).

وعُرفت بأنها "شبكات الهياكل والقرارات والعلاقات الإلكترونية المستخدمة في تقديم وظائف إدارة الموارد البشرية ومزاومتها، ويتم دفع الأجور والحوافز عن طريق شبكات الأعمال من خلال البنوك الإلكترونية والاتصالات والمفاوضات" (جغام وآخرون، 2022).

وتعرّف بأنها "نظام إلكتروني متكامل، يتضمّن مجموعةً من الأجزاء ذات الصلة التي تتفاعل وتتناسق فيما بينها على مستوى إدارة الموارد البشرية، التي تتمثل في البيانات والمعلومات، والمعاملات التي تتوفر في أيّ وقت للعاملين، ومدراء إدارة الموارد البشرية والخدمات والأدوات والتطبيقات التكنولوجية" (فقاير، 2020).

وعُرِّفت بأنها "عملية متكاملة بين العمليات والتكنولوجيا والأفراد باستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة، وتهدف إلى تنفيذ السياسات والممارسات والإستراتيجيات للموارد البشرية والوظائف والأنشطة المتعلقة" (أبو جمعة، 2021).

وعُرِّفت بأنها "مجموعة من الأساليب والمبادئ والمعرفة لتنفيذ إستراتيجيات الموارد البشرية وسياساتها وممارستها في المؤسسات، وذلك بالاستخدام الكامل للقنوات القائمة على تكنولوجيا متطورة من خلال دعم واعٍ وموجّه" (علال، طبائبية، 2021).

وترى الباحثة أنه "يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها عملية توظيف التكنولوجيا لأداء الوظائف الإدارية والأنشطة المختلفة المتعلقة بالموارد البشرية".

2.1.3 نظرية التحول الرقمي للموارد البشرية

أولاً: نظرية الإدارة الكميّة

تستند هذه النظرية إلى الطرق العلميّة التي تساعد على استثمار الموارد البشرية والمادية بأفضل الطرق والوسائل، وأقلّ الأخطاء البشرية والتقنية، واستخدمت بذلك البحوث والعمليات والخطط والعلوم الرياضية والفيزياء. وهذا ما استخدمه، بداية جنرالات بريطانيا في الحرب العالميّة الثانية لتقليل الأخطاء التكتيكية، كما ساعدتهم على اتخاذ القرارات العسكرية، ولم تقتصر استخدامات التقنيات العلميّة في المجالات والمؤسسات العسكرية، بل تعدّتها إلى مؤسسات الأعمال والتجارة، كما أسهمت في ظهور الإدارة الكميّة (بوخاتم، 2019).

تعتمد هذه النظرية على الرياضيات والإحصاء والمعلوماتية في اتخاذ القرارات الإدارية لتحسين الكفاءة الإنتاجية للمنظمات وتنفرع إلى ثلاثة أقسام (خليل، 2005):

- العلم الإداري: يعتمد هذا العلم على استعمال الموديلات الرياضيّة والبيانات والجداول، واتخاذ قراراتٍ إداريةٍ ونوعيةٍ، وهذه هي علمياً خصائص بحوث العمليات الحديثة.

- **إدارة الإنتاج:** تهتم هذه الإدارة بالإنتاج ومسؤولياته واختصاصاته، وتوزيع السلع، وخدمات المؤسسات، بالإضافة إلى مراقبة المخزون، جداول الأعمال، تخطيط الإنتاج وتوزيعه، وتحديد أماكن الإنتاج ومراقبته ونوعيته.
- **إدارة المعلوماتية:** تُعنى هذه الإدارة بشكل أساسي باستخدام أجهزة المعلوماتية (الحاسوب) الإدارية في المؤسسة، بالإضافة إلى مساعدة الإدارة على تبادل المعلومات والمراسلة بالسرعة والدقة التي يحتاجها النشاط الإنتاجي واتخاذ القرارات الإدارية.

ثانياً: نظرية الإدارة المعاصرة

ومن أهم النظريات الإدارية المعاصرة في هذا المجال

أولاً نظرية النظم

لم تهتم هذه النظرية فقط بكيفية أداء المؤسسات، بل اهتمت أيضاً بعلاقة هذه المؤسسات مع محيطها، لقد اعتبر رُواد هذه النظرية المؤسسة مجموعةً من الأجهزة العاملة ذات الموارد المتنوعة التي تشكل بدورها نُظم عمل المؤسسة، واعتبر هؤلاء الرواد النظام مجموعةً من الأجزاء المتداخلة التي تعمل ككيانٍ واحدٍ، لتحقيق أهداف مشتركة للمنظمة، وأن تماسك هذه الأجزاء وتكاملها يقوي النظام الكلي، وأن الحالة المعاكسة لذلك تجعل النظام معرضاً للانحيار، (بوخاتم، 2019)، تنقسم نظرية النظم إلى قسمين، هما:

1. **النظم المغلقة:** يستند هذا النظام إلى مبدأ امتلاك المنظمة لمواردها الداخلية وعدم اعتمادها على محيطها لكي تبقى وتستمر، وهذا طبعاً ما لم نره إلا نادراً، إذ لم نقل إنه لا وجود لهذا النظام في الواقع العملي.
2. **النظم المفتوحة:** يجعل هذا النظام المؤسسة في بحثٍ دائمٍ عن موارد محيطها، لكي تبقى وتستمر، وفي الحقيقة شبه ثابتة، لأن المؤسسة جزء لا يتجزأ من محيطها واستثمار موارده وحاجة أسواقه وعناصر إنتاجيته، يسمح هذا النظام المفتوح للمؤسسات بالحصول على طاقات جديدة من محيطها كمدخلاتٍ ومعلوماتٍ مرتدة لمواجهة المتطلبات والصعوبات التي يفرضها المحيط الخارجي، وهذا ما يجعل هذا النظام وسيلةً لإظهار أهمية المؤسسة باعتباره نظاماً ومشروعاً بالنسبة للمجتمع في إطار تلبية حاجاته ورغباته (خليل، 2005).

ثانياً: النظرية الموقفية

بنت هذه النظرية موقفها على أساس المتطلبات التي تفرضها ظروف المؤسسات، وحسب شروط تحقيقها، لذلك حملت هذه النظرية شعار أن الحلول المناسبة للمشاكل الإدارية هي مرتبطة بالظروف والعوامل المحيطة (بوخاتم، 2019).

2.1.4 أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

من أحدث الموضوعات في علوم إدارة الموارد البشرية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتهدف إلى تشغيل أسرع لوظائف الموارد البشرية من أجل تحسين الإجراءات، ولتنفيذ الدور الإستراتيجي يتم خفض التكاليف والتحرير من القيود الإدارية (أبو العينين، 2019).

توقّر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بوابةً تُمكنُ المديرين والموظّفين ومحترفي الموارد البشرية من عرض المعلومات الضرورية أو استخراجها أو تغييرها لإدارة الموارد البشرية للمنظمة، وهي طريقة لتنفيذ إستراتيجيات وسياسات وممارسات الموارد البشرية، كما تدعم وظيفة الموارد البشرية للالتزام باحتياجات الموارد البشرية للمنظمة بناءً على الشبكة العنكبوتية (الجبوري، 2021).

وتتمثل أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بما يلي (عبد الحميد وبوظرفة، 2021):

- تقديم نظام معلومات شامل ومستمرّ حول الأشخاص والوظائف بتكلفة معقولة.
 - توفير أمن البيانات والخصوصية الشخصية.
 - تقديم الدعم للتخطيط وصياغة السياسات في المستقبل.
 - توفير الدعم الكامل لإدارة الموارد البشرية وجميع العمليات الأساسية داخل المؤسسة.
 - تسهيل رصد العرض والطلب على الموارد البشرية.
 - يمكن لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية توفيرُ التكاليف مع الحفاظ على جودة البيانات.
 - تمكين المعلومات المتعلقة بالوظائف.
 - تحويل متخصصي الموارد البشرية من معالجي الأوراق الإدارية إلى شركاء إستراتيجيين.
- وتسعى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى تحقيق عدة أهداف في إطار تعاملها مع المواطنين، منها (الأعمر، 2020):
- تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية، وما يتعلّق بها من عمليات.

- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت محدد، إذ إن قدرة الإدارة الإلكترونية بالنسبة إلى تخليص معاملات المواطنين تبقى محدودة، وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- الحد من تأثير العلاقات الشخصية والمزاج والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بالعملاء بإلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة (الموظف، وطالب الخدمة أو السلعة) والتخفيف منه إلى أقصى حد ممكن.
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي، واستبداله بنظام أرشيف إلكتروني، مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق، والمقدرة على تصحيح الأخطاء بسرعة، ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن، والاستفادة منها في أي وقت كان.
- تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم، وإرسال الأوامر والتعليمات، والإشراف على الأداء، وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الفيديو كونفرانس، ومن خلال الشبكة العنكبوتية، أي إلغاء عامل المكان.

وترى الباحثة أن إدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بالإضافة إلى توفير الوقت والجهد يُفضيان إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة سواء للعاملين في المنظمة أو للمواطنين، والعدالة في تقديمها. كما تسهم في تسهيل قنوات الاتصال داخل المؤسسة وتلبية احتياجاتها بالشكل المطلوب، كما تمكن من المشاركة الفاعلة في صنع القرارات المتعلقة بالمنظمة وذلك لوجود قاعدة بيانات تحوي معلومات بالشكل الدقيق، لا يمكن التلاعب بها، ويمكن استخدامها في الوقت المطلوب.

2.1.5 أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تتمثل إسهامات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تطوير الإدارة فيما يلي: (عزوز وتوام، 2021)

- تُعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل التشغيلي والفني والإستراتيجي من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة على أداء عمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.

- تعمل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحسين جودة المنتجات من خلال الاستثمار في التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبرة من الموارد البشرية.
- قدرة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحقيق أعلى درجات السرعة، والحركة والمرونة العالية التي تتجسد بتوفير أي شيء، وفي أي وقت ومكان، وبأي طريقة.
- تمتلك الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات والتنافسية بين الموارد البشرية في المؤسسات.
- تعمل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تخفيض التكاليف، وتعزيز الأداء، وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة للموارد البشرية.
- تتميز الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال، وتميل إلى تجريد الأشياء وإخفائها بها إلى الحد الذي أصبح العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاءة في استخدام مواردها ورأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري، فهي إدارة موارد معلوماتية.
- إن استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، له أثر كبير في تقليل التكاليف الإدارية الناتجة عن عمليات الأفراد في تقليل فترة الاستقطاب والتعيين، وزيادة تفاعل الأفراد مع أنشطة مثل تحديد حزمة المنافع والتعويضات والتدريب من خلال الانترنت وغير ذلك من المنافع الكثيرة التي تتعلق بكافة وظائف الموارد البشرية.
- وترى الباحثة أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تتميز بالتعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل، وتعديل أساليب الاستقطاب والاختيار وخططهما بما يتوافق مع هذه التحولات، كما أنها تعمل على التطوير المستمر لإعادة هندسة الهياكل ونظم العمل وإجراءاته، واتخاذ القرارات، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، مما تساعد في إدارة التدريب والتعلم، واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية، وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية.

2.1.6 مميزات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تتميز الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيما يلي: (الأعمر، 2020)

- تُعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الرقيب على أداء عمل الموارد البشرية في المؤسسات، وهي الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل التشغيلي والفني والإستراتيجي من حيث التخطيط والتنفيذ.
- تعمل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الاستثمار في التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبيرة من الموارد البشرية من أجل تحسين جودة المنتجات.
- تُحقق قدرة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أعلى درجات السرعة، والحركة، والمرونة العالية التي تتجسد بتوفير أي شيء، وفي أي وقت ومكان، وبأي طريقة.
- تمتلك الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات، والتنافسية بين الموارد البشرية في المؤسسات.
- تعمل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تخفيض التكاليف، وتعزيز الأداء، وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة للموارد البشرية.

ومن خصائص إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ما يلي: (حماده، 2020)

- وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمؤسسة والتعامل الإيجابي مع مناخ المحيط الداخلي والخارجي، وتحديد الأهداف أي تبني مفاهيم الإدارة الاستراتيجية.
- التعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل، وتعديل أساليب الاستقطاب والاختيار وخططهما بما يتوافق مع تلك التحولات، وتطورات هياكل الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة.
- التطوير المستمر والسريع في شؤون إدارة الموارد البشرية لمواكبة التطورات لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم العمل وإجراءاته وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات.
- تسيير التعلم، واستثمار الخبرات، والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية، والتعامل في سوق العمل العالمي بحثاً عن الموارد البشرية الأفضل وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات من خلال مفهوم إدارة المعرفة بأبعادها وتوليد المعرفة، وتطبيق المعرفة، ونشر المعرفة.
- الاعتماد على تكنولوجيا العصر الأساسية، ومنها على وجه الخصوص شبكة الإنترنت، وشبكات الربط الداخلية والتطبيقات المختلفة الناجمة.

وأن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تُحقق الميزات الآتية: (الجبوري، 2021)

- تحسين كفاءة الموارد البشرية وزيادتها.
 - تخفيض التكاليف والأعباء الإدارية.
 - تبسيط إجراءات تخطيط الموارد البشرية.
 - زيادة قدرة المنظمة وفعاليتها وكفاءتها.
 - تحسين من كفاءة المديرين والعاملين في اتخاذ قرارات أفضل وأسرع.
 - توفير ثقافة عمل أفضل.
 - خلق نظام أكثر شفافيةً.
 - التقليل من أعباء الإدارة وتوفير التكاليف والمحافظة على جودة البيانات.
- وترى الباحثة أنّ نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تُظهرُ أهميةً في تسهيل أداء وظائف الموارد البشرية إلكترونياً لينعكس ذلك إيجاباً على توفير التكاليف التي تبذل، والوقت والجهد والمال، وتحسين الخدمات المقدمة، والقضاء على الروتين الممل في الإدارة التقليدية للموارد البشرية في المنظمة.

2.1.7 مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يمكن تصنيف مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى جوانب عدة، منها: (باسي، 2021)

- **الجانب التشغيلي:** يتضمّن الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية، المتمثلة في إدارة شؤونهم، والاهتمام بملفاتهم وحفظها، وإجراءات العمل، وحلّ النزاعات، والتركيز على العمليات الإدارية.
- **الجانب العلاقائي:** يتعلّق بالصّبط على جانب التوظيف والتكوين الإلكتروني، وإدارة الأداء، والمكافآت، ويقوم أساساً على أدوات الموارد البشرية التي تدعم صيرورة الأعمال.
- **الجانب التحويلي:** يهتمّ بأنشطة إدارة الموارد البشرية وانشغالاتها الإستراتيجية، التي تتمثل في صيرورة التغيير التنظيمي، وإعادة التوجيه الإستراتيجي، والتسيير الإستراتيجي للكفاءات والمعارف.

وترى الباحثة أنه يمكن تقسيم مجالات إدارة الموارد البشرية إلى أربعة مجالات، تشمل تقديم الخدمات الأساسية للموظفين، وإدارة الأفراد وتسهيل التعاون والتدريب والتواصل مع الموظفين

وتحفيزهم، بالرغم من أنّ تلك المجالات قد تتداخل معاً في الحياة العملية اليومية، إلا أنها قد تختلف تماماً في الحلول البرمجية لكلّ منها، فاستخدام الإدارة الإلكترونية في تنفيذ العمليات الخاصّة بالموارد البشرية لا يعني بالضرورة تقديم برامج التدريب عبر شبكات الإنترنت، فهناك العديد من التطبيقات لكلّ مجال من هذه المجالات، ولكن قد لا يكون بعضها ملائماً لجميع المنظّمات، وقد لا تحتاج كثيراً من المنظّمات الكبرى إلى استخدام كلّ التطبيقات المتاحة، فقد يكون لأحد النظم القدرة على تلبية معظم احتياجات المنظّمة.

2.1.8 متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إنّ إدارة الموارد البشرية بحاجة إلى نظام معلومات خاصّ بها، هو نظام معلومات الموارد البشرية، بالإضافة إلى شبكة الإنترنت، وكذلك مهارات وكفاءات قادرة على تسيير هذا النظام، فهناك ترابط وثيق بين نظام المعلومات والإدارة الإلكترونية في جميع المستويات الإدارية، فمن متطلباتها ما يلي:

أولاً: المتطلبات الإدارية: ينبغي تحديد أهداف الإدارة ورغباتها بشكل صحيح، والتخطيط الفعّال لاحتياجات النظام، ومشاركة الإدارات الرئيسيّة في المنظّمة في الإعداد والتصميم للنظام، فيجب توفير قيادات إدارية إلكترونية تتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكفاءة وفعالية مع قدرتها على الابتكار، وإعادة هندسة الثقافة التنظيميّة، وصنع المعرفة (الأمر، 2020).

ثانياً: المتطلبات التقنية: يتمّ من خلال الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاز المشروع، وتمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً مع ضمان سرّيتها، وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بُعد باستخدام الشبكات الإلكترونية بصحّتها ومصداقيتها، وتوفير متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، فهي تشكّل حجر الأساس لتطبيق الإدارة الإلكترونية (الشرير، 2019).

ثالثاً: المتطلبات البشرية: لمواكبة التطور التكنولوجي بكافة أبعاده، يجب توفير العناصر المؤهّلة ومواصلة تدريبها وتمييزها باستمرار، فمن أهمّ الموارد المورد البشري، حيث يمكن استثماره لتحقيق النجاح في أيّ مشروع وفي أيّ شركة، لذلك يعتبر ذا أهميّة بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية (الحريّات، 2019).

رابعاً: المتطلبات الأمنية: ثمة تحديات تواجه سرية المعلومات بالرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات، وهناك متطلبات تتضمن السرية، وأمن المعلومات، وتوفير المعلومات، ومعرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات (حراتي والدور، 2017).

خامساً: المتطلبات المادية: ضرورة وجود متطلبات مادية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق نظم الإدارة التقليدية وأساليبها، فمن أهم المتطلبات التخطيط المالي الرشيد، ورصد المخصصات الكافية، مما يقتضي إعادة النظر في نظام الأولويات، وتوفير الأموال الكافية لإجراء التحول المطلوب، فيجب إعادة النظر في نظام الأولويات وتوفير الأموال الكافية لإجراء التحول المطلوب، والتخطيط المالي الرشيد، ورصد المخصصات الكافية.

وترى الباحثة أن الإدارة الإلكترونية تمثل تحولاً شاملاً في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل هي عملية معقدة تشتمل على نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها، وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية، وإخراجها إلى حيز الواقع العملي، ومن هذه المتطلبات وضع إستراتيجيات وخطط، وتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، وتطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية، وتعليم العاملين وتدريبهم وتوعية المتعاملين وتنقيفهم.

2.1.9 أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

2.1.9.1 التوظيف الإلكتروني

تتعلق إستراتيجية التوظيف بالحصول على العدد والخليط المناسب من الموارد البشرية وتتضمن الاستقطاب والاختيار والتعيين، إذ إن بناء هذه الاستراتيجية وتنفيذها وكفاءة من يتم توظيفه من موارد بشرية يترتب عليه أداء باقي وظائف المؤسسة، ومن ثم جودة أداء المؤسسة ككل، حيث تُعد الإستراتيجية الأكثر أهمية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية؛ فهي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد، وإجراء المفاضلة

بينهم والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه وفقاً للمعايير العلمية (الحريات، 2019).

وللحد من التكاليف وتسريع عملية التوظيف يتم اعتماد التوظيف الإلكتروني استجابة للعديد من احتياجات العمل، وذلك لتكون أكثر كفاءة، يتم نشر إعلانات التوظيف كما هو في العديد من دول العالم عبر المنصات المهنية على شبكة الإنترنت وأشهرها الموقع المهني LinkedIn، إذ يتم استقطاب أهم الكفاءات والمواهب، حيث يسهل الوصول إلى طالبي العمل عبر مختلف دول العالم (عبد الحميد وبوظرفة، 2021).

ويُعرف (التوظيف الإلكتروني) بأنه التوظيف عبر الإنترنت، فبعد انتشار المعاملات الإلكترونية كبديل حيوي لطلبات التوظيف، والإعلان عن الوظائف المطلوبة بصورها التقليدية والذي تستخدمه العديد من المؤسسات على نطاق واسع في العصر الحالي خاصة (أبو العينين، 2019).

ويُعرف بأنه تنفيذ مجموعة الإجراءات المتعلقة بالبرمجيات، وشبكات الاتصال في المنظمة من خلال إعلان إلكتروني للوظائف الشاغرة من أجل الحصول على أفضل الكفاءات، وبأقل التكاليف باختيار إلكتروني للمرشح المتقدم لشغل الوظيفة وفقاً لمواصفات الوظيفة مع مؤهلات شاغلها (الجبوري، 2021).

ويُعرف بأنه استخدام المؤسسة موقع الويب الخاص بها، أو بمؤسسة أخرى ومحرك البحث والتسويق لملاء الشواغر وكذلك استخدام قاعدة بيانات السيرة الذاتية، ومنصات وسائل الإعلام الاجتماعية (ثلجة ورفيقة، 2017).

مما سبق ترى الباحثة أنّ التوظيف الإلكتروني هو: عملية استخدام منصات المواقع الإلكترونية المختلفة وشبكات التواصل الاجتماعية للإعلان عن الوظائف الشاغرة، واختيار المتقدمين بناء على المؤهلات والمواصفات الوظيفية المطلوبة.

أهمية التوظيف الإلكتروني

يمنح التوظيف الإلكتروني العديد من الفوائد للمنظمة، منها: (الحراتي والدوار، 2017)

- الإسراع في عملية التوظيف، حيث يتم تحديد الطبيعة الوظيفية والمواصفات للمتقدم لشغلها، ونشر الإعلان بشبكة الإنترنت وإرسال البريد الإلكتروني إلى الأقسام المعنية، وكذلك نشر طلبات التوظيف على الإنترنت، وبدء عملية التقييم.
- إلغاء دور الوسطاء، مما يوفر على المؤسسة المتعاقدة دفع نفقات إضافية.
- تدعيم العلاقات المباشرة ما بين المسير والمرشح.
- القضاء على الحواجز الجغرافية وعوائقها.

ترى الباحثة أن أهمية التوظيف الإلكتروني تكمن في تقديم معلومات متكاملة عن المؤسسة التي يرغب المستخدم بتقديم طلب وظيفة، وذلك أن معظم المؤسسات تُنشئ موقفا خاصا على الإنترنت تتاح فيه معظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة ونشاطاتها، وانخفاض التكاليف، وتقصير وقت التوظيف، وتوافر السرية، وتطوير قواعد البيانات حيث يستطيع أصحاب العمل الاحتفاظ بسيرة ذاتية مميزة موجودة على موقع معين لبناء قاعدة بيانات للسيرة الذاتية للأشخاص المتقدمين، وتحقيق العدالة في الفرص، حيث تُعطى الوظيفة للأفضل بسبب اعتمادها على المؤهلات، واستخدام أحد أساليب التصفية.

مميزات التوظيف الإلكتروني

ثمة ميزات التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات فيما يخص نظام التوظيف الإلكتروني وهي كما يلي:
(جغام وآخرون، 2022)

- تقليل الوقت والجهد لإتمام عملية التوظيف.
 - تقليل تكاليف الإعلانات المطبوعة ورقياً.
 - سهولة انتشار إعلان التوظيف إلى أكبر شريحة ممكنة من الباحثين عن العمل.
 - حصول المؤسسة على عدد جيد من المترشحين الذين يملكون مهارات وخبرات ومؤهلات متعددة. مما يمكنها من فرصة اختيار الأنسب من بينهم.
- وترى الباحثة أن من مزايا التوظيف الإلكتروني الإسراع في إتمام عملية التوظيف، حيث يتم تحديد طبيعة الوظيفة والمواصفات للشخص المتقدم لشغلها. ونشر الإعلان بشبكة الإنترنت، وإرسال بريد إلكتروني إلى الأقسام المعنية، وفرز طلبات العمل عبر الإنترنت، وبدء عملية التقييم، وإلغاء دور الوسطاء، مما يوفر على الشركة المتعاقدة دفع نفقات إضافية.

عيوب التوظيف الإلكتروني

بالرغم من المزايا العديدة لنظام التوظيف الإلكتروني، إلا أن هناك عُيوبًا ترتبط بتطبيق هذا النظام، تتلخّص فيما يلي: (الحريرات وأبو بكر، 2021)

- صعوبة الوصول إلى جميع الباحثين عن العمل، وخاصة غير المتوقّرين على شبكة الإنترنت أو على بعض مواقع التواصل الاجتماعي.
- إهدار وقت الجهة المختصة لدى المؤسسة بالبحث في السّير الذاتية عمّا يتناسب مع ما هو مطلوب من المؤهلات والمهارات بسبب العدد الهائل من قبل المرشّحين.

وترى الباحثة أنّ من عيوب التوظيف الإلكتروني عدم التكامل بين التوظيف الإلكتروني وعملية التوظيف، وذلك نتيجة نقص الموارد والخبرة، وصعوبة التأكد من مصادر الوثائق والمستندات، لأن مستخدمي الإنترنت يحصلون على بيانات فقط دون توثيق، بالإضافة إلى صعوبة الوصول إلى أفضل المتقدمين، وذلك لعدم تعبئتهم طلب الالتحاق، كما أنه لا يوجد تفاعل بين المتقدم للوظيفة والمؤسسة، وفي كثير من الأحيان يصعب على المتقدم التواصل مع أحد ممثلي المؤسسة للاستفسار، وضعف تصميم مواقع المؤسسات على الإنترنت، ممّا يجعل ذوي المهارات أو الخريجين الجدد الذين يبدؤون في البحث عن عمل، ويدخلون سوق العمل غير مهتمين بهذه المؤسسات أو يُسقطونها من اعتبارهم.

2.1.9.2 التدريب الإلكتروني

هو طريقة حديثة في تدريب الموظفين تؤدي إلى خفض تكاليف التوظيف، وهو بديل للتدريب التقليدي خلال العمل وخارج العمل، لذلك يشير التدريب الإلكتروني إلى استخدام منصات الإنترنت لتحسين مهارات الموظفين وقدراتهم لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية كما زاد من قاعدة رأس المال للشركات؛ لأنّ الأموال التي كانت ستُخصّص لتدريب الموظفين سيتم توجيهها الآن إلى مجالات أخرى تحتاج إلى اهتمام عاجل، وتشمل بعض الأدوات المستخدمة في التدريب الإلكتروني مثل: اليوتيوب، وعرض الفيديو عبر الإنترنت، وعقد المؤتمرات عبر الفيديو والبث عبر الإنترنت، وما إلى ذلك، ويُطلب من الموظفين التجمّع من مكان واحد، حيث سيشاركون فيه باستخدام جهاز العرض، أو يتم عادةً تزويد الموظفين بأجهزة كمبيوتر تُمكنهم من المشاركة في التدريب عبر الإنترنت (جغام وآخرون، 2022).

ويُعرّف (التدريب الإلكتروني) بأنه "التدريب الذي يتمّ من خلال الإنترنت بالتفاعل بين المدرب والمتدربين إلكترونياً عبر الإنترنت، بالإضافة إلى طرق الاتصال التقليدية إذا أرادوا ذلك، وهذا يقتضي بطبيعة الحال استخدام الحاسوب وتقنياته ووسائطه المتعددة، ولهذا يتمّ التدريب من خلال البرامج التدريبية المُحوسبة، ومن مصادر متعددة" (بن غيدة وسعيدة، 2018).

ويُعرف أيضاً بأنه "إدارة العملية التدريبية عبر استخدام وسائل تقنية متمثلة في الإنترنت والبرمجيات المختلفة وتنفيذها بين مجموعة متدربين" (الأمر، 2020).

ويُعرف بأنه "دراسة الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين في شركات التوظيف باستخدام الوسائل الإلكترونية، مثل أشرطة الفيديو والبرمجيات الوثائقية والاتصال عن بُعد، وباستخدام وسائل التواصل الإلكترونية الأخرى، كذلك مساعدتهم في تحسين مستوى أدائهم في وظائفهم ومساعدتهم من خلال تطوير المعارف والمهارات اللازمة" (أبو جمعة، 2021).

مما سبق ترى الباحثة أنّ التدريب الإلكتروني هو: "إدارة البرامج التدريبية إلكترونياً، وباستخدام وسائل التواصل الإلكترونية المختلفة لسدّ الاحتياجات التدريبية في المنظمة، وتنمية المهارات للعاملين".

أهمية التدريب الإلكتروني

تكمن أهمية التدريب الإلكتروني فيما يلي (الأمر، 2020):

- تقليل متطلبات التدريب الزائدة وغير الضرورية من خلال استعمال التعلّم الإلكتروني.
- توفير إرشادات معززة وتقنيات معالجة في أيّ مكان وفي أيّ وقت.
- توفير بيئة التعلّم الإلكتروني التي تجعل برامج المراسلة تفاعلية وتعزز فعالية البيئة التعليمية الشاملة.
- توفير حرية التعبير عن الأفكار، والوصول إلى المحتوى التدريبي عبر الإنترنت، وإتاحة التعلّم لكلّ من يرغب بالتدريب الإلكتروني والتحرر من قيود الوقت بأخذ الدورة في أيّ وقت تتناسب مع المتدرب.

مميزات التدريب الإلكتروني

يتميز التدريب الإلكتروني بما يلي (بن غيدة وسعيدة، 2018):

- لا توجد ضرورة لوجود المدّرب والمتدّربين في المكان والزمان ذاتهما، كما في التدريب التقليديّ، حيث يتجاوز التدريب الإلكترونيّ عامليّ الزمان والمكان.
 - يُتيحّ التدريب الإلكترونيّ لأطراف عملية التدريب التغلّب على عوائق التدريب التقليديّ المختلفة مثل العوائق المادية، والسفر، أو المرض، أو الإعاقة، أو ترك العمل.
 - يُتيحّ التدريب الإلكترونيّ إمكانية الاستفادة من المتدّربين المتميزين بشكلٍ أكبر وفعّالٍ.
 - يوفّر فرصاً هائلة لاستثمار التقدم التكنولوجيّ في مجال التدريب بشكل كبير، مع توفير في الوقت والجهد والنفقات.
 - يوفّر التدريب الإلكترونيّ إمكانية تحديث المحتوى التدريبيّ مع ظهور أي تطوير أو تغيير فيه، على عكس التدريب التقليديّ.
 - يسمح بزيادة أعداد المتدّربين بشكل كبير، إذ يوفّر فرص تدريبٍ كبيرةً تفوق فرص التدريب التي يوفّرها التدريب التقليديّ.
 - يسمح التدريب الإلكترونيّ للمتدّربين بتكرار أنشطة التدريب حسبما يريدون، وبما يتناسب مع قدراتهم حتى يتقنوا المهارات التدريبية المطلوبة.
 - يوفّر الفرص للقائمين على التدريب للمنافسة في التدريب والتميز فيه.
- وترى الباحثة أنّ من إيجابيات التدريب الإلكترونيّ أنّ فرصة التعلّم غير المحدودة تتيح برامج الفيديو المستخدمة في برامج التدريب عبر الإنترنت، تدريب الأفراد على مستوى العالم دون قيود على الوقت والمكان، وأنّ أنظمة التدريب أصبحت عبر الإنترنت في متناول الجميع بسهولة من خلال مؤتمرات الفيديو، حيث يُمكنهم من حضور محاضرات افتراضية، بغضّ النظر عن موقعهم في العالم، وتسهيل الرحلات الافتراضية من حيث التخطيط لرحلة ميدانية بالمدّربين من خلال برامج تدريب عبر الإنترنت تأخذ المتدّربين في جولة افتراضية من خلال أدوات مؤتمرات الفيديو.

معيقات التدريب الإلكترونيّ

- يواجه التدريب الإلكترونيّ العديد من الصّعوبات، منها (حراتي والدور، 2017):
- عدم كفاية مستلزمات التصميم والتنفيذ.
 - عدم كفاية المواد التدريبية.

ترى الباحثة أنه من خلال التدريب الإلكتروني يفترق المتدرب إلى القدرة على المشاركة الفعالة، ومن ناحية أخرى في تبادل الأفكار مع الفريق المدرب، والصعوبة التي يواجهها المدرب عند إيصال الأفكار في الدورة الإلكترونية، باستثناء أن المدرب لن يتمكن من متابعة المتدربين النشطين أو غيرهم، وضعف دور المدربين بوصفهم مؤثرين مهمين في التعليم والتعلم، والاستخدام المكثف للتكنولوجيا قد يؤدي إلى عدم الجدية في التعامل مع هذه الوسائط، كما قد يشعر بعض المتدربين بالعزلة عن أقرانهم وعن المدربين أيضاً.

2.1.9.3 تقييم الأداء إلكترونياً

هو العملية التي تتمكن المؤسسة من خلالها من الحكم على نقاط القوة والضعف لدى مواردها البشرية ومدى فعالية الموارد البشرية وكفاءتها ومستوى تحقيقهم للأهداف المؤسسية، فهي من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية (الحريرات، 2019).

ويعرف (تقييم الأداء) بأنه "عملية إدارية يتم من خلالها الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم في أثناء العمل، ومدى التقدم الذي يحرزونه في أثناء عملهم، وتحديد كفاءة العاملين، ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، وتحقيق أهداف المنظمة ككل، وتحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعملون فيها خاصة (الشرابر، 2019).

وعملية تقييم الأداء هي عملية مستمرة، يتم من خلالها ربط المخرجات بالأهداف الإستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها لقياس مستوى أداء العاملين وتحديد في المنظمة، ويشير كذلك إلى أن عملية تقييم الأداء هي عملية خماسية الأبعاد، تتضمن الاتفاق بين الإدارة والعاملين على معايير التقييم التي سيتم استخدامها، والقياس لمستوى الأداء بناءً على المعايير المحددة، وتقديم التغذية العكسية أولاً بأول عن مستوى الأداء الذي حققه العاملون، ونقاط القوة والضعف لديهم، وتقديم الدعم الكافي لهم لتخطي نقاط الضعف، وأخيراً الحوار بين الإدارة والعاملين حول التوجهات المستقبلية وتوقعات الطرفين (الجبري، 2021).

مما سبق تُعرف الباحثة (تقييم الأداء الإلكتروني) بأنه "استخدام برمجيات الحاسوب، وشبكات الاتصالات التي تساعد في جمع معلومات عن أداء الموظف المراد تقييم أدائه في قاعدة بيانات برامج التقييم الإلكتروني، ومن ثم إيجاد الفرق بين أداء الموظف الفعلي وبين معايير الأداء

المطلوب تحقيقها لهذه الوظيفة، مما يعطي تقييماً دقيقاً جداً وبعيداً عن المحسوبة وبسرعة أكبر وأقل تكلفة من التقييم التقليدي.

مزايا تقييم الأداء إلكترونياً

يتميز تقييم الأداء إلكترونياً بما يلي (الحريرات وأبو بكر، 2021):

- إرسال نماذج تقييم الأداء خلال ثوانٍ إلى الجهات المسؤولة عن عملية تقييم الأداء.
 - تعبئة نماذج تقييم الأداء من قبل المرؤوسين والجهات المختصة بإجراء التقييم، وإرسالها جميعها إلكترونياً بالوقت والفترة المحددين.
 - تصبح عملية تقييم الأداء أكثر موضوعية وبعيدة عن تمييز المرؤوسين بين موظفيهم أو تحيزهم لأفراد معينين.
 - إنتاج التقارير وتقديمها عن طريق الإنترنت والمتعلقة بتقييم الأداء بعد الانتهاء منها لتضمينها في ملفات العاملين وقاعدة بيانات خاصة بهم، ولمعرفة الفروق الناتجة عن أداء العاملين ومستوى تقدمه بالعمل تتيح للجهات العليا بالرجوع إليها خلال السنة أو طول فترة وجود العامل لدى المنظمة لتحفيزه أو إخضاعه لبرامج مخصصة لتدريبه وتحسين أدائه.
- ترى الباحثة أنّ مزايا تقييم الأداء الإلكترونيّ هو مراجعة الأهداف قبل نهاية العام، كما أنه يربط بين خطط المؤسسة والبرامج والخطط الفردية للعاملين عبر توحيد دورة تقييم الأداء لجميع الموظفين، كما يُعدّ النظام الإلكترونيّ متكاملًا وأمنًا للاحتفاظ بالمعلومات والبيانات والسجلات، كما يتميز بسهولة الاستخدام في عمليات تطوير أداء الموظفين وتحسينه، ويوجد ربط بين الحاجات التدريبية والتطويرية للموظفين، وبين الأهداف والكفايات التي بُني على أساسها نظام تقييم الأداء الجديد، كما يشتمل على بند خاصّ بالتقييم الذاتي، حيث يمكن للموظف سرد إنجازاته خلال العام والعوامل التي أثرت على الأداء أو على تحقيق الأهداف.

2.1.9.4 الاتصال الإلكتروني

يؤدي الاتصال الفعال إلى تحفيز الموظفين والتزامهم بشكل أكبر، حيث تُستخدم التكنولوجيا في الاتصال الفعال بين المدراء والموظفين في الاتجاهين، من أعلى لأسفل وبالعكس، ويستمرّ الموظفون بإبلاغهم بالتعليمات والمستجدات بشكل مستمرّ، ويساعد الاتصال عبر الإنترنت المؤسسة من الاتصال الفعال مع الأفراد خارج مناطقها الجغرافية، مما يحقق سرعة الوصول

وخفض التكاليف، ويتم إشعار الموظفين بأن تغذيتهم الراجعة وملاحظاتهم مُقدرة بشكلٍ كبيرٍ من المؤسسة، يشاركون بفعالية أكبر في العمليات، ويكونون أكثر رغبةً بالبقاء في المؤسسة لخدمتها ورفعتها.

ويُعدّ الاتصال باستخدام التكنولوجيا والانترنت أحد التوجّهات الحديثة لدى المؤسسات من خلال تقنيات الاتصال عبر الأجهزة الخلوية، مما أسهم في كفاءة الاتصال وفعاليته في المؤسسات في أيّ وقت وأيّ مكان وخاصة في ظلّ انخفاض أسعار الأجهزة، وتطور تقنيات استقبال البريد الإلكترونيّ والإنترنت على تلك الأجهزة، وسمح استخدام المؤسسات للتكنولوجيا من أجل الاتصال الفعال وإدارة الأفراد لها بإدارة القوى العاملة بشكل أكثر سلاسة ممّا مضى، حيث زادت ممارسات العمل المرنة سابقاً (أبو العينين، 2019).

وترى الباحثة أنّ الاتصال الإلكترونيّ هو الاتصال الذي يستخدم الوسائط الإلكترونية لنقل البيانات كالصور، والرسومات البيانية، وملفات الصوت، والخرائط والبرمجيات، أو الرسائل باستخدام الحواسيب أو الهواتف، أو البريد الإلكترونيّ أو المكالمات الصوتية المرئية، أو آلة الفاكس.

2.1.9.5 التعويض الإلكترونيّ

يُعرّف (التعويض الإلكتروني) بأنه جمعُ معلومات التعويضات ومعالجتها وتخزينها وتحليلها، وتوزيع بياناتهم لجميع الموظفين، في أيّ وقت باستخدام التطبيقات الإلكترونية لإدارة التعويضات مع إمكانية الوصول إلى هذه المعلومات أيضاً من أيّ موظّف في أيّ وقت لمعرفة تفاصيل استحقاقاته (الجبوري، 2021).

ويُعرّف بأنه "عملية تضمن أنّ مديري التخطيط يُخصّصون الزيادات والرواتب بشكل عادل في جميع أنحاء المؤسسة، مع البقاء في إطار المبادئ التوجيهية للميزانية. (ثلجة، رفيقة، 2017).

ويمكن لنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تدعيم نُظم الأجور بطرق عديدة منها (نور الدين وقرزة، 2017):

- إيجاد تكامل أكبر بين نُظم الأجور ونُظم تسجيل الحضور والانصراف، وخاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل.

- تسهيل إدارة الإجراءات الخاصة بالرواتب، مثل إرسال إيصالات الدفع من خلال البريد الإلكتروني، وبالتالي توفير الكثير من النفقات الإدارية.
- سرعة الاستجابة لتغيير أوضاع الموظفين، كمنح الحوافز والمكافآت، وخاصة في ظل التوجهات الحديثة لربط الأجر بالأداء في كافة المنظمات، وربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة.
- أتمتة نماذج النفقات الروتينية، كالنقل والسفر وغيرها، حيث يصبح بإمكان الموظف تعبئة النموذج من خلال الإنترنت، أو من خلال بوابة المنظمة، ويقوم بحساب قيمة تلك النفقات ثم يحولها إلى نظام الأجور إلكترونياً.

2.2 معايير الحوكمة

تبلور نظام الحوكمة خلال السنوات الماضية من خلال التجارب التي مرّت بها الدول المتقدمة، وطمعاً في تحقيق التميز في الأداء تمّ عدّها أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تمّ تبنيها في كثير من مؤسسات القطاع العام والخاص، ومؤسسات المجتمع المدني على حدّ سواء، وزاد الاهتمام بالحوكمة، حيث امتدّ أثرها إلى كثير من الدول النامية بما فيها الدول العربية كأداة فعالة لإدارة شؤون الدول، وطمعاً في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي على المدى الطويل وتحقيق المزيد من الديمقراطية، كما أنها تسهم في دعم حقّ الأقليات على اختلافها في المشاركة بإدارة شؤون الدولة (كراجه وعريقات، 2022).

فالحوكمة هي الطرق والأساليب التي تُدار بها المصارف تحت إشراف مجلس الإدارات العليا، كذلك هي مجموعة من العمليات من أجل المراقبة والإشراف على المخاطر للتأكد من كفاءة إنجاز الأهداف من خلال أداء الحكومة فيها التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من أصحاب المصالح، وتهدف الحوكمة إلى القيام بأنشطتها الاستثمارية بكلّ موضوعيّة ونزاهة من أجل تحقيق الشفافية اللازمة لاستمرارية المؤسسات المالية (الجحلي وعبيد، 2019).

وقد شكّلت الحوكمة العديد من التوقعات المترابطة وركّزت على تكوين مجلس الإدارة، ووضع الشروط والمعايير اللازمة بالمديرين، لكي تكون هذه الحكومة بمثابة آلية، من خلالها يتمّ التحكم بتصرفات الإدارة، وعملت على إيجاد تنظيم خاصّ يحكم الدور الرقابي لمجلس الإدارة، وإشراك الأطراف ذوي المصلحة، وتحسين عمليات الإفصاح بشكل مستمرّ، فقد ظهرت نتيجة

العديد من الاتجاهات العلمية في إيجاد المعايير والضوابط والشروط الخاصة بتنظيم المؤسسات وتحقيق الرقابة عليها (المستريحي، 2022).

وتعتبر الحوكمة من المعايير التي تحكم العلاقة بين إدارة المؤسسة وحملة الأسهم، والأطراف ذات العلاقة كالعاملين والدائنين والعملاء وحملة السندات، فهي بمثابة النظام القانوني والرقابي الذي يضمن كافة التصرفات القانونية والإدارية والتنظيمية والاقتصادية والإدارية للمؤسسة، وتوفر وضع مجموعة من المبادئ والمعايير الاجتماعية والقانونية التي تجعل من المؤسسة تتعامل بشكل عادل مع أصحاب المصالح الآخرين، مما يؤدي بالتالي إلى حماية كافة الأطراف، فالالتزام بمعايير الحوكمة يضع على عاتق المؤسسة التصرف بطريقة مسؤولة اجتماعيًا وقانونيًا (بكوش، 2021).

2.2.1 مفهوم الحوكمة

تُعرف الحوكمة بأنها "نظام شامل يتضمن مقاييس الأداء والإدارة الجيدة، ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة الداخلية أو الخارجية بالتأثير السلبي على أنشطتها." (كراجة وعريقات، 2022).

وتُعرف بأنها "تحقيق أفضل حماية وتوازن بين مصالح كل الأطراف" فهي مجموعة من الأسس والمبادئ والنظم التي تحكم العلاقة بين مجلس الإدارة من جهة وبين ملاك المؤسسة والأطراف الأخرى المتعاملة معها من جهة أخرى. (عبد العزيز، 2021).

وتُعرف في الأوساط العلمية على أنها "الحكم الرشيد الذي يتم تطبيقه عبر مجموعة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية وتطبيق القانون، وعن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها، وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تُعرف بأنها "نظام يتم على أساسه إخضاع نشاط المؤسسة إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء" (الكبيجي، 2019).

وعُرفت "بأنها تعبير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات في المؤسسات، ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو تلك المؤسسات ورؤساؤها وموظفوها، إضافة إلى الشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار فيها، والمعلومات التي يجب أن يُفصّحوا عنها للمستثمرين، والحماية المقدمة لصغار المساهمين" (مصطفى، 2019).

وتعرف بأنها "العملية التي تدير من خلالها المؤسسات والأعمال العامة والخاصة في ظل سيادة القانون؛ لضمان حقوق الإنسان، ويُحقّق ذلك بطريقة خالية من الفساد" (الأقرع، 2017).

كما وتعرف بأنها "الطرق التي تضبط بها تدفق المعلومات داخل المؤسسة وخارجها والعلاقة بين المساهمين والمديرين، وأعمال المؤسسات من حيث تشغيلها وتنظيمها وتمويلها، بالإضافة إلى الوضع القانوني لها" (المستريحي، 2022).

وتُعرف الباحثة (الحوكمة) بأنها " مجموعة من القوانين والنظم التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعّالة لتحقيق خطط المنظّمه وأهدافها، وبمعنى آخر تعني النظام، أي وجودُ نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسيّة داخل المنظّمه".

2.2.2 نظرية الحوكمة الإدارية

نظرية الوكالة:

تُعدّ هذه النظرية إطاراً فكرياً استُخدم أداة بحث لتفسير ظاهرة العلاقات التعاقدية التي عُرفت في ميادين كثيرة بحيث تمثل هذه النظرية أحد أهمّ النقاشات التي أثيرت منذ بداية القرن الثامن عشر حول كفاءة تسيير المنظمات الكبيرة التي تنفصل فيها الملكية عن الإدارة، وتعني بنظرية الوكالة علاقة الوكيل التي تنشأ عن قيام الأصيل (بمعنى الملاك) بتفويض العمل لجهة أخرى أي الوكيل (بمعنى الإدارة) لكي ينجز بعض الأعمال والمهام بالنيابة عنه (كردوسي، 2019).

وأُسند أول ظهور للنظرية للأمريكيين (Berls & Means, 1932) اللذين لاحظا أنّ هناك فصلاً بين ملكية رأسمال الشركة وعملية الرقابة والإشراف داخل الشركة المسيّرة وهذا الفصل له آثاره على مستوى أداء الشركة ثمّ بعد ذلك جاء دور الأمريكيين صاحبي جائزة نوبل للاقتصاد (Jensen & Meckling, 1976) حين قدّموا تعريفاً لهذه النظرية الشهيرة " نحن نعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجبها يلجأ شخص الرئيس صاحب الرأسمال لخدما شخص آخر العامل، لكي يقوم مكانه ببعض المهام، هذه المهمة تستوجب العلاقة نيابتها في السلطة (علالي، 2015).

أثارت نظرية الوكالة مسألة مهمّة تتعلّق بالفصل بين ملكية الرأسمال التي تعود للمساهمين، ومهمّة اتخاذ القرار والتسيير الموكلة للمسيرين الذين تربطهم بالشركة عقود تفرض عليهم العمل لصالح المساهمين من أجل زيادة ثروتهم، وخلق القيمة مقابل أجور يتقاضونها، غير أنه حسب

فرضيات هذه النظرية، فإنّ اختلاف الطبيعة السلوكية والتكوينية، وكذلك الأهداف بين المسيرين والمساهمين تؤدي إلى خلق صراع منفعة في البداية بين هذين الاثنين لتتعداه فيما بعد إلى باقي الأطراف الأخرى، يلجأ المسير حسب هذه النظرية إلى وضع إستراتيجيات تحميها وتحفظ لها حقوقها أو ما يعرف بتجذّر المسيرين عن طيق استغلال نفوذه، شبكة العلاقات بالموردين والعملاء. وكذلك حجم المعلومات التي يستقبلها المسير قبل غيره، وبذلك فهو يفضّل تحقيق مصالحها وأهدافها الشخصية أولاً قبل مصالح المؤسسة، لمواجهة هذا الانحراف الذي تعدّه النظرية إخلالاً بشروط العقد الذي يربط المسير بالشركة يلجأ المساهمون إلى تعديل سلوك المسير السلبي وللحفاظ على مصالحهم باتخاذ تدابير تقويمية ورقابية عن طريق إنشاء نظام حوكمة الشركات الذي يملك آليات وأدوات رقابية وإشرافية داخلية تعتمد على مجلس الإدارة، الرقابة التبادلية بين المسيرين (رئيساً، مرؤوساً) وكذا الرقابة المباشرة للمساهمين، وخارجية ممارسة من طرق الأسواق، سوق رقابة المسيرين، السوق المالي، البنوك،.. إذاً فحوكمة الشركات جاءت كردّ فعل واستجابة لنداء المساهمين من أجل الحدّ من التصرفات السلبية للمسيرين ولفرض رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع وتحافظ على استمرارية الشركة كذلك (النيادي، 2019).

تكاليف الوكالة:

يُقصّد بتكاليف الوكالة التكاليف التي تترتب على حالة الصّراح المحتملة بين المدراء ومالكي المؤسسة والدائنين، وتعرف بأنها " تكاليف إعادة حل مشكلات الصّراع بين حاملي الاسم وحاملي السندات والمدراء التي تتضمن تكاليف توفير الحوافز للمدراء لتعظيم ثروة حاملي الأسهم، وكذلك مراقبة سلوكيات المدراء وتكاليف حماية حاملي السندات من حاملي الأسهم، وهناك من يقسم تكاليف الوكالة إلى ثلاثة أقسام، هي (كردوسي، 2019):

- **تكاليف الرقابة والتحفيز:** يتحمل هذه التكاليف الأصيل، وتتضمن النفقات المتعلقة بتسيير المعلومة، الرقابة، التحفيز.
- **تكاليف الالتزام:** هذه التكاليف يتحملها الوكيل، والتي تعبر عن التنفيذ الجيد للعقد.
- **تكاليف الفرصة الضائعة:** تُعبر عن تكاليف الفرصة الضائعة، أي ما كان يمكن أن يحصل عليه كلّ طرف لو لم يتعاقد مع الآخر، بمعنى تكلفة الفرصة بين التكاليف المدفوعة في حال وجود نظام الوكالة والتكاليف التي تترتب في حال قيام الأصيل بالتسيير المباشر.

2.2.3 أهداف الحوكمة

تتضمن الحوكمة العديد من الأهداف، منها: العمل على تقليل الأخطاء إلى أدنى قدرٍ ممكن، واستخدام نظام وقائي لمنع حدوث الأخطاء، وتحسين صنع القرار والإحساس بالمسؤولية، وتحسين مصداقية البيانات والمعلومات، وتحقيق سهولة فهمها، كما تُهدف إلى تحسين درجة الشفافية والوضوح في نشر البيانات والمعلومات، وإدخال الاعتبارات الأخلاقية ومحاربة الفساد الداخلي وجميع الانحرافات وعدم السماح بوجودهما والقضاء عليهما، وعدم السماح باستمرارها وتدخل الإصلاح لعلاجها، إضافة إلى خلق شراكةٍ متينة بين القطاعين العام والخاص، والمجتمع المدني (كراجه وعريقات، 2022).

وتهدف الحوكمة في القطاع العام إلى تحقيق عدة أهداف، هي كما يلي: (الكبيجي، 2019)

- تعزيز ثقة المواطن وصاحب العلاقة والقطاع الخاص بمؤسسات الدولة، وبما يسهم في رفع معدلات الاستثمار، وتحقيق معدلات نمو مرتفعة.
- الحد من استغلال السلطة العامة لأغراضٍ شخصيةٍ بالعمل على تحقيق مبدأ النزاهة والعدالة والشفافية في استخدام السلطة والتصرف في المال العام وموارد الدولة.
- تقييم مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات بتحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة للدوائر والمؤسسات الحكومية وموظفيها.
- تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين والموظفين، وغيرهم من أصحاب العلاقة المتأثرين من السياسات والإجراءات الحكومية.
- خلق بيئة اجتماعية تدعم وتحفز على التطور والإبداع بتحقيق مستوى من الكفاءة والفعالية والمشاركة لدى الأفراد والمؤسسات.
- زيادة نسبة رضا المواطن عن الخدمات التي يقدمها القطاع العام.
- تحقيق الاستقرار المالي للدائرة الحكومية، ورفع مستوى القدرة التنافسية للدولة، وبالتالي الحصول على مصادر تمويل تسهم في جهود التوسع والنمو، وتوفير فرص العمل.
- تحسين القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.
- ترفع من مستوى الإدارة العامة من خلال تعزيز الأداء المؤسسي وتطويره عن طريق المتابعة والتقييم.

وتحقّق الحوكمة الأهداف الآتية: (المستريحي، 2022)

- ضمان إدارة المؤسسة أنها تراعي المصالح الفضلى لجميع الأطراف.
- تساعد المؤسسات على تحقيق نجاح مستدام، وتسهم في تحقيق النمو الاقتصادي.
- تحافظ على ثقة المستثمرين، ونتيجة لذلك تعمل المؤسسة على زيادة رأس المال بكفاءة وفعالية.
- تؤثر إيجابياً على أسعار الأسهم كونها تحسن الثقة في السوق.
- تساعد على تحسين التحكم في أنظمة الإدارة والمعلومات مثل الأمن أو إدارة المخاطر.
- تقدم إرشادات للمالكين والمديرين حول ماهية إستراتيجية المؤسسة وأهدافها.
- تسهم في التقليل من الهدر والفساد والمخاطر وسوء الإدارة.

وترى الباحثة أنّ الحوكمة تهدف إلى زيادة نسبة رضا المواطن عن الخدمات التي يقدمها القطاع العام، وتحقيق مبدأ النزاهة والعدل والشفافية في استخدام السلطة، وإدارة المال العام وموارد الدولة، والحدّ من استغلال السلطة العامة لأغراض خاصة، وتحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين، وتحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة، والعمل على تحقيق الأهداف الوطنية الإستراتيجية وتحقيق الاستقرار المالي للدوائر المالية، ورفع مستوى قدرات الدوائر الحكوميّة من خلال تعزيز الأداء المؤسسيّ وتطويره عن طريق المتابعة والتقييم بشكل مستمر، وإنشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المؤسسيّ، وتخفيف آثار المخاطر والأزمات المالية.

2.2.4 متطلبات تطبيق الحوكمة

لا بدّ من توافر عدة متطلبات لتطبيق معايير الحوكمة، وتحقيق أهدافها بشكل فعّال وهي: (الأقرع، 2017).

- إحساس رئيس مجلس الإدارة وأعضائه بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم وجسامتها.
- وجود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسؤوليات في المؤسسة بشكل دقيق ومتوازن.
- توفير نظم محاسبية ومالية فعالة تضمن تفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري بكفاءة عالية.
- إيجاد مدونة أخلاق أو ميثاق شرف يتميز بالنزاهة والموضوعيّة.
- توفير بيئة اقتصادية واجتماعية وقانونية تتصف بكلّ مقومات الكفاءة والصّدق والعدالة.

وترى الباحثة أنّ هناك متطلباتٍ لتطبيق الحوكمة، لا بدّ من توفرها حتّى تتحقّق أهداف الحوكمة التي وُضعت من أجلها بشكلٍ فعالٍ كتحقيق الكفاءة والنزاهة والشفافية، حتّى لا يكون هناك فوضى ومشاكل وقصور في المؤسسة وتغييب الموضوعيّة والصدق والعدالة عن المؤسسة.

2.2.5 أهميّة الحوكمة

تهدف الحوكمة في القطاع العام إلى رفع مستوى الخدّات المقدمة للمواطنين، لذا فلها أهميّة كبيرة، ووضع معايير للحكم الرشيد في القطاع العام وتفعيل المساءلة، فالحكم الرشيد يمتلك نظاماً رقابياً يعمل على تعزيز أداء القطاع العام ومحاربة السلوك غير السويّ، ممّا يؤدي إلى تجسيد هذه المبادئ على أرض الواقع وتقديم خدمات أفضل.

فتطبيق الحوكمة في القطاع العام يعمل على تحسين الجودة في تسعة مجالات، وهي: (التحالف الإستراتيجي، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة المخاطر، والتدقيق، ومكافحة الغش والاحتيال، وجودة الأداء والموارد المالية، وإدارة الموارد البشرية، والبنية التحتية والمرافق) (عبيد وربايعة، 2020).

تكمّن أهميّة الحوكمة فيما يلي: (مصطفى، 2019)

- نظراً لضعف النظام في القانون الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود، وحلّ المنازعات بطريقة فعالة، فقد اكتسبت أهميتها بصورة أوسع عند الديمقراطيات الناشئة، بالإضافة إلى ضعف نوعية المعلومات التي أدت إلى منع الإشراف والرقابة، وعملت على انتشار الفساد وانعدام الثقة.
- اتباع المبادئ السليمة للحوكمة يُسهم في خلق الاحتياطات اللازمة ضدّ الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية، ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح.
- ظهر الاهتمام بالحوكمة نتيجة توجه كثيرٍ من دول العالم نحو التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية، التي يُعتمدُ فيها بدرجة كبيرة على المؤسسات الخاصّة لتحقيق معدلات مرتفعة، ومتواصلة من النمو الاقتصاديّ، وشرعت تلك المشروعات تبحث عن مصادر للتمويل أقلّ تكلفة من المصادر المصرفية، فأتجهت إلى أسواق المال، وأدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة.

- تزايد انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق نتيجة تحرير الأسواق المالية، وأدى دفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية.
- كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة، وتدعيم تنافسيتها في الأسواق بما يُمكنها من جذب مصادر تمويلٍ محليةٍ وعالميةٍ للتوسع والنمو، وحتى جعلها قادرةً على خلق فرص عمل جديدة، وتحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة بالحرص على تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية.
- تفعيل دور المؤسسات العامة للمساهمين للاضطلاع بمسؤولياتهم، فهي عملية ضرورية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة وحماية دورهم الرقابي على أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في هذه المؤسسات، بما يكفل حماية حقوق أصحاب المصالح.

وتكمن أهمية الحوكمة فيما يلي: (الديك، 2021)

- تحقيق النزاهة والعدالة لجميع العاملين في المؤسسة.
 - محاربة الفساد المؤسسي.
 - الحد من التجاوزات والعمل على إيقافها.
 - الارتقاء بمستوى الأداء، مما يدفع بعجلة التطوير إلى الأمام.
 - زيادة الثقة بالمؤسسة من خلال تطبيق الشفافية.
 - الوقوف على الأخطاء ومسيباتها، والعمل على تصحيحها والتخلص منها.
- تري الباحثة أنّ أهمية الحوكمة قد تزايدت نتيجة اتجاه كثير من الدول إلى النظم الرأسمالية، التي يكون الاعتماد فيها بدرجة كبيرة على المؤسسات العامة، لتحقيق معدلاتٍ مرتفعةٍ من النمو الاقتصادي، خاصة أنّ ارتقاء هذا الموضوع إلى صدارة الاهتمامات الدولية هو نتيجة عوامل متعددة، ومن المتوقع أن ينتج عنها ما يؤثّر وبشكل كبير على أداء القطاع العام، أو أداء القطاع الخاص.

2.2.6 خصائص الحوكمة

من أهم خصائص الحوكمة ما يلي: (عزي، 2020)

- تعزيز أداء المؤسسات وتفعيله وتعظيم قيمتها السوقية.

- المساءلة المحاسبية لإدارات المؤسسات المختلفة.
- التأكيد التام على التفاعل بين الأنظمة الداخلية والخارجية لأعمال المؤسسات.
- تحقيق التوازن في العلاقات التعاقدية بين إدارات المؤسسات والأطراف الأخرى.
- العمل على توفير الضمانات الكافية للحد من الفساد المالي والإداري.
- العمل على الوصول إلى أفضل ممارسة للسلطة لأي مؤسسة.
- توفير الحماية المطلوبة لأموال المستثمرين والمقرضين من المخاطر التشغيلية والمالية.
- تجنب مظاهر سوء استخدام الموارد الإنتاجية التي تتصف بالندرة النسبية.
- ضرورة تفعيل مسؤوليات كل من مجلس الإدارة ولجنة التدقيق.
- تغيير الدور التقليدي للتدقيق الداخلي، وإحداث نقلة في أنشطته من مجرد التأكيد على الحماية والدقة والكفاءة والالتزام، إلى المشاركة الفاعلة بالتنبؤ بسلوك الأداء المستقبلي لأي مؤسسة.

2.2.7 محددات الحوكمة

يتوقف تطبيق الحوكمة في المؤسسات على مجموعة من المحددات المتمثلة في توافر الجودة في محددتين رئيسيتين، هما:

1. **المحددات الداخلية:** تتمثل في القواعد والأسس والمعايير التي تحدد آلية اتخاذ القرار، وتوزيع السلطات والمسؤوليات داخل المؤسسة بين الهيئة العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها إلى خفض نسبة التعارض بين الأطراف الثلاثة، وتؤدي إلى تحقق المصالح المشتركة على المدى الطويل، وتتمثل فيما يلي: (المستريحي، 2022)
 - **عقد التأسيس والنظام الأساسي للمؤسسة:** يجب أن يتضمن اسم المؤسسة، ومركزها، ومدتها، وأهدافها، وأسماء مؤسسيها، ومقدار رأس المال المصدر، ورأس المال المصرح به.
 - **الهيكل التنظيمي:** يمكن من خلاله متابعة أداء المؤسسة ومراقبته، ويجب أن يوضح فيه الوظائف والمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة بشكل واضح.
 - **الرقابة على نظام المعلومات المحاسبي:** بالإضافة إلى الرقابة على العمليات التشغيلية، ومدى خضوعها للمبادئ والمفاهيم والسياسات والمعايير المحاسبية، وتكون الرقابة على نظام المعلومات بتفعيل الرقابة على المدخلات، وإثبات ضمان صحتها وبالتالي يمكن ضمان صحة المخرجات.

- نُظِمَ إعداد التقارير المالية والميزانيات التقديرية: يتم ذلك بتوضيح نوعية التقارير المالية ومواعيدها والمستويات التي تُرفع إليها ومن لهم الحق بالاطلاع عليها.
- نُظِمَ الضبط والرقابة والتوظيف: يتم ذلك من خلال ربط عمليات الرقابة والتوظيف بمفهومَي المساءلة والمسؤولية.

2. **المحدّدات الخارجيّة:** تتمثل بالقوانين المحلية التي تُنظّم طبيعة النشاط الاقتصادي، ومدى كفاءة القطاعات المالية ومُلاءمتيها، أي تتمثل في طبيعة المناخ العام للاستثمار داخل الدولة وقدرتها على التمويل اللازم للمشروعات الاقتصادية في ظلّ أحكام الرقابة على جميع الشّركات والمؤسّسات الاقتصادية، وتتكون المحدّدات الخارجيّة للحوكمة من الآتي: (تالوه، 2021)

- **القطاع المصرفي:** يظهر دوره في توفير رأس المال والسيولة اللازمة لعمليات المؤسّسة.
- **الأسواق التنافسيّة:** يتم ذلك من خلال وضع قوانين ولوائح تهدف إلى توفير بيئة اقتصادية تتسم بالوضوح والتنافسيّة.

• **النظام الضريبي:** يتميز بالوضوح والدقة والشفافية والسهولة.

- **النظام القانوني:** يشتمل على وجود تشريعاتٍ ناظمةٍ للحوكمة، وتشريعاتٍ تكافح الفساد، إذ يوجد نظام قضائيّ عام ومستقبل يؤثّر بشكل سليم على حوكمة المؤسّسات.

وترى الباحثة أنّ محدّدات الحوكمة تتمثل في المحدّدات الخارجيّة، التي تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشتمل على القوانين والانظمة للنشاط الاقتصادي، وكفاءة القطاع الماليّ في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسيّة أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على الشّركات، بالإضافة إلى المؤسّسات الخاصّة للمهن الحرة كمكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتمانيّ والاستشارات المالية والاستثمارية، وترجع أهميّة المحدّدات الخارجيّة إلى أنّ وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة القطاع العام، الذي يقلل من التعارض بين العائد الاجتماعيّ والعائد الخاصّ، أما المحدّدات الداخلية فتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات، وتوزيع السلطات داخل القطاع العام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة للمديرين التنفيذيين، والتي يؤدّي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف، وتؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القوميّ، وتعميق

دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدّخرات، ورفع معدّلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلّية أو صغار المستثمرين، ومن ناحية أخرى تشجّع الحوكمة على نموّ القطاع العام والخاصّ، ودعم قدراته التنافسيّة، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل، وتوليد الأرباح وخلق فرص عمل.

2.2.8 معايير الحوكمة في القطاع العام

عملت العديد من المؤسسات الدولية ومنها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، على تطوير معايير الحكومة للقطاع العام، حيث أكّدت أربعة معايير للحكومة في القطاع العام وهي (دولة القانون، وإدارة القطاع العام، والسيطرة على الفساد، وخفض النفقات العسكرية) (الكبيجي، 2019).

وفيما يلي عرض لمؤشرات قياس الحوكمة في القطاع العام، والتي تتمثل فيما يلي:

أولاً: معيار المشاركة

تكون من خلال المشاركة في كافة مراحل إعداد وتطوير السياسات التنظيمية والتشريعات والإستراتيجيات والإجراءات وتطويرها وتقديمها وتقديم الخدمات، وتتمثل المشاركة في منح كافة أصحاب العلاقة داخلياً وخارجياً حقّ القيام بدور فاعل في عملية صنع القرار في الدائرة الحكوميّة. ولقيام الدائرة الحكوميّة وإدارتها وموظفيها بعمليات تشاورية منظمة تتضمن المشاركة في وضع الإجراءات التي تضمن حواراً حقيقياً وفعالاً ومنظماً، يتم من خلاله تسهيل المشاركة والنشر، وتزويد المعلومات الكاملة والواضحة بالوقت المناسب، وأخذ التغذية الراجعة، وجمع الآراء والتوصيات وتحليلها من مختلف أصحاب العلاقة بما فيهم المواطنين، والموظفون، ومجالس الشركة والمؤسسات الحكوميّة الأخرى والشركات ومؤسسات المجتمع المدني، والمؤسسات الأكاديميّة وغيرهم (الكبيجي، 2019).

ويعتمد تفعيل المشاركة على مجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي: (البلوي وغيث، 2022)

- وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين من ناحية والإدارة والعاملين من ناحية أخرى.
- وجود العاملين المؤهلين والراغبين في مشاركة الإدارة في السياسات واتخاذ القرارات.
- الاقتناع الكامل بمفهوم المشاركة واتخاذ القرارات وفقاً للمنظور التعاوني.
- أن تؤدي عملية المشاركة المؤسسيّة إلى تحقيق الأهداف المتوقّعة منها.

تتمثل أهمية المشاركة بالنسبة للمؤسسة في مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة في جعل القرارات أكثر واقعية وقبولاً للتنفيذ من جانب من شارك في اتخاذها ويتحملون جزءاً من المسؤولية، والأمر الذي يكون له مردود إيجابي في تحسين أداء المؤسسة، وزيادة الإنتاج، خاصة إذا ارتبط ذلك بتنوع الحوافز الجماعية لفريق العمل ككل، وفي إشعار العاملين بقيمتهم مما يؤدي إلى نمو قدراتهم، وتطوير مهاراتهم واجتهادهم في ابتكار الأفكار التي تعمل على تحسين ظروف العمل، وتحقيق المزيد من التوافق والانسجام في بيئة العمل (متاني وآخرون، 2017).

ثانياً: حكم القانون

لا بد من وجود لكافة التشريعات التي تُمارس الدائرة الحكومية بموجبها سلطتها ومهامها وواجباتها ووجود سند تشريعي واضح وسليم، وتعد تلك التشريعات هي المرجعية الأساسية للمنظمة لعملها بشكل واضح وشامل، ويتضمن إصدار التشريعات وفقاً للإجراءات الدستورية والمبادئ القانونية المعمول بها، ويجب أن تخلق التشريعات من الثغرات القانونية، وأن تكون شاملة ومكتملة ومنسجمة ومتدرجة، بحيث لا تتعارض أو تتداخل مع أي تشريعات داخلية أو أي من التشريعات المركزية أو الاتفاقيات الدولية الموقعة، وأن تكون هذه التشريعات والقواعد ذات استقرار، ويمكن التنبؤ بها والاعتماد عليها.

ويجب عند اتخاذ أي من الإجراءات أو القرارات الإدارية والمالية والفنية ضمان التزام الدائرة وموظفيها بالتشريعات المعمول بها، والتأكد من تنفيذها والامتثال لها، والعمل على تطبيقها بشكل ثابت وموحد على الجميع، وبشكل عادل ودون تعسف أو استثناء (عبيد وربابعة، 2020).

ويجب أن تكون القوانين والأنظمة عادلة وتتفد بنزاهة، وخاصة فيما يتعلق بحقوق الإنسان وضمان مستوى عالٍ من الأمن والسلامة العامة في المجتمع، كما أن اعتبار القانون مرجعية للجميع، وضمان سيادته على الجميع دون استثناء (الأقرع، 2017).

إن ارتفاع مؤشر حكم القانون لأي بلد يساعد على خلق ثقة الجهات التنفيذية الحكومية من جهة، والقطاع الخاص والأفراد من جهة أخرى، كما أن مؤشر حكم القانون له أهمية يتعدى تأثيرها على الفرد ليشمل المجتمع وقطاع الأعمال، فينبغي على المواطنين، ومن يحكمونهم أن يطيعوا القانون، فحكم القانون تنطبق على العلاقة بين الحكومة والأجهزة التنفيذية بمختلف المستويات

وترتبط أيضًا بالمواطنين ككلّ والجهات الأخرى كالجمعيات والشركات، ويستلزم هذا التعريف البسيط قدرًا من الإيضاح يبين أنواع المسائل التي ينطبق عليها حكم القانون وما الذي تعنيه عبارة القانون (متاني وآخرون، 2017).

مما سبق ترى الباحثة أنّ لتطبيق مبدأ حكم القانون دورًا في تعزيز سمعة المنظمة، ورفع مستوى الثقة بالخدمات التي تقدمها المنظمة.

يشمل حكم القانون ثلاثة عناصر أساسية، هي: (الكبيجي، 2019)

- يتضمّن القانون مجموعة من الخصائص الشكلية، كالقانون الصادر يجب أن يتضمّن الصفات التي تبين أنه تشريع نُشر في الجريدة الرسمية القانونية الوطنية، وأنّ جودته كإصدار تتيح فهمه من جانب الأشخاص الذين وُجّه إليهم.
- الطريقة التي توضع بها القوانين، فإنّ الأمر الأساسي هو أن يخضع الأفراد الذين توكل إليهم صلاحيات تشريع القوانين إلى رقابة دستورية مناسبة، سواء وُضعت من قبل الأفراد المنتخبين أم أنها تُوضع من قبل أفراد لم يتمّ انتخابهم من قبل المواطنين، في كلتا الحالتين.
- جوهر القانون، يتمثل العنصر الحاسم في أنّ حكم القانون يستلزم احترام حقوق الأفراد وغيرها من الحقوق المدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها.

ثالثًا: الشفافية

يُقصدُ بذلك توفيرُ المؤسسة المعلومات والبيانات المتعلقة بنشاطاتها وعدم حجبها، وهي حق من حقوق المؤسسات (البدارنة، 2022).

وتُعنى الموضوعية في إجراءات إدارة المؤسسة، وتقديم صورة واضحة وحقيقية عن كلّ ما يحدث، بما يضمن تحقيق الثقة، والنزاهة، وأن تكون المعلومات صحيحة وواضحة وكاملة لدى كلّ الأطراف ذات المصلحة، كما تضمن الإفصاح السليم في الوقت المناسب عن الموضوعات المهمة، وتؤمن هذه الخاصية توصيل معلومات محاسبية، وإفصاحاً مالياً وغير مالي (عزي، 2020).

والشفافية في القطاع العام هي الوضوح والتصميم، وتطبيق السياسات والتشريعات في القطاع العام بما يكفل حقوق الأطراف المستفيدة، والرجوع إلى المعلومات بسهولة وقت الحاجة لها، وهي عكس الغموض وتعني إتاحة الفرصة للجميع بالاطلاع على جميع المعلومات التي يُعنى بها

القطاع العام وكلّ ما يتعلّق بها، سواء كانت معلوماتٍ إيجابيةً أم سلبيةً، وعدم إخفائها، وللوصول إلى الأهداف لمساعدة الموظّفين من فهم إجراءات العمل سعياً إلى زيادة كفاءتهم وفعاليتهم، وتتعلّق الشّافية بوضوح الإجراءات، والتأكد من مصداقية المعلومات وصحّتها، وتوفيرها للمعنيين بها (الديك، 2021).

وتتمثل الشّافية في اتخاذ القرارات المناسبة، ووضعها حيز التنفيذ ضمن أطر القواعد التشريعية، وأنّ المعلومات متاحة بسهولة ومباشرة للمعنيين بتلك القرارات والالتزامات، وإشراك جميع الأطراف بالمعلومات وكيفية التعامل مع هذه المعلومات، كما تتمثل بالالتزام مجلس إدارة المؤسسة العامة بالإفصاح السليم والمتوافر بسهولة عن جميع المعلومات المهمّة للأطراف ذات العلاقة ببيانات الأرباح والخسائر، والمركز الماليّ للمؤسسة، وأسس نظام المكافآت والحوافز وقواعده (المستريحي، 2022).

مما سبق ترى الباحثة أنّ الشّافية من المبادئ الرئيسيّة لتحقيق الحوكمة، وذلك من خلال وضوح التشريعات المعمول بها، القرارات الصّادرة، والمشاركة في اتخاذها، وتوافقها مع مصالح جميع الاطراف ذات العلاقة.

وتتمثل أهميّة الشّافية فيما يلي: (البلوي وغيث، 2022)

- الوضوح وتقليل الغموض، والمساهمة في القضاء على الفساد، لأنّ انعدام الشّافية يُغطي إلى غموض التشريعات.
- تمكين القرارات الصّادرة، وتمكين المعنيين بها، سواء من داخل المؤسسة أم خارجها في التأثير فيها.
- إتاحة الفرصة للعامة في الفهم والمعرفة من خلال مشاركتهم في المعلومات.
- تقديم المساعدة في فهم إدارة العمليات والبيانات الداخلية، كما تسمح بتوعية المواطنين وإطلاعهم على الاختيارات المتاحة.

رابعاً: سرعة الاستجابة

يُقصدُ بذلك أن تكونَ خدمات المؤسسة موجّهةً لنفع المجتمع بكافة عناصره، وتكون كافة العمليات والخدمات التي تقدمها المؤسسات مساوية لكلّ الفاعلين (اليامي والسواط، 2022).

كما تُعنى الاستجابة مع التركيز على ما يلزم المؤسسة بأن تكونَ على علم بالقضايا الاجتماعية مع التركيز بشكل خاصّ على المعايير الأخلاقية، كذلك الاستجابة بشكل مناسب لجميع القضايا الاجتماعية التي من شأنها التأثير على الأعمال، وهناك تداخل متزايد بين الأدوار الاجتماعية وأدوار الموارد البشرية للمؤسسات، إذ إنّها تتوسّع لتشمل مسائل العمل وحقوق العمّال (عبد الكريم ومرزوقي، 2022).

وترى الباحثة أنّ الاستجابة هي أن تسعى المؤسسات وتوجيه العمليات إلى خدمة جميع أصحاب المصالح.

خامساً: المساواة

يُقصّدُ بها تحقيق مبدأ المشاركة الفعّالة بهدف إحداث التعاون بين جميع أفراد المجتمع بدون تمييز، وذلك من خلال توفير فرص مكافئة للمشاركة في عملية صناعة القرارات، أي توفير الفرص لكافة الأفراد تحت الظروف نفسها (اليامي والسواط، 2022).

ويجب معاملة الجميع أمام القوانين نفسها دون تمييز، بغضّ النظر عن الجنس، والعرق والدين، والوضع الاجتماعي والاقتصادي وغيرها، فهي تتعلّق بالسياسات والإجراءات التي تنطبق على الجميع، كما يتعين على مدير الموارد البشرية أن يؤدّي دور الوصيّ المستقلّ للأشخاص في المؤسسة من خلال ضمان أن تحظى قضايا الأفراد بالاهتمام الذي تستحقّ، إذ تُعدّ المساواة أمام القانون قاعدةً أساسيةً في قانون حقوق الإنسان (عبد الكريم ومرزوق، 2020).

مما سبق ترى الباحثة أنّ منّ المعايير الأساسية لتحقيق الحوكمة في المنظّمات هو تطبيق مبدأ المساواة من خلال تكافؤ الفرص بين جميع العاملين، وتطبيق القانون على الجميع دون تمييز أو أيّ اعتبارات أخرى.

سادساً: الكفاءة والفاعلية

تتمثل الكفاءة بمدى تحقيق الأهداف، وتُقاس بالعلاقة بين الأهداف الموضوعة والنتائج التي تمّ تحقيقها، وفي حقيقة الأمر؛ فإنّ الكفاءة والفاعلية وجهانٍ مُكمّلانٍ لبعضهما البعض، وخاصة في مجال قياس الإنجازات، وتتمثل أيضًا في القدرة على استخدام الموارد بطريقة مثلى دون التأثير على الأهداف (عبيد وربايعة، 2020).

تُحدد حوكمة القطاع العام دور الإدارة العليا في متابعة الإدارة التنفيذية للتأكد من تحقيق أهداف الدائرة الحكومِيّة بكفاءة وفعالية، وسلامة تقارير الأداء والتقارير المحاسبية المالية والإدارية، وإتاحتها للمواطنين في الوقت المناسب، وتضمن حوكمة القطاع العام، المحافظة على المال العام والاستخدام الفعال للموارد المتاحة لتقديم الخدمات الأساسيّة للمواطنين، وتحسين جودة تقديم هذه الخدمات وتطويرها وفق أفضل الممارسات في هذا المجال، وتوزيع مكاسب التنمية بعدالة (البلوي وغيره)، (2022).

مما سبق ترى الباحثة أنّ من متطلبات تحقيق الحوكمة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لدى المنظمة لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها، وتقديم الخدمات بأفضل جودة وبأقلّ التكاليف.

2.3 الدراسات السابقة

2.3.1: الدراسات العربية

1- دراسة جغام وآخرين (2022) بعنوان: " أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية " دراسة ميدانية بمصلحة البيومتری لمجموعة من البلديات".

الهدف من الدراسة: التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية بمصلحة البيومتری للبلديات وكل من المسيلة، بوسعادة، حاسي ببح، الجلفة، وذلك من خلال تطبيق الاستبانة على جميع أفراد المصالح البيومترية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن الإدارة الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، والتعلم الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، وجودة الخدمات) تتحقق بمستويات متوسطة.
- أما جودة الخدمة، فأحتلت مستوى مرتفعاً.
- أشارت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وذلك من أجل الارتقاء بجودة الخدمة العمومية بالبلديات.

2- دراسة كراجة وعريقات (2022) بعنوان: "أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية".

الهدف من الدراسة: التعريف بحوكمة الوزارات ومبادئها وأهميتها وأهدافها، ومعرفة دورها في رفع أداء العاملين بالوزارات الفلسطينية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن تطبيق مبادئ (المساءلة، والعدالة، والشفافية، والنزاهة، وسيادة القانون، والمشاركة) يسهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

3- دراسة البلوي وغيب (2022) بعنوان: "أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام" دراسة ميدانية على وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض".

الهدف من الدراسة: التعرف على أثر تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها (أنظمة العمل، الشفافية، المشاركة) على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام لدى أمانة محافظة جدة،

كما هدفت إلى معرفة درجة تطبيق آليات الحوكمة ومستوى إدارة المخاطر لدى الأمانة، وقد أتبع المنهج الوصفي التحليلي.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن درجة تطبيق آليات الحوكمة لدى أمانة محافظة جدة مرتفعة، وأن مستوى إدارة مخاطر العمل المؤسسي مرتفع.

- وجود أثر لتطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام لدى أمانة محافظة جدة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بها.

4- دراسة عبد العزيز (2021) بعنوان: "تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الفيوم كمتطلب لتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي".

الهدف من الدراسة: قياس درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الفيوم كمتطلب للجودة والاعتماد الأكاديمي معتمدة في ذلك على مقياس حوكمة الجامعات العربية الذي طوره الباحث محمد العامري، وقد اعتمد منهج المسح الاجتماعي بالعينة لثمانى كليات، والمسح الشامل لجميع القيادات الإدارية الأكاديمية بالكليات المختلفة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- توصلت الدراسة إلى أن جامعة الفيوم تطبق معايير الحوكمة بدرجة جيدة على درجات مقياس الحوكمة المستخدم، وكانت نسبتها (64%) حيث حظي معيار المساءلة على أعلى درجة يليه معيار الوعي الاجتماعي، فالإنصاف ثم المسؤولية وأخيراً الاستقلالية.

5- دراسة عبيد وربابعة (2020) بعنوان: "درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية وأهم معيقاتها".

الهدف من الدراسة: معرفة درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية وأهم معيقاتها من وجهة نظر موظفيها، واتبع المنهج الوصفي.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- تبين وجود تطبيق لقواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين بدلالة إحصائية وبدرجة متوسطة.

- كما تبين أن ضعف التنسيق بين مؤسسات القطاع العام والخاص، وضعف دور وسائل الإعلام، وسيطرة شخصية الرجل الواحد في مؤسسات القطاع العام تعد من أهم معيقات تطبيق الحوكمة.

- تبيّن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظّفين فيما يتعلّق بدرجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام وفقاً لمتغيرات: (الجنس، والمنصب الوظيفي، والمؤهل العلمي)، في حين لم تظهر فروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

6- دراسة الكبجي (2019) بعنوان: "دور الحوكمة في الحدّ من الفساد في مؤسسات القطاع العام".

الهدف من الدراسة: التعرف على دور الحوكمة وتأثيرها في الحدّ من ممارسات الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، ولفحص هذا التأثير تبنت مؤشرات حوكمة القطاع العام العالميّة التي طوّرها البنك الدوليّ في العام 1996 وهي (المشاركة والمساءلة، والاستقرار السياسيّ وغياب العنف، فاعلية الحكومة، وجودة التشريعات، وسيادة القانون، والسيطرة على الفساد)، وقد استخدم المنهج الوصفيّ التحليليّ.

من أهمّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة تأثيرية لجميع مؤشرات الحوكمة في الحدّ من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطينيّ من وجهة نظر المبحوثين.

- أشارت إلى الدور الفاعل لجميع مؤشرات الحوكمة في الحدّ من الفساد، كما أنّ الاستقرار السياسيّ وغياب العنف وسيادة القانون يُشكّلان المحورين الأكثر أهميةً في الحدّ من الفساد، يليها فاعلية الحكومة، ومن ثمّ جودة التشريعات والسيطرة على الفساد والمشاركة والمساءلة.

- وأشارت إلى أنّ الحوكمة في القطاع العام الفلسطينيّ تواجه عدّة تحدياتٍ، منها الاحتلال الإسرائيليّ، والانقسام الداخليّ، وبالرغم من ذلك هنالك جهود كبيرة قامت بها مؤسسات القطاع العام الفلسطينيّ، تصبّ في الحكومة، إلا أنها مُبعثرة وبجاجة إلى مؤسّسة وإلى أطرٍ تشريعية وتنظيمية، تكفلُ وتضمن تبنّيها على أنّها منهج حكوميّ فلسطينيّ، قادر على تحقيق أهداف تنموية، اقتصادية واجتماعية وأيضاً قادر على الحدّ من الفساد.

7- دراسة الأقرع (2017) بعنوان: "أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحليّة الكبرى في محافظة قلقيلية".

الهدف من الدراسة: معرفة أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحليّة الكبرى في محافظة قلقيلية، وسعت إلى معرفة أهمية الحوكمة ومعاييرها ومؤشراتهما والمتطلبات وقياس أثرها على تنمية الموارد البرية، وقد استخدم المنهج الوصفيّ المسحيّ التحليليّ.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- وجود أثر إيجابي لتطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية.
- عدم وجود فروق لأثر (الجنس، ومكان الهيئة المحلية، وطبيعة الوظيفة، والمؤهل العلمي، والخبرة) في تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية فيما يتعلق بمجال الدراسة.

2.3.2 الدراسات الأجنبية

1- دراسة Obama (2020) بعنوان: "أثر ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي" حالة برامج جامعة ماريلاند، نيروبي، كينيا".

Effects of Electronic Human Resource Management Practices on Organizational Performance: A Case of University of Maryland Programs, Nairobi Kenya.

الهدف من الدراسة: تحديد أثر ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الموجودة في برامج جامعة ماريلاند في الأداء التنظيمي، وقد تم تطبيق الاستبانة المكونة من (التوظيف الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، والتعويض الإلكتروني، وإدارة الأداء الإلكتروني).

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- توصلت الدراسة إلى أنّ المستجيبين كانوا على علم بأنّ التوظيف الإلكتروني تم استخدامه في برامج جامعة ماريلاند إلى حدّ كبير.
- توصلت إلى أنّ باقي المستجيبين أكدوا أنّ التوظيف الإلكتروني والتدريب الإلكتروني ولتعويض الإلكتروني والأداء الإلكتروني قد أثر في المرونة التنظيمية والفعالية التنظيمية وسرعة القوى العاملة والإنتاجية التنظيمية في برنامج جامعة ماريلاند.

2- دراسة Yammama&Shaib,Umar (2020) بعنوان: "الآثار المترتبة على تبني وتنفيذ ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي".

The Implications of Adopting and Implementing Electronic Human Resource Management Practices on Job Performance.

الهدف من الدراسة: التعرف على العلاقة بين ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي، وقد تمّ قياس المتغير من خلال ثلاثة أبعاد مستقلة، هي (التعويض الإلكتروني، والاتصال الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني)، وقد استخدم المنهج الكمي.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن بعض مكونات ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء الوظيفي، على سبيل المثال، كل من الاتصال الإلكتروني والتعويض الإلكتروني مرتبطان ارتباطاً وثيقاً وإيجابياً بجميع أبعاد الأداء الوظيفي المستخدم على أنه متغير تابع في هذه الدراسة.

3- دراسة Adisalem (2015) بعنوان: "أداء الحكم الرشيد في إدارة الحكم المحلي: دراسة حالة في ونايدر أديت وريدا في منطقة تيجري الأثيوبية".

The Performance of Good Governance on Land Administration at Local/ Woreda Level: The Case of NaederAdet Woreda, Tigray Region, Ethiopia.

الهدف من الدراسة: التعرف إلى تقييم الحكم الرشيد في إدارة الحكم المحلي كدراسة حالة في ونايدر أديت وريدا في منطقة تيجري الأثيوبية، ومدى تطبيق الشفافية والمساءلة والاستجابة كأبعاد لها، واتباع المنهج الوصفي.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن الحكومات المحلية التي لديها شفافية، وتعتمد المساءلة والاستجابة تكون مؤهلة للتطور والنمو بدرجة أكبر من نظيراتها.

4- دراسة Hijazi (2021) بعنوان: "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الرضا الوظيفي للعاملين بالقطاع العام الأردني".

The Impact of Applying Good Governance Principles on Job Satisfaction Among Public Sector Employees in Jordan.

الهدف من الدراسة: تقصي أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الرضا الوظيفي للعاملين بالقطاع العام الأردني.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- توصلت الدراسة إلى زيادة الوعي بمفهوم الحوكمة الرشيدة وأهميتها وفوائدها من خلال إقامة البرامج التوعوية والندوات والدورات التدريبية لجميع موظفي القطاع العام في الأردن.
- تعزيز دور الجهات الحكومية التي تسهم في تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة في القطاع العام ديوان المحاسبة، هيئة النزاهة ومكافحة الفساد، وديوان الخدمة المدنية.

5- دراسة Malkawi (2018) بعنوان: "استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في دراسة حالة التميز التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي- الأردن".

using electronic human resource management for organizational excellence-case study at social security corporation-Jordan.

الهدف من الدراسة: التعرف على دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، وقد تم تطبيق الاستبانة المكونة من (التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية، والاختيار والتوظيف الإلكتروني، والتعويض الإلكتروني والتعلم والتطوير الإلكتروني وتقييم الأداء الإلكتروني).

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- استخدام مؤسسة الضمان الاجتماعي- الأردن للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بمعدلات عالية.
- أن التميز التنظيمي مرتفع.
- هناك تأثير إحصائي كبير للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز المؤسسي ككل وعلى كافة المستويات في مؤسسة الضمان الاجتماعي- الأردن.

2.4 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، تبين أنها تناولت أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية كدراسة جغام وآخرين (2022)، كما تطرقت إلى أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية كدراسة كراجه وعريقات (2022)، كما درست أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام كدراسة (البلوي وغيب (2022)، وتناولت تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الفيوم كمتطلب لتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي كدراسة عبد العزيز (2021)، كما تناولت درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية وأهميتها كدراسة عبيد وربايعة (2020)، كما ناقشت دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام كدراسة الكبيجي (2019)، وبحثت أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية كدراسة الأقرع (2017)، الدراسات الأجنبية فقد بحثت آثار ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي كدراسة (Obama, 2020)،

كما تناولت الآثار المترتبة على تبني ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتنفيذها على الأداء الوظيفي كدراسة (Yammama&Shaib, Umar, 2020)، كما درست أداء الحكم الرشيد في إدارة الحكم المحلي كدراسة (Adisalem, 2015)، كما بحثت أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الرضا الوظيفي للعاملين بالقطاع العام الأردني كدراسة (Hijazi, 2021)، كما تناولت استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في دراسة حالة التميز التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي كدراسة (Malkawi, 2018).

استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لتحقيق أهداف الدراسة، كما أنها أجريت على عينات مختلفة من المجتمعات العربية والأجنبية، وقد تناولت مؤسسات القطاع العام.

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الإطار النظري، وفي تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وفي صياغة أداة الدراسة، تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تناولت دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني.

الفصل الثالث (الطريقة والإجراءات)

3.1 مقدمة

3.2 منهج الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة

3.4 عينة الدراسة

3.5 أداة الدراسة

3.6 صدق أداة الدراسة

3.7 ثبات أداة الدراسة

3.8 خطوات تطبيق الدراسة

3.9 متغيرات الدراسة

3.10 المعالجة الإحصائية

3.11 تصحيح المقياس

الطريقة والإجراءات

3.1 مقدمة

يتضمّن هذا الفصل وصفاً مفصّلاً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة من حيث المقدمة، منهج الدراسة، وصف مجتمع الدراسة وعيّناتها، إعداد أداة الدراسة "الاستبانة"، إجراءات التحقّق من صدق أداة الدراسة وثباتها والتحليل الإحصائيّ لخصائص العينة "المعالجات الإحصائية" للدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

3.2 منهج الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفيّ التحليليّ، في دراستها، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تحتاج إلى جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات والوصول إلى النتائج التي يمكن تعميمها، حيث إنّ المنهج الوصفيّ يرتبط غالباً بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية، ويعتمد على وصف الظاهرة كما هي، وجمع البيانات والمعلومات اللازمة عنها، وتصنيف هذه المعلومات وتنظيمها، بالإضافة إلى الكتب والمراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظّفي القطاع العام الفلسطينيّ في مديريات محافظة الخليل (الحكم المحليّ، الصّحة، العمل، الزراعة)، وقد اختير أكثر أربع مديريات تطبّق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في محافظة الخليل، وبعد زيارة هذه المديريات ومقابلة مدراء الشؤون الإدارية فيها، تبين أنّ عدد الموظّفين في هذه المديريات يبلغ (384) موظّفاً وموظّفةً، موزّعين على المديريات كما هو موضّح في ملحق رقم (3).

3.4 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (180) فرداً من موظّفي القطاع العام الفلسطينيّ، تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية، حيث تمّ توزيع (180) استبانة، استعُيد منها (138) استبانةً صالحةً للتحليل

الإحصائي، وبلغت نسبة الاسترداد (76.6%)، والجدول رقم (3.1) يبين خصائص العينة الديموغرافية:

جدول (3.1): خصائص العينة الديموغرافية

القيم الناقصة	النسبة %	العدد	مستويات المتغير	المتغير
1	54.0	74	ذكر	الجنس
	46.0	63	أثني	
	100	137	المجموع	
3	20.7	28	أقل من 30 سنة	العمر
	54.1	73	30 - 44 سنة	
	25.2	34	45 سنة فأكثر	
	100	135	المجموع	
5	4.5	6	ثانوية عامة فأقل	المؤهل العلمي
	18.0	24	دبلوم	
	69.2	92	بكالوريوس	
	8.3	11	دراسات عليا فأكثر	
	100	133	المجموع	
4	18.7	25	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
	32.1	43	من 5- 9 سنوات	
	49.2	66	10 سنوات فأكثر	
	100	134	المجموع	
8	60.8	79	موظف	المسمى الوظيفي
	31.5	41	رئيس قسم	
	5.4	7	مدير إدارة	
	2.3	3	مدير عام	
	100	130	المجموع	
6	47.7	63	الصحة	مكان العمل
	6.1	8	الحكم المحلي	
	14.4	19	الزراعة	
	31.8	42	العمل	
	100	132	المجموع	

3.5 أداة الدراسة

تمّ تطوير أداة الدراسة وبنائها على شكل استبانة من خلال الاستفادة من دراساتٍ سابقةٍ ومشرّفين تربويين (لاحظ الملحق رقم 2)، وقد كانت الاستبانة مكونةً من قسمين: حيث احتوى القسم الأول على المعلومات الشخصية، وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل)، وتكون القسم الثاني من (60) فقرةً موزعةً على محورين، حيث تكون المحور الأول من (28) فقرة لقياس واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني ضمن خمسة مجالات، هي:

المجال الأول: التوظيف والاختيار الإلكتروني، مكوّن من (5) فقرات.

المجال الثاني: التدريب الإلكتروني، مكوّن من (6) فقرات.

المجال الثالث: تقييم الأداء الكترونيًا، مكوّن من (6) فقرات.

المجال الرابع: الاتصال الإلكتروني، مكوّن من (5) فقرات.

المجال الخامس: التعويض الإلكتروني، مكوّن من (6) فقرات.

وتكون المحور الثاني من (32) فقره تقيس واقع تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام

الفلسطيني مقسمة على ستة مجالات، هي:

المجال الأول: المشاركة، مكوّن من (5) فقرات.

المجال الثاني: حكم القانون، مكوّن من (6) فقرات.

المجال الثالث: الشفافية، مكوّن من (5) فقرات.

المجال الرابع: سرعة الاستجابة، مكوّن من (5) فقرات.

المجال الخامس: المساواة، مكوّن من (5) فقرات.

المجال السادس: الكفاءة والفاعلية، مكوّن من (6) فقرات.

وبعد عرضها وإجراء التعديلات اللازمة من إضافةٍ وحذفٍ، تمّ اعتمادها بصيغتها النهائية

بناءً على طلب المحكّمين.

3.6 صدق أداة الدراسة

تمّ التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعةٍ من المحكّمين، كما هو موضّح في

ملحق رقم (2) من ذوي الاختصاص، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وبناءً عليه تمّ إخراج

الاستبانة بشكلها الحالي، ومن ناحية أخرى، تمّ التحقق من صدق الأداة أيضًا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية لكلّ مجال من مجالات أداة الدراسة، وذلك كما هو واضح في الجدول (3.2).

جدول (3.2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لمحور واقع تطبيق الإدارة للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني.

رقم الفقرة	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	رقم الفقرة	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
.1	0.487**	0.000	.2	0.624**	0.000
.3	0.436**	0.000	.4	0.595**	0.000
.5	0.244**	0.004	.6	0.652**	0.000
.7	0.667**	0.000	.8	0.639**	0.000
.9	0.541**	0.000	.10	0.681**	0.000
.11	0.660**	0.000	.12	0.742**	0.000
.13	0.729**	0.000	.14	0.804**	0.000
.15	0.763**	0.000	.16	0.770**	0.000
.17	0.792**	0.000	.18	0.286**	0.001
.19	0.487**	0.000	.20	0.572**	0.000
.21	0.650**	0.000	.22	0.613**	0.000
.23	0.657**	0.000	.24	0.630**	0.000
.25	0.730**	0.000	.26	0.746**	0.000
.27	0.700**	0.000	.28	0.667**	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.2) إلى أنّ جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكلّ مجال من مجالات أداة الدراسة دالة إحصائياً، ممّا يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس درجة واقع تطبيق الإدارة للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني، من وجهة نظر الموظفين، على ضوء الإطار النظريّ الذي بُنيّ المقياس على أساسه.

جدول (3.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة

مع الدرجة الكلية لمحور واقع تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني.

رقم الفقرة	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	رقم الفقرة	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
.1	0.673**	0.000	.2	0.615**	0.000
.3	0.633**	0.000	.4	0.707**	0.000
.5	0.613**	0.000	.6	0.706**	0.000
.7	0.776**	0.000	.8	0.704**	0.000
.9	0.747**	0.000	.10	0.800**	0.000
.11	0.635**	0.000	.12	0.752**	0.000
.13	0.770**	0.000	.14	0.767**	0.000
.15	0.819**	0.000	.16	0.809**	0.000
.17	0.633**	0.000	.18	0.662**	0.000
.19	0.595**	0.000	.20	0.706**	0.000
.21	0.693**	0.000	.22	0.737**	0.000
.23	0.763**	0.000	.24	0.647**	0.000
.25	0.702**	0.000	.26	0.701**	0.000
.27	0.786**	0.000	.28	0.750**	0.000
.29	0.726**	0.000	.30	0.692**	0.000
.31	0.735**	0.000	.32	0.783**	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.3) إلى أنّ جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لمجال أداة الدراسة الثاني دالة إحصائياً، ممّا يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وأنها تشترك معاً في درجة واقع تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني، من وجهة نظر الموظفين، على ضوء الإطار النظريّ الذي بُنيّ المقياس على أساسه.

3.7 ثبات أداة الدراسة

لجأت الباحثة إلى حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي، وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك كما هو موضّح في الجدول (3.4).

جدول رقم (3.4): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

البيان	عدد الفقرات	قيمة ألفا
المحور الأول: واقع تطبيق الإدارة للموارد البشرية	28	0.945
المحور الثاني: واقع تطبيق معايير الحوكمة	32	0.969
الدرجة الكلية	60	0.972

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.4) إلى أن قيمة ثبات أداة الدراسة عند الدرجة الكلية بلغت (97.2%)، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة مرتفعة من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

3.8 خطوات تطبيق الدراسة

1. تحديد موضوع الدراسة، والمتمثل في التعرف على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في تعزيز معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني، من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام الفلسطيني.
2. تمّ بناء مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها بناءً على أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأبعاد الحوكمة.
3. حدّدت الدراسة حدودها بالحدود الموضوعية والزمانية والمكانية.
4. تناولت الباحثة الإطار النظري والدراسات السابقة والتعقيب على الدراسات السابقة.
5. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة.
6. بنت الباحثة أداة الدراسة المتعلقة بعنوان الدراسة، وبعد التأكد من صدق أداة الدراسة أعدت الباحثة أداة الدراسة "الاستبانة" ووزعتها على مجموعة من الموظفين في القطاع العام الفلسطيني وبلغت الاستبانات الموزعة (180) استبانة.
7. عبأ الموظفون في القطاع العام الفلسطيني الاستبانة بما هو مطلوب منهم، وبعد ذلك حصلت الباحثة على الاستبانات التي تمّ جمعها من عينة الدراسة، التي بلغ عدد الاستجابات فيها (138) استجابة.
8. سلّمت الباحثة الاستبانات للتحليل الإحصائي الذي عُني بالتحليل الإحصائي للحصول على النتائج المرجوة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

9. سردت الباحثة قائمة المراجع والمصادر التي اعتمدت عليها في دراستها، وسبقها بخاتمة البحث المتعلقة بالنتائج والتوصيات.

3.9 متغيرات الدراسة

المتغيرات الديمغرافية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل.

المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية للمورد البشرية (التوظيف والاختبار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء إلكترونياً، الاتصال الإلكتروني، التعويض الإلكتروني).

المتغير التابع: تعزيز معايير الحوكمة (المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، المساواة الكفاءة والفاعلية).

3.10 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، راجعتها الباحثة وذلك تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب؛ لإجراء المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها بإعطائها أرقاماً معينة، حيث أُعطي كل مستوى من مستويات درجة الموافقة درجة معينة، فأعطيت، موافق بشدة (5) درجات، وموافق (4) درجات، وبدرجة متوسط (3) درجات، غير موافق (2) درجتين، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة كلما زادت درجة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لدى الموظّفين في القطاع العام الفلسطيني، وعلاقتها في تعزيز معايير الحوكمة، من وجهة نظر الموظّفين في القطاع العام الفلسطيني.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لفحص ثبات أداة الدراسة ولقياس درجة الصدق الداخلية تم إجراء اختبار معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation لفحص التناسق الداخلي للفقرات، وذلك باستخدام الحاسوب عن طريق برنامج الرزم الإحصائية SPSS، كما تم اختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الآتية:

- اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardize Regression).
- اختبار ت للعينات المستقلة (T-Test).
- اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis).

- اختبار توكي (Tukey Test) لقياس الفروق البعدية.

3.11 تصحيح المقياس

تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهو أسلوب لقياس السلوكيات، ويُستعمل في الاستبانات وبخاصة في مجال الإحصاء. ويعتمد المقياس على ردود تدلّ على درجة الموافقة أو الاعتراض على المتوسط الحسابي في التعبير عن درجة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في تعزيز معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني، من وجهة نظر الموظّفين في القطاع العام الفلسطيني، بناء على المتوسطات الحسابية:

جدول(3.5): مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جدًا	1.80 – 1.00
منخفضة	2.60 – 1.81
متوسطة	3.40 – 2.61
مرتفعة	4.20 – 3.41
مرتفعة جدًا	5.00 – 4.21

الفصل الرابع
تحليل نتائج الدراسة

الفصل الرابع (تحليل نتائج الدراسة)

4.1 مقدمة

يتضمّن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة وعرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف والاختبار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) على معايير الحوكمة (المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، المساواة، الكفاءة والفاعلية) في القطاع العام الفلسطيني. ومن أجل تفسير النتائج تمّ اعتماد تصنيف الدرجات بناءً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين في القطاع العام الفلسطيني، وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها وفرضياتها.

4.2 الإجابة عن أسئلة الدراسة

الإجابة عن التساؤل الرئيسي الأول: ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف والاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في القطاع العام الفلسطيني؟

للإجابة عن السؤال الأول تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لمجالات درجة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وفيما يلي توضيح لنتائج تحليل بيانات الاستبانة، والجدول (4.1) يوضّح نتائج التحليل:

جدول (4.1) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والترتيب ودرجة الموافقة لمجالات واقع تطبيق

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
1	التوظيف والاختيار الإلكتروني	3.63	0.793	72.72%	2	مرتفعة
2	التدريب الإلكتروني	3.30	0.833	66.0%	4	متوسطة
3	تقييم الأداء إلكترونيًا	3.03	1.027	60.63%	5	متوسطة
4	الاتصال الإلكتروني	3.80	0.823	76.0%	1	مرتفعة
5	التعويض الإلكتروني	3.39	0.869	67.8%	3	متوسطة
	الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية	3.41	0.691	68.83%	-	مرتفعة

يتضح من الجدول (4.1) أن المتوسط الحسابي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني بلغ (3.41) بوزن نسبي (68.83%) وبدرجة موافقة مرتفعة، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ما بين (3.03-3.80) وجاءت بدرجة متوسطة للأبعاد (التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء إلكترونياً، التعويض الإلكتروني)، وبدرجة موافقة مرتفعة للمجالات (التوظيف والاختيار الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني).

نتائج التحليل التفصيلي لمجالات مقياس واقع تطبيق الإدارة للموارد البشرية:

أ- تحليل مجال التوظيف والاختيار الإلكتروني:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لكل

فقرة تبعاً لمجالها، والجدول (4.2) يوضح نتائج التحليل:

جدول (4.2) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لفقرات مجال التوظيف

والاختيار الإلكتروني

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتمّ تقديم طلبات التوظيف إلكترونياً إلى بوابة الوزارة.	4.10	1.013	82.0%	2	مرتفعة
2	تستخدم المقابلات الإلكترونية في عملية التوظيف.	2.93	1.297	58.6%	5	مرتفعة
3	يتمّ استخدام نظام الاختبارات الإلكترونية الموجهة للمتقدمين للوظائف بالوزارة.	3.61	1.104	72.2%	3	مرتفعة
4	تعتمد الوزارة على نظام الاختيار الإلكتروني لفرز طلبات التوظيف المقدمة.	3.40	1.117	68.0%	4	مرتفعة
5	يتمّ الإعلان عن طلبات التوظيف إلكترونياً من خلال شبكة الإنترنت.	4.14	0.892	82.8%	1	مرتفعة
	الدرجة الكلية للتوظيف والاختيار الإلكتروني	3.6377	0.79324	72.72%	-	مرتفعة

يتضح من الجدول (4.2) أنّ المتوسط الحسابي لمجال التوظيف والاختيار الإلكتروني بلغ

(3.63) بوزن نسبي (72.8%) وبدرجة موافقة مرتفعة، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات

مجال التوظيف والاختيار الإلكتروني ما بين (2.93-4.14) وجميعها جاءت بدرجة موافقة

مرتفعة، وهذا يعني أنّ واقع تطبيق الإدارة للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني مرتفعة حول

التوظيف والاختيار الإلكتروني.

وقد جاءتِ الفقرة " يتمّ الإعلان عن طلبات التوظيف إلكترونياً من خلال شبكة الإنترنت." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.14) ووزن نسبي (82.8%) وبدرجة موافقة مرتفعة، يليها الفقرة " يتمّ تقديم طلبات التوظيف إلكترونياً إلى بوابة الوزارة." في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (4.10) ووزن نسبي (82.0%) وبدرجة موافقة مرتفعة، ثم الفقرة " يتم استخدام نظام الاختبارات الإلكترونية الموجهة للمتقدمين للوظائف بالوزارة." في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.61) ووزن نسبي (72.2%) وبدرجة موافقة مرتفعة.

بينما جاءتِ الفقرة "تستخدم المقابلات الإلكترونية في عملية التوظيف." بمتوسط حسابي بلغ (2.93) ووزن نسبي (58.6%) وبدرجة موافقة مرتفعة في الترتيب الأخير.

ب- تحليل مجال التدريب الإلكتروني:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لكل فقرة تبعاً لمجالها، والجدول (4.3) يوضح نتائج التحليل:

جدول (4.3) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة ل فقرات مجال التدريب

الإلكتروني

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
6	يتمّ تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل إلكتروني.	3.33	1.142	66.6%	3	متوسطة
7	تنظّم المديرية دوراتٍ تدريبيةً عن بُعد للموظّفين.	3.17	1.071	63.4%	6	متوسطة
8	يتمّ استخدام الفيديو عبر الإنترنت لأغراض التدريب عن بُعد.	3.24	1.057	64.8%	5	متوسطة
9	يتمّ الترشيح للبرامج التدريبية على تطبيق الإدارة الإلكترونية بواسطة المدير المباشر.	3.43	1.011	68.6%	1	مرتفعة
10	تتوفر المعلومات عن الجهات التي تُدرّب الموظفين بالمديرية علماً لإدارة الإلكترونية.	3.34	1.084	66.8%	2	متوسطة
11	تتوفر المعلومات عن البرامج التدريبية للتعامل مع الحاسبات الآلية لجميع من يطلبها من الموظّفين في المديرية.	3.30	1.042	66.0%	4	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال التدريب الإلكتروني	3.3019	0.83335	66.0%	-	متوسطة

يتضح من الجدول (4.3) أن المتوسط الحسابي لمجال التدريب الإلكتروني بلغ (3.30) بوزن نسبي (66%) وبدرجة موافقة متوسطة، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال

التدريب الإلكتروني ما بين (3.17-3.43) ومعظمها جاء بدرجة موافقة متوسطة، وهذا يعني أن واقع تطبيق الإدارة للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني حول التدريب الإلكتروني متوسط. وقد جاءت الفقرة " يتمّ الترشيح للبرامج التدريبية على تطبيق الإدارة الإلكترونية بواسطة المدير المباشر." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.43) ووزن نسبي (68.6%) وبدرجة موافقة مرتفعة، يليها الفقرة " تتوفر المعلومات عن الجهات التي تُدرّب الموظفين بالمديرية على الإدارة الإلكترونية." في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.34) ووزن نسبي (66.8%) وبدرجة موافقة متوسطة، ثمّ الفقرة " يتمّ تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل إلكتروني." في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.33) ووزن نسبي (66.6%) وبدرجة موافقة متوسطة. بينما جاءت الفقرة " تنظّم المديرية دوراتٍ تدريبيةً عن بُعد للموظفين." بمتوسط حسابي بلغ (3.17) ووزن نسبي (63.4%) وبدرجة موافقة متوسطة في الترتيب الأخير.

ج- تحليل مجال تقييم الأداء إلكترونياً:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لكلّ فقرة تبعاً لمجالها، والجدول (4.4) يوضّح نتائج التحليل:

جدول (4.4) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة ل فقرات مجال تقييم الأداء

إلكترونياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
12	تتوافر لدى المديرية برامج إلكترونية تُستخدم في تقييم جودة أداء الموارد البشرية.	3.10	1.109	62.0%	2	متوسطة
13	تتوافر لدى المديرية برامج إلكترونية تُستخدم في رقابة جودة أداء الموارد البشرية.	3.20	1.154	64.0%	1	متوسطة
14	يتمّ تقييم أداء الموظفين بشكل إلكتروني من قبل المسؤول عنهم في المديرية.	2.95	1.286	59.0%	5	متوسطة
15	توفّر تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية معايير واضحة لتقييم الأداء.	3.01	1.193	60.2%	3	متوسطة
16	تتيح الإدارة الإلكترونية التقييم الجماعي والفردي.	3.00	1.133	60.0%	4	متوسطة
17	توفّر الإدارة الإلكترونية معلوماتٍ عن أداء كلّ موظف لتحديد نقاط الضعف والقوة.	2.93	1.209	58.6%	6	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال تقييم الأداء إلكترونياً	3.03	1.027	60.63%	-	متوسطة

يتضح من الجدول (4.4) أنّ المتوسط الحسابي لمجال تقييم الأداء إلكترونيًا بلغ (3.03) بوزن نسبي (60.7%) وبدرجة موافقة متوسطة، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تقييم الأداء إلكترونيًا ما بين (2.93-3.20) وجميعها جاءت بدرجة موافقة متوسطة. وهذا يعني أنّ واقع تطبيق الإدارة للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني متوسط حول تقييم الأداء إلكترونيًا.

وقد جاءت الفقرة "تتوافر لدى المديرية برامج إلكترونية تُستخدم في رقابة جودة أداء الموارد البشرية." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.20) ووزن نسبي (64.0%) وبدرجة موافقة متوسطة، يليها الفقرة "تتوافر لدى المديرية برامج إلكترونية تُستخدم في تقييم جودة أداء الموارد البشرية." في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.10) ووزن نسبي (62.0%) وبدرجة موافقة متوسطة، ثم الفقرة "توفّر تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية معايير واضحة لتقييم الأداء." في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.01) ووزن نسبي (60.2%) وبدرجة موافقة متوسطة. بينما جاءت الفقرة "توفّر الإدارة الإلكترونية معلوماتٍ عن أداء كلّ موظف لتحديد نقاط الضعف والقوة." بمتوسط حسابي بلغ (2.93) ووزن نسبي (58.6%) وبدرجة موافقة متوسطة في الترتيب الأخير.

د- تحليل مجال الاتصال الإلكتروني:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لكلّ فقرة تبعًا لمجالها، والجدول (4.5) يوضّح نتائج التحليل:

جدول (4.5) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لفقرات مجال الاتصال

الإلكتروني

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
18	وسائل الاتصال الحالية من هواتف وفاكسات وبريد إلكتروني وشبكة الإنترنت متوفرة في المديرية.	4.17	0.893	83.4%	1	مرتفعة
19	يسهم استخدام البرامج الإلكترونية في تسهيل عملية الاتصالات بين الموظفين في الإدارات المختلفة في المديرية.	3.95	0.961	79.0%	2	مرتفعة
20	تتميز البرامج الإلكترونية المستخدمة بتمكين أكثر من مستفيد بالاتصال معاً في وقت واحد.	3.72	0.995	74.4%	3	مرتفعة
21	البرامج الإلكترونية المتوفرة لديها القدرة على التبادل المرن للمعلومات بين مستخدمي النظام.	3.62	0.977	72.4%	4	مرتفعة
22	وسائل الاتصال متاحة لجميع الموظفين دون تمييز.	3.55	1.178	71.0%	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمجال الاتصال الإلكتروني	3.801	0.8235	76%	-	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق أنّ المتوسط الحسابي لمجال الاتصال الإلكتروني بلغ (3.80) بوزن نسبي (76%) وبدرجة موافقة مرتفعة، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الاتصال الإلكتروني ما بين (4.17 - 3.55) وجميعها جاءت بدرجة موافقة مرتفعة. وهذا يعني أنّ واقع تطبيق الإدارة للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني مرتفعة حول الاتصال الإلكتروني.

وقد جاءت الفقرة " وسائل الاتصال الحالية من هواتف وفاكسات وبريد إلكتروني وشبكة الإنترنت متوفرة في المديرية." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.17) ووزن نسبي (83.4%) وبدرجة موافقة مرتفعة، يليها الفقرة " يسهم استخدام البرامج الإلكترونية في تسهيل عملية الاتصالات بين الموظفين في الإدارات المختلفة في المديرية." في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.95) ووزن نسبي (79%) وبدرجة موافقة مرتفعة، ثمّ الفقرة " تتميز البرامج الإلكترونية المستخدمة بتمكين أكثر من مستفيد بالاتصال معاً في وقت واحد." في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.72) ووزن نسبي (74.4%) وبدرجة موافقة مرتفعة. بينما جاءت الفقرة " وسائل الاتصال متاحة لجميع الموظفين دون تمييز." بمتوسط حسابي بلغ (3.55) ووزن نسبي (71%) وبدرجة موافقة مرتفعة في الترتيب الأخير.

هـ- تحليل مجال التعويض الإلكتروني

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهميّة النسبية ودرجة الموافقة لكلّ

فقرة تبعاً لمجالها، والجدول (4.6) يوضّح نتائج التحليل:

جدول (4.6) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهميّة النسبية ودرجة الموافقة ل فقرات مجال التعويض

الإلكتروني

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهميّة النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
23	تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في جمع بيانات التعويض ومعالجتها وتحليلها وتخزينها.	3.62	0.990	72.4%	2	مرتفعة
24	توفّر تطبيقات الإدارة الإلكترونية بيانات التعويض والوصول إلى أيّ شخص أيّ وقت.	3.63	0.975	72.6%	1	مرتفعة
25	تساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق التعويضات العادلة.	3.52	0.968	70.4%	3	مرتفعة
26	توجد أسس واضحة لتوزيع المكافآت والحوافز، يتمّ مراجعتها إلكترونياً.	3.02	1.270	60.4%	6	متوسطة
27	يوجد نظام لتأمين عملية المدفوعات الإلكترونية.	3.23	1.161	64.6%	5	متوسطة
28	تتمّ الرقابة الدورية على أنظمة المدفوعات الإلكترونية للموظفين.	3.32	1.152	66.4%	4	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال التعويض الإلكتروني	3.39	0.869	67.8%	-	متوسطة

يتضح من الجدول (4.6) أنّ المتوسط الحسابي لمجال التعويض الإلكتروني بلغ (3.39)

بوزن نسبي (67.8%) وبدرجة موافقة متوسطة، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التعويض الإلكتروني ما بين (3.02-3.63) وجاءت الفقرات بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسطة. وهذا يعني أنّ واقع تطبيق الإدارة للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني حول التعويض الإلكتروني متوسط.

وقد جاءت الفقرة " توفّر تطبيقات الإدارة الإلكترونية بيانات التعويض والوصول إلى أيّ

شخص في أيّ وقت." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.63) ووزن نسبي (72.6%)

وبدرجة موافقة مرتفعة، يليها الفقرة " تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في جمع بيانات

التعويض ومعالجتها وتحليلها وتخزينها." في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.62) ووزن

نسبي (72.4%) وبدرجة موافقة مرتفعة، ثم الفقرة " تساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق التعويضات العادلة في القطاع العام." في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.52) ووزن نسبي (70.4%) وبدرجة موافقة مرتفعة.

بينما جاءت الفقرة " توجد أسس واضحة لتوزيع المكافآت والحوافز يتم مراجعتها إلكترونياً." بمتوسط حسابي بلغ (3.02) ووزن نسبي (60.4%) وبدرجة موافقة متوسطة في الترتيب الأخير.

الإجابة عن التساؤل الرئيسي الثاني: ما واقع تطبيق معايير الحوكمة (المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، المساواة، الكفاءة والفاعلية) في القطاع العام الفلسطيني؟

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لمجالات درجة تطبيق معايير الحوكمة وفقراتها، وفيما يلي توضيح لنتائج تحليل بيانات الاستبانة، والجدول (4.7) يوضح نتائج التحليل:

جدول (4.7) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والترتيب ودرجة الموافقة لمجالات واقع تطبيق

الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
1	المشاركة	3.08	0.917	61.6%	6	متوسطة
2	حكم القانون	3.52	0.863	70.6%	2	مرتفعة
3	الشفافية	3.30	0.972	66%	5	متوسطة
4	سرعة الاستجابة	3.47	0.794	69.4%	3	مرتفعة
5	المساواة	3.57	0.945	71.4%	1	مرتفعة
6	الكفاءة والفاعلية	3.46	0.856	69.2%	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمعايير الحوكمة	3.41	0.761	68.3%	-	مرتفعة

يتضح من الجدول (4.7) أن المتوسط الحسابي لواقع تطبيق الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني بلغ (3.41) بوزن نسبي (68.3%) وبدرجة موافقة مرتفعة، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات واقع تطبيق الحوكمة ما بين (3.08 - 3.57) جاءت لمجالات بدرجة موافقة مرتفعة أو متوسطة.

أ- تحليل مجال (المشاركة):

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهميّة النسبية ودرجة الموافقة لكلّ

فقرة تبعاً لمجالها، والجدول (4.8) يوضّح نتائج التحليل:

جدول (4.8) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهميّة النسبية ودرجة الموافقة ل فقرات مجال (المشاركة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهميّة النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
1	يشارك الموظفون في رسم سياسات المديرية.	2.69	1.176	53.8%	5	متوسطة
2	تشارك الجهات المنتفعة من خدمات المديرية في رسم السياسات وتحديد الأهداف.	2.76	1.162	55.2%	4	متوسطة
3	يوقّع جميع موظفي المديرية على وثيقة مدونة السلوك الوظيفي.	3.29	1.173	65.8%	2	متوسطة
4	تنشر كافة المعلومات التي تخص المديرية وطبيعة عملها على الموقع الإلكتروني.	3.11	1.163	62.2%	3	متوسطة
5	تعزيز المشاركة يحدّ من مخاطر الفساد في المديرية.	3.57	1.165	71.4%	1	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمجال المشاركة	3.08	0.917	61.6%	-	متوسطة

يتضح من الجدول (4.8) أن المتوسط الحسابي لمجال (المشاركة) بلغ (3.08) بوزن نسبي

(61.6%) وبدرجة موافقة متوسطة، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المشاركة ما

بين (2.69 - 3.75) ومعظمها جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وهذا يعني أنّ واقع تطبيق معايير

الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني متوسط حول المشاركة.

وقد جاءت الفقرة " تعزيز المشاركة يحدّ من مخاطر الفساد في المديرية." في الترتيب الأول

بمتوسط حسابي بلغ (3.57) ووزن نسبي (71.4%) وبدرجة موافقة مرتفعة، يليها الفقرة " يوقّع

جميع موظفي المديرية على وثيقة مدونة السلوك الوظيفي." في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ

(3.29) ووزن نسبي (65.8%) وبدرجة موافقة متوسطة، ثمّ الفقرة " تنشر كافة المعلومات التي

تخص المديرية وطبيعة عملها على الموقع الإلكتروني." في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ

(3.11) ووزن نسبي (62.2%) وبدرجة موافقة متوسطة.

بينما جاءت الفقرة " يشارك الموظفون في رسم سياسات المديرية." بمتوسط حسابي بلغ

(2.69) ووزن نسبي (53.8%) وبدرجة موافقة متوسطة في الترتيب الأخير.

ب- تحليل مجال (حكم القانون)

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهميّة النسبية ودرجة الموافقة لكلّ

فقرة تبعاً لمجالها، والجدول (4.9) يوضّح نتائج التحليل:

جدول (4.9) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهميّة النسبية ودرجة الموافقة ل فقرات مجال (حكم القانون)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهميّة النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
6	تلتزم المديرية بتقديم الخدمات استناداً إلى التشريعات المصادق عليها.	3.69	0.973	73.8%	1	مرتفعة
7	تطبق المديرية الأنظمة على كافة المنتفعين من الخدمة بحيادية.	3.41	1.106	68.2%	5	مرتفعة
8	تلتزم المديرية بتزويد خدماتها لطالبي الخدمة بشكل متساوٍ.	3.51	1.013	70.2%	4	مرتفعة
9	يتمّ التأكد من أنّ الدوائر والأقسام في المديرية تُنفذ مهامها وفقاً للتشريعات المؤسسية.	3.64	0.974	72.8%	3	مرتفعة
10	تتسم قرارات المديرية بالشفافية والحيادية.	3.25	1.114	65.0%	6	متوسطة
11	تعزيز سيادة القانون يحدّ من مخاطر الفساد في المديرية.	3.67	1.090	73.4%	2	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمجال حكم القانون	3.52	0.86370	70.6%	-	مرتفعة

يتضح من الجدول (4.9) أنّ المتوسط الحسابي لمجال (حكم القانون) بلغ (3.52) بوزن

نسبي (70.6%) وبدرجة موافقة مرتفعة، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال حكم القانون ما بين (3.25 - 3.69) ومعظمها جاءت بدرجة موافقة مرتفعة. وهذا يعني أنّ واقع تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني مرتفعة حول حكم القانون.

وقد جاءت الفقرة " تلتزم المديرية بتقديم الخدمات استناداً إلى التشريعات المصادق عليها."

في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.69) ووزن نسبي (73.8%) وبدرجة موافقة مرتفعة، يليها الفقرة " تعزيز سيادة القانون يحدّ من مخاطر الفساد في المديرية." في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.67) ووزن نسبي (73.4%) وبدرجة موافقة مرتفعة، ثمّ الفقرة " يتمّ التأكد من أنّ الدوائر والأقسام في المديرية تُنفذ مهامها وفقاً للتشريعات المؤسسية." في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.64) ووزن نسبي (72.8%) وبدرجة موافقة مرتفعة.

بينما جاءتِ الفقرة " تتسم قرارات المديرية بالشفافية والحيادية." بمتوسط حسابي بلغ (3.25) ووزن نسبي (65.0%) وبدرجة موافقة متوسطة في الترتيب الأخير.

ج- تحليل مجال (الشفافية)

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لكل فقرة تبعاً لمجالها، والجدول (4.10) يوضّح نتائج التحليل:

جدول (4.10) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة ل فقرات مجال (الشفافية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
12	يحقّ للموظفين الاطلاع على كافة المعاملات والقرارات المتعلقة بهم، مما يسهم في تحسين الأداء.	3.50	1.216	70.0%	1	مرتفعة
13	تتسم الأنظمة والتعليمات المطبقة بالوضوح، مما يسهم في تحسين الأداء.	3.49	1.089	69.8%	2	مرتفعة
14	تتمّ ممارسة سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع الموظفين، كل حسب حاجته.	3.26	0.976	65.2%	3	متوسطة
15	يشارك الموظفون في تحديد إجراءات العمل، مما يسهم في تحسين الأداء.	3.13	1.119	62.6%	4	متوسطة
16	تكشف المديرية عن المعلومات الأساسية والمهمة لديها في الوقت المناسب.	3.13	1.113	62.6%	4	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال الشفافية	3.30	0.972	66 %	-	متوسطة

يتضح من الجدول (4.10) أنّ المتوسط الحسابي لمجال (الشفافية) بلغ (3.30) بوزن نسبي (66%) وبدرجة موافقة متوسطة، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال (الشفافية) ما بين (3.13 – 3.50) وجاءت الفقرات بدرجة موافقة مرتفعة أو متوسطة. وهذا يعني أنّ واقع تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني متوسط حول (الشفافية).

وقد جاءتِ الفقرة " يحقّ للموظفين الاطلاع على كافة المعاملات والقرارات المتعلقة بهم، مما يسهم في تحسين الأداء." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.50) ووزن نسبي (70.0%) وبدرجة موافقة مرتفعة، يليها الفقرة " تتمّ ممارسة سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع الموظفين، كل حسب حاجته." في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.26) ووزن نسبي (69.8%) وبدرجة موافقة مرتفعة، ثمّ الفقرة " تتسم الأنظمة والتعليمات المطبقة على الموظفين بالوضوح، مما

يسهم في تحسين الأداء. " في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.49) ووزن نسبي (65.2%) وبدرجة موافقة متوسطة.

بينما جاءت الفقرتان "يشترك الموظفون في تحديد إجراءات العمل، مما يسهم في تحسين الأداء" و "تكشف المديرية عن المعلومات الأساسية والمهمة لديها في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي بلغ (3.13) ووزن نسبي (62.6%) وبدرجة موافقة متوسطة في الترتيب الأخير.

د- تحليل مجال (سرعة الاستجابة)

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لكل فقرة تبعاً لمجالها، والجدول (4.11) يوضّح نتائج التحليل:

جدول (4.11) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة ل فقرات مجال (سرعة الاستجابة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
17	سرعة التسجيل والاستجابة للطلب الإلكتروني.	3.38	1.056	67.6%	4	متوسطة
18	تقدم خدمة الدعم الفني خدماتها على مدار الساعة.	3.11	1.058	62.2%	5	متوسطة
19	تسعى المديرية إلى خدمة جميع المواطنين.	3.72	0.888	74.4%	1	مرتفعة
20	السرعة في تلبية خدمة المواطن.	3.60	0.978	72.0%	2	مرتفعة
21	يوجد استجابة سريعة لخدمة المواطنين.	3.57	1.046	71.4%	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمجال سرعة الاستجابة	3.47	0.794	69.4%	-	مرتفعة

يتضح من الجدول (4.11) أن المتوسط الحسابي لمجال (سرعة الاستجابة) بلغ (3.47) بوزن نسبي (69.4%) وبدرجة موافقة مرتفعة، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال (سرعة الاستجابة) ما بين (3.11 - 3.72) وجاءت الفقرات بدرجة موافقة مرتفعة او متوسطة، وهذا يعني أنّ واقع تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني مرتفعة حول (سرعة الاستجابة).

وقد جاءت الفقرة " تسعى المديرية إلى خدمة جميع المواطنين." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.72) ووزن نسبي (74.4%) وبدرجة موافقة مرتفعة، يليها الفقرة " السرعة في تلبية خدمة المواطن." في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.60) ووزن نسبي (72.0%) وبدرجة موافقة مرتفعة، ثمّ الفقرة " يوجد استجابة سريعة لخدمة المواطنين " في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.57) ووزن نسبي (71.4%) وبدرجة موافقة مرتفعة.

بينما جاءتِ الفقرة " تقدم خدمة الدعم الفنيّ خدماتها على مدار الساعة." بمتوسط حسابيّ بلغ (3.11) ووزن نسبيّ (62.2%) وبدرجة موافقة متوسطة في الترتيب الأخير.

هـ- تحليل (مجال المساواة)

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لكلّ فقرة تبعاً لمجالها، والجدول (4.12) يوضّح نتائج التحليل:

جدول (4.12) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة ل فقرات مجال (المساواة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
22	يتيح القانون العام فرصاً متساوية لمشاركة الجنسين في الاستفادة من البرامج والمشاريع التنموية المنفذة.	3.60	1.143	72.0%	3	مرتفعة
23	تحرص المديرية على تقديم الخدمات للمستفيدين بعيداً عن التمييز أو التحيز.	3.42	1.164	68.4%	5	مرتفعة
24	تؤدي المديرية خدماتها وفق الحاجات الضرورية للمواطنين.	3.65	0.972	73.0%	1	مرتفعة
25	تراعي المساواة بين الجنسين للمستفيدين من أنشطتها.	3.61	1.084	72.2%	2	مرتفعة
26	يتضمّن نظام المديرية الخاص بالتوظيف ضرورة إتاحة فرصٍ متساوية للجنسين في المنافسة.	3.57	1.080	71.4%	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمجال المساواة	3.57	0.945	71.4%	-	مرتفعة

يتضح من الجدول (4.12) أنّ المتوسط الحسابيّ لمجال (المساواة) بلغ (3.57) بوزن نسبيّ (71.4%) وبدرجة موافقة مرتفعة، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال (المساواة) ما بين (3.42 - 3.65) وجميعها جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يعني أنّ واقع تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني مرتفعة حول (المساواة).

وقد جاءتِ الفقرة " تؤدي المديرية خدماتها وفق الحاجات الضرورية للمواطنين." في الترتيب الأول بمتوسط حسابيّ بلغ (3.65) ووزن نسبيّ (73.0%) وبدرجة موافقة مرتفعة، يليها الفقرة " تراعي المساواة بين الجنسين للمستفيدين من أنشطتها." في الترتيب الثاني بمتوسط حسابيّ بلغ (3.61) ووزن نسبيّ (72.2%) وبدرجة موافقة مرتفعة، ثمّ الفقرة " يتيح القانون العام فرصاً متساوية لمشاركة الجنسين في الاستفادة من البرامج والمشاريع التنموية المنفذة." في الترتيب الثالث بمتوسط حسابيّ بلغ (3.60) ووزن نسبيّ (72.0%) وبدرجة موافقة مرتفعة.

بينما جاءتِ الفقرة "تحرص المديرية على تقديم الخدمات للمستفيدين بعيداً عن التمييز أو التحيز". بمتوسط حسابي بلغ (3.42) ووزن نسبي (68.4%) وبدرجة موافقة مرتفعة في الترتيب الأخير.

و- تحليل مجال (الكفاءة والفاعلية)

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لكل فقرة تبعاً لمجالها، والجدول (4.13) يوضّح نتائج التحليل:

جدول (4.13) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة ل فقرات (مجال الكفاءة والفاعلية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
27	يتم إصدار تقارير متنوعة عن كفاءة اللوائح الإدارية.	3.36	1.139	67.2%	5	متوسطة
28	تتصف النظم الإدارية في المديرية ببساطتها.	3.45	1.040	69.0%	4	مرتفعة
29	يوجد هيكل تنظيمي ملائم للوائح الإدارية في المديرية.	3.58	0.973	71.6%	1	مرتفعة
30	تحقق اللوائح الإدارية في المديرية الأهداف التنظيمية المحددة.	3.46	0.913	69.2%	3	مرتفعة
31	تتسم اللوائح الإدارية في المديرية بالمرونة في حلّ مشكلات العمل اليومية.	3.46	1.040	69.2%	3	مرتفعة
32	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال.	3.51	0.930	70.2%	2	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمجال الكفاءة والفاعلية	3.46	0.856	69.2%	-	مرتفعة

يتضح من الجدول (4.13) أنّ المتوسط الحسابي لمجال (الكفاءة والفاعلية) بلغ (3.46) بوزن نسبي (69.2%) وبدرجة موافقة مرتفعة، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال (الكفاءة والفاعلية) ما بين (3.36 – 3.58) ومعظمها جاءتِ بدرجة موافقة مرتفعة. وهذا يعني أنّ واقع تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني مرتفعة حول (الكفاءة والفاعلية).

وقد جاءتِ الفقرة " يوجد هيكل تنظيمي ملائم للوائح الإدارية في المديرية." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.58) ووزن نسبي (71.6%) وبدرجة موافقة مرتفعة، يليها الفقرة " يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال." في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.51) ووزن نسبي (70.2%) وبدرجة موافقة مرتفعة، ثمّ الفقرتان " تحقق اللوائح الإدارية في المديرية الأهداف التنظيمية المحددة." و" تتسم اللوائح الإدارية في

المديرية بالمرونة في حلّ مشكلات العمل اليومية. " في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.46) ووزن نسبي (69.2%) وبدرجة موافقة مرتفعة.

بينما جاءت الفقرة " يتم إصدار تقارير متنوعة عن كفاءة اللوائح الإدارية. " بمتوسط حسابي بلغ (3.36) ووزن نسبي (67.2%) وبدرجة موافقة متوسطة في الترتيب الأخير.

4.3 فحص الفرضيات واختبارها

سؤال الدراسة الأول: ما دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني؟

ينبثق عن السؤال السابق الفرضية الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإلكترونية التي يتم قياسها من خلال (التوظيف والاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في تعزيز معايير الحوكمة بأبعادها (المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، المساواة، الكفاءة والفاعلية) في القطاع العام الفلسطيني.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإلكترونية التي يتم قياسها من خلال (التوظيف والاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في تعزيز معايير الحوكمة بأبعادها (المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، المساواة، الكفاءة والفاعلية) في القطاع العام الفلسطيني.

وللإجابة عن الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) لدور الإدارة الإلكترونية في تعزيز معايير الحوكمة وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.14) :

جدول (4.14) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير

الإدارة الإلكترونية ومتغير تعزيز معايير الحوكمة

المتغير	قيمة BETA	الدلالة الإحصائية
الإدارة الإلكترونية وتعزيز معايير الحوكمة	0.650	0.000

R Square (معامل التحديد) = 0.422

يتضح من الجدول السابق وجود دورٍ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متغير الإدارة الإلكترونية ومتغير تعزيز معايير الحوكمة، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00) وهي أقل من (0.05) و كانت العلاقة طرديةً بين متغير الإدارة الإلكترونية ومتغير تعزيز معايير الحوكمة، بحيث كلما زاد دور الإدارة الإلكترونية ارتفع مستوى معيار الحوكمة، كما تبين من الاختبار أعلاه أن (42.2%) من الموظفين في القطاع العام الفلسطيني من أفراد العينة قد كان للإدارة الإلكترونية دور على تعزيز معيار الحوكمة لديهم من وجهة نظرهم، وبذلك نصل إلى نفي صحة الفرضية.

الفرضية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإلكترونية من خلال (التوظيف والاختيار الإلكتروني) في تعزيز معايير الحوكمة بأبعادها (المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، المساواة، الكفاءة والفاعلية) في القطاع العام الفلسطيني.

وللإجابة على الفرضية السابقة تم استخدام اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) لدور الإدارة الإلكترونية من خلال (التوظيف والاختيار الإلكتروني) في تعزيز معايير الحوكمة وذلك كما هو موضَّح في الجدول رقم (4.15):

جدول (4.15) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير

التوظيف والاختيار الإلكتروني ومتغير تعزيز معايير الحوكمة

المتغير	قيمة BETA	الدلالة الإحصائية
المشاركة	0.250	0.041
حكم القانون	-0.068	0.628
الشفافية	0.289	0.054
سرعة الاستجابة	0.128	0.307
المساواة	-0.163	0.183
الكفاءة والفاعلية	-0.021	0.881

R Square (معامل التحديد) =0.199

يتضح من الجدول السابق وجود دور ذي دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متغير الإدارة الإلكترونية من خلال (التوظيف والاختيار الإلكتروني) ومتغير تعزيز معايير الحوكمة في مجال المشاركة، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.04) وهي أقل من (0.05) وكانت العلاقة طرديةً بين متغير الإدارة الإلكترونية من خلال (التوظيف والاختيار الإلكتروني) ومتغير تعزيز معايير الحوكمة في مجال المشاركة، بحيث كلما زاد التوظيف والاختيار الإلكتروني ارتفع مستوى معيار الحوكمة (المشاركة).

وتبين من الاختبار أعلاه أيضاً أن (19.9%) من الموظّفين في القطاع العام الفلسطيني من أفراد العينة يميلون إلى أن للتوظيف والاختيار الإلكتروني دور على معيار الحوكمة (المشاركة) لديهم من وجهة نظرهم.

وأظهرت النتائج المبينة في الجدول السابق عدم وجود دور ذي دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متغير الإدارة الإلكترونية من خلال (التوظيف والاختيار الإلكتروني) ومتغير تعزيز معايير الحوكمة في مجال (حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، المساواة، الكفاءة والفاعلية) في القطاع العام الفلسطيني.

الفرضية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للإدارة الإلكترونية التي يتم قياسها من خلال (التدريب الإلكتروني) في تعزيز معايير الحوكمة بأبعادها (المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، المساواة، الكفاءة والفاعلية) في القطاع العام الفلسطيني.

وللإجابة عن الفرضية السابقة تمّ استخدام اختبار معامل الانحدار المعياريّ (Standardized Regression) لدور الإدارة الإلكترونية من خلال (التدريب الإلكتروني) في تعزيز معايير الحوكمة وذلك كما هو موضّح في الجدول رقم (4.16):

جدول رقم (4.16) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياريّ (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير التدريب الإلكتروني ومتغير تعزيز معايير الحوكمة

المتغير	قيمة BETA	الدلالة الإحصائية
المشاركة	0.322	0.002
حكم القانون	-0.176	0.141
الشفافية	0.518	0.000
سرعة الاستجابة	-0.008	0.941
المساواة	-0.166	0.111
الكفاءة والفاعلية	0.126	0.286

R Square (معامل التحديد) =0.421

يتضح من الجدول السابق وجود دور ذي دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متغير الإدارة الإلكترونية من خلال (التدريب الإلكتروني) ومتغير تعزيز معايير الحوكمة في مجال المشاركة والشفافية، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00) وهي أقل من (0.05) وكانت العلاقة طردية بين متغير الإدارة الإلكترونية من خلال (التدريب الإلكتروني) ومتغير تعزيز معايير الحوكمة في مجال المشاركة، بحيث كلما زاد التدريب الإلكتروني ارتفع مستوى معيار الحوكمة (المشاركة والشفافية).

وتبين من الاختبار أعلاه ان 42.1% من موظفي القطاع العام الفلسطيني من أفراد العينة قد كان للتدريب الإلكتروني دور على معيار الحوكمة (المشاركة والشفافية) لديهم من وجهة نظرهم. بينما أظهرت النتائج المبيّنة في الجدول السابق عدم وجود دور ذي دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متغير الإدارة الإلكترونية من خلال (التدريب الإلكتروني) ومتغير تعزيز معايير الحوكمة في مجال (حكم القانون، سرعة الاستجابة، المساواة، الكفاءة والفاعلية) في القطاع العام الفلسطيني.

الفرضية الثالثة: لا يوجد دور ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للإدارة الإلكترونية التي يتم قياسها من خلال (تقييم الأداء الإلكتروني) في تعزيز معايير الحوكمة بأبعادها

(المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، المساواة، الكفاءة والفاعلية) في القطاع العام الفلسطيني.

وللإجابة عن الفرضية السابقة تم استخدام اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) لدور الإدارة الإلكترونية من خلال (تقييم الأداء الإلكتروني) في تعزيز معايير الحوكمة وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.17):

جدول (4.17) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير

تقييم الأداء الإلكتروني ومتغير تعزيز معايير الحوكمة

المتغير	قيمة BETA	الدلالة الإحصائية
المشاركة	0.472	0.000
حكم القانون	-0.177	0.103
الشفافية	0.423	0.000
سرعة الاستجابة	0.122	0.208
المساواة	-0.185	0.051
الكفاءة والفاعلية	0.054	0.610

R Square (معامل التحديد) = 0.528

يتضح من الجدول السابق وجود دور ذي دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متغير الإدارة الإلكترونية من خلال (تقييم الأداء الإلكتروني) ومتغير تعزيز معايير الحوكمة في مجال المشاركة والشفافية، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00) وهي أقل من (0.05) وكانت العلاقة طردية بين متغير الإدارة الإلكترونية من خلال (تقييم الأداء الإلكتروني) ومتغير تعزيز معايير الحوكمة في مجال المشاركة والشفافية، بحيث كلما زاد تقييم الأداء الإلكتروني يرتفع مستوى معيار الحوكمة (المشاركة و الشفافية).

وتبين من الاختبار أعلاه أن (52.8%) من الموظفين في القطاع العام الفلسطيني من أفراد العينة قد كان لتقييم الأداء الإلكتروني دور في تعزيز معيار الحوكمة (المشاركة والشفافية) لديهم من وجهة نظرهم.

وأظهرت النتائج المبينة في الجدول السابق أيضاً عدم وجود دور ذي دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متغير الإدارة الإلكترونية من خلال (تقييم الأداء الإلكتروني) ومتغير تعزيز معايير الحوكمة في مجال (حكم القانون، سرعة الاستجابة، المساواة، الكفاءة والفاعلية) في القطاع العام الفلسطيني.

الفرضية الرابعة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإلكترونية التي يتم قياسها من خلال (الاتصال الإلكتروني) في تعزيز معايير الحوكمة بأبعادها (المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، المساواة، الكفاءة والفاعلية) في القطاع العام الفلسطيني.

وللإجابة عن الفرضية السابقة تم استخدام اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) لدور الإدارة الإلكترونية من خلال (الاتصال الإلكتروني) في تعزيز معايير الحوكمة وذلك كما هو موضّح في الجدول رقم (4.18):

جدول (4.18) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير

الاتصال الإلكتروني ومتغير تعزيز معايير الحوكمة

المتغير	قيمة BETA	الدلالة الإحصائية
المشاركة	0.319	0.007
حكم القانون	0.098	0.470
الشفافية	0.163	0.258
سرعة الاستجابة	0.067-	0.582
المساواة	0.061	0.604
الكفاءة والفاعلية	0.038-	0.777

R Square (معامل التحديد) = 0.248

يتضح من الجدول السابق وجود دور ذي دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متغير الإدارة الإلكترونية من خلال (الاتصال الإلكتروني)، ومتغير تعزيز معايير الحوكمة في مجال المشاركة، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00) وهي أقل من (0.05) وكانت العلاقة طردية بين متغير الإدارة الإلكترونية من خلال (الاتصال الإلكتروني) ومتغير تعزيز معايير الحوكمة في مجال المشاركة، بحيث كلما زاد الاتصال الإلكتروني ارتفع مستوى معيار الحوكمة (المشاركة).

وتبين من الاختبار أعلاه أن (24.8%) من الموظفين في القطاع العام الفلسطيني من أفراد العينة قد كان للاتصال الإلكتروني دور في تعزيز معيار الحوكمة (المشاركة) لديهم من وجهة نظرهم.

وأظهرت النتائج المبينة في الجدول السابق عدم وجود دور ذي دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متغير الإدارة الإلكترونية من خلال (الاتصال الإلكتروني) ومتغير تعزيز معايير

الحوكمة في مجال (حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، المساواة، الكفاءة والفاعلية) في القطاع العام الفلسطيني.

الفرضية الخامسة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإلكترونية التي يتم قياسها من خلال (التعويض الإلكتروني) في تعزيز معايير الحوكمة بأبعادها (المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، المساواة، الكفاءة والفاعلية) في القطاع العام الفلسطيني.

وللإجابة على الفرضية السابقة تم استخدام اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) لدور الإدارة الإلكترونية من خلال (التعويض الإلكتروني) في تعزيز معايير الحوكمة وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.19):

جدول (4.19) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير

التعويض الإلكتروني ومتغير تعزيز معايير الحوكمة

المتغير	قيمة BETA	الدلالة الإحصائية
المشاركة	0.297	0.006
حكم القانون	0.041	0.741
الشفافية	0.184	0.159
سرعة الاستجابة	0.136	0.216
المساواة	-0.275	0.011
الكفاءة والفاعلية	0.246	0.044

R Square (معامل التحديد) = 0.386

يتضح من الجدول السابق وجود دور ذي دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متغير للإدارة الإلكترونية من خلال (التعويض الإلكتروني) ومتغير تعزيز معايير الحوكمة، حيث كانت الدلالة الاحصائية (0.04، 0.01، 0.00) وهي أقل من (0.05) وكانت العلاقة طرديةً بين متغير الإدارة الإلكترونية من خلال (التعويض الإلكتروني) ومتغير تعزيز معايير الحوكمة في مجال المشاركة و الكفاءة والفاعلية، بحيث كلما زاد التعويض الإلكتروني ارتفع مستوى معيار الحوكمة (المشاركة، الكفاءة والفاعلية)، بينما كانت العلاقة عكسيةً بين متغير الإدارة الإلكترونية من خلال (التعويض الإلكتروني) ومتغير تعزيز معايير الحوكمة في مجال المساواة، بحيث كلما زاد التعويض الإلكتروني انخفض مستوى معيار الحوكمة (المساواة).

كما تبين من الاختبار أعلاه ان 38.6% من الموظفين في القطاع العام الفلسطيني من افراد العينة قد كان للتعويض الإلكتروني دور في تعزيز معيار الحوكمة (المشاركة، المساواة، الكفاءة والفاعلية) لديهم من وجهة نظرهم.

و أظهرت النتائج المُبينة في الجدول السابق عدم وجود دورٍ ذي دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متغير الإدارة الإلكترونية من خلال (التعويض الإلكتروني) ومتغير تعزيز معايير الحوكمة في مجال (حكم القانون، الشّفاية، سرعة الاستجابة) في القطاع العام الفلسطيني. الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمعايير الحوكمة بأبعادها (المشاركة، حكم القانون، الشّفاية، سرعة الاستجابة، المساواة، الكفاءة والفاعلية) في تعزيز الإدارة الإلكترونية (التوظيف والاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في القطاع العام الفلسطيني. وللاجابة عن الفرضية السابقة تمّ استخدام اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) لدور معايير الحوكمة في تعزيز الإدارة الإلكترونية، وذلك كما هو موضّح في الجدول رقم (4.20)

جدول رقم (4.20) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين

تعزيز معايير الحوكمة ومتغير الإدارة الإلكترونية

المتغير	قيمة BETA	الدلالة الإحصائية
تعزيز معايير الحوكمة والإدارة الإلكترونية	0.650	0.000

R Square (معامل التحديد) = 0.422

يتضح من الجدول السابق وجود دورٍ ذي دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تعزيز معايير الحوكمة ومتغير الإدارة الإلكترونية، حيث كانت الدلالة الاحصائية (0.00) وهي أقل من (0.05) و كانت العلاقة طرديةً بين متغير تعزيز معايير الحوكمة والإدارة الإلكترونية، بحيث كلما زاد دور معيار الحوكمة ارتفع مستوى الإدارة الإلكترونية، كما تبين من الاختبار أعلاه أنّ 42.2%

من العاملين في القطاع العام الفلسطيني من أفراد العينة قد كان لمعايير الحوكمة تعزيز للإدارة الإلكترونية لديهم من وجهة نظرهم، وبذلك نصل إلى نفي صحة الفرضية.

الفرضية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمعايير الحوكمة (المشاركة) في تعزيز الإدارة الإلكترونية (التوظيف والاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في القطاع العام الفلسطيني. وللإجابة عن الفرضية السابقة تم استخدام اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) لدور معايير الحوكمة (المشاركة) في تعزيز الإدارة الإلكترونية وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.21) :

جدول رقم (4.21) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير معايير الحوكمة (المشاركة) ومتغير تعزيز الإدارة الإلكترونية

المتغير	قيمة BETA	الدلالة الإحصائية
التوظيف والاختيار الإلكتروني	0.045	0.549
التدريب الإلكتروني	0.135	0.132
تقييم الأداء الإلكتروني	0.459	0.000
الاتصال الإلكتروني	0.213	0.004
التعويض الإلكتروني	-0.009	0.932

R Square (معامل التحديد) = 0.489

يتضح من الجدول السابق وجود دور ذي دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير معايير الحوكمة (المشاركة) ومتغير تعزيز الإدارة الإلكترونية (تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني) حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00) وهي أقل من (0.05) و كانت العلاقة طردية بين متغير معايير الحوكمة (المشاركة) ومتغير تعزيز الإدارة الإلكترونية (تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني)، بحيث كلما زادت المشاركة ارتفع مستوى الإدارة الإلكترونية (تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني)، كما تبين من الاختبار أعلاه أن (48.9%) من العاملين في القطاع العام الفلسطيني من أفراد العينة قد كان للمشاركة دور في تعزيز الإدارة الإلكترونية (تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني) لديهم من وجهة نظرهم.

وأظهرت النتائج المبينة في الجدول السابق عدم وجود دور ذي دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير معايير الحوكمة (المشاركة) ومتغير تعزيز الإدارة الإلكترونية (التوظيف

والاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في القطاع العام الفلسطيني حيث كانت الدلالة الاحصائية (0.54) و (0.13) و (0.93) أكبر من (0.05).
 الفرضية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمعايير الحوكمة (حكم القانون) في تعزيز الإدارة الإلكترونية (التوظيف والاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في القطاع العام الفلسطيني. ولإجابة على الفرضية السابقة تم استخدام اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) لدور معايير الحوكمة (حكم القانون) في تعزيز الإدارة الإلكترونية وذلك كما هو موضّح في الجدول رقم (4.22) :

جدول رقم (4.22) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير معايير الحوكمة (حكم القانون) ومتغير تعزيز الإدارة الإلكترونية

المتغير	قيمة BETA	الدلالة الإحصائية
التوظيف والاختيار الإلكتروني	0.012	0.890
التدريب الإلكتروني	0.106	0.313
تقييم الأداء الإلكتروني	0.186	0.133
الاتصال الإلكتروني	0.224	0.009
التعويض الإلكتروني	0.141	0.234

R Square (معامل التحديد) = 0.292

يتضح من الجدول السابق وجود دور ذي دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير معايير الحوكمة (حكم القانون) ومتغير تعزيز الإدارة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني) حيث كانت الدلالة الاحصائية (0.00) وهي أقل من (0.05) و كانت العلاقة طرديةً بين متغير معايير الحوكمة (حكم القانون) ومتغير تعزيز الإدارة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني)، بحيث كلما زاد حكم القانون ارتفع مستوى الإدارة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني)، كما تبين من الاختبار أعلاه ان (29.2%) من العاملين في القطاع العام الفلسطيني من أفراد العينة قد كان لحكم القانون دور في تعزيز الإدارة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني) لديهم من وجهة نظرهم.

وأظهرت النتائج المُبيّنة في الجدول السابق عدم وجود دورٍ ذي دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير معايير الحوكمة (حكم القانون) ومتغير تعزيز الإدارة الإلكترونية (التوظيف والاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في القطاع العام الفلسطيني حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.98) و (0.31) و (0.13) و (0.23) أكبر من (0.05).

الفرضية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمعايير الحوكمة (الشفافية) في تعزيز الإدارة الإلكترونية (التوظيف والاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في القطاع العام الفلسطيني. وللإجابة عن الفرضية السابقة تم استخدام اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) لدور معايير الحوكمة (الشفافية) في تعزيز الإدارة الإلكترونية وذلك كما هو موضّح في الجدول رقم (4.23) :

جدول رقم (4.23) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين

متغير معايير الحوكمة (الشفافية) ومتغير تعزيز الإدارة الإلكترونية

المتغير	قيمة BETA	الدلالة الإحصائية
التوظيف والاختيار الإلكتروني	0.042	0.573
التدريب الإلكتروني	0.261	0.004
تقييم الأداء الإلكتروني	0.368	0.001
الاتصال الإلكتروني	0.144	0.050
التعويض الإلكتروني	0.017	0.866

R Square (معامل التحديد) = 0.480

يتضح من الجدول السابق وجود دورٍ ذي دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير معايير الحوكمة (الشفافية) ومتغير تعزيز الإدارة الإلكترونية (التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني) حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00، 0.05) وهي أقلّ وتساوي الدلالة الإحصائية (0.05) و كانت العلاقة طرديةً بين متغير معايير الحوكمة (الشفافية) ومتغير تعزيز الإدارة الإلكترونية (التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال

الإلكتروني)، بحيث كلما زادت الشفافية ارتفع مستوى الإدارة الإلكترونية (التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني)، كما تبين من الاختبار أعلاه أن (48%) من العاملين في القطاع العام الفلسطيني من أفراد العينة قد كان للشفافية دور في تعزيز الإدارة الإلكترونية لديهم من وجهة نظرهم.

وأظهرت النتائج المُبينة في الجدول السابق عدم وجود دور ذي دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير معايير الحوكمة (الشفافية) ومتغير تعزيز الإدارة الإلكترونية (التوظيف والاختيار الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في القطاع العام الفلسطيني، حيث كانت الدلالة الاحصائية (0.57) و (0.86) أكبر من (0.05).

الفرضية الرابعة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمعايير الحوكمة (سرعة الاستجابة) في تعزيز الإدارة الإلكترونية (التوظيف والاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في القطاع العام الفلسطيني.

وللإجابة عن الفرضية السابقة تم استخدام اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) لدور معايير الحوكمة (سرعة الاستجابة) في تعزيز الإدارة الإلكترونية، وذلك كما هو موضَّح في الجدول رقم (4.24) :

جدول رقم (4.24) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين

متغير معايير الحوكمة (سرعة الاستجابة) ومتغير تعزيز الإدارة الإلكترونية

المتغير	قيمة BETA	الدلالة الإحصائية
التوظيف والاختيار الإلكتروني	0.058	0.502
التدريب الإلكتروني	0.088	0.397
تقييم الأداء الإلكتروني	0.312	0.011
الاتصال الإلكتروني	0.077	0.359
التعويض الإلكتروني	0.132	0.258

R Square (معامل التحديد) = 0.313

يتضح من الجدول السابق وجود دور ذي دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير معايير الحوكمة (سرعة الاستجابة) ومتغير تعزيز الإدارة الإلكترونية (تقييم الأداء الإلكتروني) حيث كانت الدلالة الاحصائية (0.01) وهي أقل من (0.05) و كانت العلاقة طرديةً بين متغير

معايير الحوكمة (سرعة الاستجابة) ومتغير تعزيز الإدارة الإلكترونية (تقييم الأداء الإلكتروني)، بحيث كلما زادت سرعة الاستجابة ارتفع مستوى الإدارة الإلكترونية (تقييم الأداء الإلكتروني)، كما تبين من الاختبار أعلاه أنّ (31.3%) من العاملين في القطاع العام الفلسطيني من أفراد العينة قد كان لسرعة الاستجابة دور في تعزيز الإدارة الإلكترونية (تقييم الأداء الإلكتروني) لديهم من وجهة نظرهم.

وأظهرت النتائج المبيّنة في الجدول السابق عدم وجود دور ذي دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير معايير الحوكمة (سرعة الاستجابة) ومتغير تعزيز الإدارة الإلكترونية (التوظيف والاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في القطاع العام الفلسطيني حيث كانت الدلالة الاحصائية (0.50) و (0.39) و (0.35) و (0.25) أكبر من (0.05).

الفرضية الخامسة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمعايير الحوكمة (المساواة) في تعزيز الإدارة الإلكترونية (التوظيف والاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في القطاع العام الفلسطيني.

وللإجابة عن الفرضية السابقة تمّ استخدام اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) لدور معايير الحوكمة (المساواة) في تعزيز الإدارة الإلكترونية وذلك كما هو موضّح في الجدول رقم (4.25):

جدول رقم (4.25) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين

متغير معايير الحوكمة (المساواة) ومتغير تعزيز الإدارة الإلكترونية

المتغير	قيمة BETA	الدلالة الإحصائية
التوظيف والاختيار الإلكتروني	-0.025	0.793
التدريب الإلكتروني	0.088	0.444
تقييم الأداء الإلكتروني	0.186	0.167
الاتصال الإلكتروني	0.233	0.013
التعويض الإلكتروني	0.000	0.997

R Square (معامل التحديد) = 0.163

يتضح من الجدول السابق وجود دور ذي دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير معايير الحوكمة (المساواة) ومتغير تعزيز الإدارة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني) حيث كانت

الدلالة الاحصائية (0.04) وهي أقل من (0.05) و كانت العلاقة طرديةً بين متغير معايير الحوكمة (المساواة) ومتغير تعزيز الإدارة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني)، بحيث كلما زادت المساواة ارتفع مستوى الإدارة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني)، كما تبين من الاختبار أعلاه أن (16.3%) من العاملين في القطاع العام الفلسطيني من أفراد العينة قد كان للمساواة دور في تعزيز الإدارة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني) لديهم من وجهة نظرهم.

وأظهرت النتائج المبيّنة في الجدول السابق عدم وجود دور ذي دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير معايير الحوكمة (المساواة) ومتغير تعزيز الإدارة الإلكترونية (التوظيف والاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في القطاع العام الفلسطيني حيث كانت الدلالة الاحصائية (0.79) و (0.44) و (0.16) و (0.99) أكبر من (0.05).

الفرضية السادسة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمعايير الحوكمة (الكفاءة والفاعلية) في تعزيز الإدارة الإلكترونية (التوظيف والاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في القطاع العام الفلسطيني.

ولإجابة عن الفرضية السابقة تمّ استخدام اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) لدور معايير الحوكمة (الكفاءة والفاعلية) في تعزيز الإدارة الإلكترونية وذلك كما هو موضّح في الجدول رقم (4.26) :

جدول رقم (4.26) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين

متغير معايير الحوكمة (الكفاءة والفاعلية) ومتغير تعزيز الإدارة الإلكترونية

المتغير	قيمة BETA	الدلالة الإحصائية
التوظيف والاختيار الإلكتروني	-0.032	0.713
التدريب الإلكتروني	0.193	0.065
تقييم الأداء الإلكتروني	0.173	0.158
الاتصال الإلكتروني	0.099	0.238
التعويض الإلكتروني	0.220	0.060

R Square (معامل التحديد) =0.311

يتضح من الجدول السابق عدم وجود دور ذي دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير معايير الحوكمة (الكفاءة والفاعلية) ومتغير تعزيز الإدارة الإلكترونية (التوظيف والاختيار

الإلكترونيّ، التدريب الإلكترونيّ، تقييم الأداء الإلكترونيّ، الاتصال الإلكترونيّ، التعويض الإلكترونيّ) حيث كانت الدلالة الاحصائية (0.71) و (0.06) و (0.15) و (0.23) و (0.06) وهي أكبر من (0.05) وبذلك نصل إلى عدم وجود دور ذي دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير معايير الحوكمة (الكفاءة والفاعلية) ومتغير تعزيز الإدارة الإلكترونية (التوظيف والاختيار الإلكترونيّ، التدريب الإلكترونيّ، تقييم الأداء الإلكترونيّ، الاتصال الإلكترونيّ، التعويض الإلكترونيّ) في القطاع العام الفلسطينيّ.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطينيّ تُعزى إلى متغير (الجنس، العمر، المؤهل العلميّ، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل).

وينبثق عن الفرضية السابقة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطينيّ تُعزى إلى متغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطينيّ تُعزى إلى متغير العمر.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطينيّ تُعزى إلى متغير المؤهل العلميّ.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطينيّ تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطينيّ تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطينيّ تُعزى إلى متغير مكان العمل.

أولاً: حسب متغير (الجنس): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى متغير الجنس

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (T-Test) للفروق في متوسطات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني وفقاً لمتغير (الجنس) وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية كما هو موضح في الجدول رقم (4.27).

جدول (4.27) اختبار (T-Test) للفروق في متوسطات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى متغير (الجنس)

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
ذكر	74	3.42	0.695	135	0.087	0.931
انثى	63	3.41	0.694			

يوضح الجدول (4.28) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني وفقاً لمتغير (الجنس)، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بدرجة تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني بلغت (0.931) وهذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل إلى إثبات صحة الفرضية الصفرية.

ثانياً حسب متغير (العمر): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى متغير (العمر).

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير (العمر)، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في متوسطات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني وفقاً لمتغير (العمر)، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4.28).

جدول (4.28): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى

تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى متغير (العمر)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	2.568	2	1.284	2.777	0.066
داخل المجموعات	61.035	132	0.462		
المجموع	63.603	134			

يوضح الجدول (4.29) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)

في متوسطات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني وفقاً لمتغير (العمر)، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.066) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل إلى إثبات صحة الفرضية الصفرية.

ويتضح ذلك من خلال جدول رقم (4.29) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية:

جدول (4.29): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تطبيق الإدارة

الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى متغير (العمر)

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 30 سنة	28	3.44	0.625
30 - 44 سنة	73	3.53	0.701
أكثر من 45 سنة	34	3.19	0.675
المجموع	135	3.42	0.688

ثالثاً حسب متغير (المؤهل العلمي): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني

تُعزى إلى متغير (المؤهل العلمي).

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير (المؤهل العلمي) تم استخدام اختبار تحليل

التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في متوسطات تطبيق الإدارة

الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)، وقد توصلت

الباحثة إلى النتائج، كما هو موضح في الجدول رقم (4.30).

جدول (4.30): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (المؤهل العلمي)

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.079	2.315	1.078	3	3.234	بين المجموعات
		0.466	129	60.067	داخل المجموعات
			132	63.301	المجموع

يوضح الجدول (4.31) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.079) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل إلى إثبات صحة الفرضية الصفرية. ويتضح ذلك من خلال جدول رقم (4.31) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول (4.31): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (المؤهل العلمي)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
1.226	3.60	6	ثانوية عامة فأقل
0.754	3.30	24	دبلوم
0.601	3.50	92	بكالوريوس
0.806	2.99	11	دراسات عليا فأكثر
0.692	3.43	100	المجموع

رابعاً: حسب متغير (سنوات الخبرة): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (سنوات الخبرة).

للتحقّق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير (سنوات الخبرة) تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في متوسطات تطبيق الإدارة

الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة)، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4.32).

جدول (4.32): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى

تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	2.667	2	1.334	2.871	0.060
داخل المجموعات	60.854	131	0.465		
المجموع	63.521	133			

يوضح الجدول (4.33) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)

في متوسطات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة)، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.06) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل إلى إثبات صحة الفرضية الصفرية.

ويتضح ذلك من خلال جدول رقم (4.33) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية:

جدول (4.33): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تطبيق الإدارة

الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	25	3.71	0.638
من 5-9 سنوات	43	3.40	0.761
10 سنوات فأكثر	66	3.33	0.640
المجموع	134	3.43	0.691

خامساً: حسب متغير (المسمى الوظيفي): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير (المسمى الوظيفي) تم استخدام اختبار

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في متوسطات تطبيق الإدارة

الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني وفقاً لمتغير (المسمى الوظيفي)، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج، كما هو موضح في الجدول رقم (4.34).

جدول (4.34): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى متغير (المسمى الوظيفي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	0.331	3	0.110	0.225	0.879
داخل المجموعات	61.698	126	0.490		
المجموع	62.029	129			

يوضح الجدول (4.35) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني وفقاً لمتغير (المسمى الوظيفي)، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.879)، أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل إلى إثبات صحة الفرضية الصفرية. ويتضح ذلك من خلال جدول رقم (4.35) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول (4.35): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى متغير (المسمى الوظيفي)

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موظف	79	3.46	0.713
رئيس قسم	41	3.35	0.688
مدير إدارة	7	3.42	0.715
مدير عام	3	3.34	0.054
المجموع	130	3.42	0.693

سادساً: حسب متغير (مكان العمل): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى متغير (مكان العمل).

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير (مكان العمل) تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في متوسطات تطبيق الإدارة

الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني وفقاً لمتغير (مكان العمل)، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4.36).

جدول (4.36): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى

تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى متغير (مكان العمل)

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.014	3.659	1.661	3	4.982	بين المجموعات
		0.454	128	58.094	داخل المجموعات
			131	63.076	المجموع

يوضح الجدول (4.37) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في

متوسطات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني وفقاً لمتغير (مكان العمل)، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.01) أي أنّ هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل إلى نفي صحة الفرضية الصفرية.

ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية

للفروق في متوسطات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني وفقاً لمتغير (مكان العمل)، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.37).

جدول (4.37): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات تطبيق

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى متغير (مكان العمل)

المقارنات	الصحة	الحكم المحلي	الزراعة	العمل
الصحة		0.42772	0.08280	0.41327 *
الحكم المحلي			0.34492	0.01446
الزراعة				0.33047
العمل				

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول السابق أن الفروق في متوسطات تطبيق الإدارة

الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني وفقاً لمتغير (مكان العمل)، كانت بين فئة وزارة الصحة وفئة وزارة العمل، وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المتغير تكون الفروق لصالح فئة وزارة العمل لكون المتوسط الحسابي (3.68) لهم هو الأعلى.

ويتضح ذلك من خلال جدول رقم (4.38) الأعداد والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول (4.38): الأعداد، المتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسّطات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (مكان العمل)

مكان العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الصحة	63	3.26	0.670
الحكم المحلي	8	3.69	0.534
الزراعة	19	3.35	0.636
العمل	42	3.68	0.715
المجموع	132	3.43	0.693

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل).
وينبثق عن الفرضية السابقة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (الجنس).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (العمر).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (المؤهل العلمي).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (سنوات الخبرة).
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (المسمى الوظيفي).
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (مكان العمل).

أولاً: حسب متغير (الجنس): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى

($0.05 \geq \alpha$) في تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى متغير (الجنس) للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار ت (T-Test) للفروق في متوسطات تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني وفقاً لمتغير (الجنس)، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية، كما هو موضح في الجدول رقم (4.39).

جدول (4.39) اختبار (T-Test) للفروق في متوسطات تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني

تُعزى إلى متغير (الجنس)

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
ذكر	74	3.44	0.797	135	0.446	0.656
انثى	63	3.38	0.715			

يوضح الجدول (4.40) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)

في تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني وفقاً لمتغير (الجنس)، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بدرجة تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني بلغت (0.656)، وهذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل إلى إثبات صحة الفرضية الصفرية.

ثانياً حسب متغير (العمر): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى متغير (العمر).

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير (العمر) تم استخدام اختبار تحليل التباين

الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في متوسطات تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني وفقاً لمتغير (العمر)، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4.40) :

جدول (4.40): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى

تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير (العمر)

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.377	0.982	0.566	2	1.132	بين المجموعات
		0.577	132	76.109	داخل المجموعات
			134	77.241	المجموع

يوضح الجدول (4.41) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني وفقاً لمتغير (العمر)، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.377) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل إلى إثبات صحة الفرضية الصفرية.

ويتضح ذلك من خلال جدول رقم (4.41) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول (4.41): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تطبيق معايير

الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير (العمر)

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 30 سنة	28	3.41	0.754
30 - 44 سنة	73	3.50	0.770
45 سنة فأكثر	34	3.28	0.738
المجموع	135	3.42	0.759

ثالثاً حسب متغير (المؤهل العلمي): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير (المؤهل العلمي).

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير (المؤهل العلمي) تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في متوسطات تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4.42).

جدول (4.42): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى متغير (المؤهل العلمي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	3.851	3	1.284	2.261	0.084
داخل المجموعات	73.228	129	0.568		
المجموع	77.079	132			

يوضح الجدول (4.43) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.084) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل إلى إثبات صحة الفرضية الصفرية. ويتضح ذلك من خلال جدول رقم (4.43) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول (4.43): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى متغير (المؤهل العلمي)

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوية عامة فأقل	6	3.45	1.305
دبلوم	24	3.15	0.637
بكالوريوس	92	3.53	0.682
دراسات عليا فأكثر	11	3.13	1.139
المجموع	100	3.43	0.764

رابعاً حسب متغير (سنوات الخبرة): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى متغير (سنوات الخبرة).

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير (سنوات الخبرة) تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في متوسطات تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة)، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4.44):

جدول (4.44): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير (سنوات الخبرة)

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.109	2.252	1.281	2	2.562	بين المجموعات
		0.569	131	74.520	داخل المجموعات
			133	77.082	المجموع

يوضح الجدول (4.45) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة)، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.109) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل إلى إثبات صحة الفرضية الصفرية. ويتضح ذلك من خلال جدول رقم (4.45) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول (4.45): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير (سنوات الخبرة)

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	25	3.70	0.735
من 5-9 سنوات	43	3.42	0.782
10 سنوات فأكثر	66	3.33	0.742
المجموع	134	3.43	0.761

خامساً حسب متغير (المسمى الوظيفي): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير (المسمى الوظيفي).

للتحقّق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير (المسمى الوظيفي) تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في متوسطات تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني وفقاً لمتغير (المسمى الوظيفي)، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4.46).

جدول (4.46): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير (المسمى الوظيفي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	2.374	3	0.791	1.365	0.257
داخل المجموعات	73.042	126	0.580		
المجموع	75.416	129			

يوضح الجدول (4.47) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني وفقاً لمتغير (المسمى الوظيفي)، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.257) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل إلى إثبات صحة الفرضية الصفرية.

ويتضح ذلك من خلال جدول رقم (4.47) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول (4.47): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير (المسمى الوظيفي)

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موظف	79	3.38	0.777
رئيس قسم	41	3.45	0.732
مدير إدارة	7	3.85	0.750
مدير عام	3	3.98	0.721
المجموع	130	3.44	0.764

سأدسًا حسب متغير (مكان العمل): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير (مكان العمل).

للتحقّق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير (مكان العمل) تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في متوسطات تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني وفقاً لمتغير (مكان العمل)، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4.48).

جدول (4.48): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى

تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (مكان العمل)

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	6.440	3.342	3	10.027	بين المجموعات
		0.519	128	66.430	داخل المجموعات
			131	76.457	المجموع

يوضّح الجدول (4.49) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني وفقاً لمتغير (مكان العمل)، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.00) أي أنّ هذه القيمة أقلّ من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل إلى نفي صحّة الفرضية الصفرية.

ولإيجاد مصدر هذه الفروق استُخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني وفقاً لمتغير (مكان العمل)، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.49).

جدول (4.49): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات درجة

تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغيّر (مكان العمل)

المقارنات	الصحة	الحكم المحلي	الزراعة	العمل
الصحة		0.66096	.24567	0.58656 *
الحكم المحلي			.41530	0.07440
الزراعة				0.34089
العمل				

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول السابق إلى أنّ الفروق في متوسطات تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني وفقاً لمتغير (مكان العمل)، كانت بين فئة وزارة الصحة وفئة وزارة العمل، وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المتغير تكون الفروق لصالح فئة وزارة العمل لكون المتوسط الحسابي (3.75) لهم هو الأعلى.

ويتضح ذلك من خلال جدول رقم (4.50) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية:

جدول (4.50): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تطبيق معايير
الحكومة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى متغير (مكان العمل)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مكان العمل
0.731	3.16	63	الصحة
0.901	3.82	8	الحكم المحلي
0.693	3.41	19	الزراعة
0.679	3.75	42	العمل
0.763	3.42	132	المجموع

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

الفصل الخامس (النتائج والتوصيات)

5.1 النتائج

بعد إجراء هذه الدراسة التي هدفت إلى دراسة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في تعزيز معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني، فإن الباحثة قد توصلت إلى النتائج الآتية:

5.1.1 نتائج أسئلة الدراسة

1. أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بجميع مجالاتها (التوظيف والاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام الفلسطيني كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.41) مع انحراف معياري (0.691).

• أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مجال التوظيف والاختيار الإلكتروني جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.63) مع انحراف معياري (0.793) .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القطاع العام في فلسطين يُعلن طلبات التوظيف إلكترونياً من خلال شبكة الإنترنت، وكذلك يتم تقديم طلبات التوظيف إلكترونياً من خلال بوابات الوزارات، ويستخدم أيضاً نظام الاختبارات الإلكترونية الموجهة للمتقدمين للوظائف بمكان العمل.

تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة جغام وآخرين (2022)، حيث أظهرت أن الإدارة الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) كانت تتحقق بمستويات متوسطة، بينما اختلفت مع نتائج دراسة (Obama, 2020)، حيث أشارت إلى أن التوظيف الإلكتروني تم استخدامه في برامج جامعة ماريلاند بدرجة كبيرة.

• أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مجال التدريب الإلكتروني جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.30) مع انحراف معياري (0.833).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القطاع العام في فلسطين يعمل على ترشيح المتقدمين للبرامج التدريبية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية بواسطة المدير المباشر، وكذلك يُوفّر المعلومات عن الجهات التي تُدرّب الموظفين بالمديرية على الإدارة الإلكترونية، وكذلك يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل إلكتروني.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة جغام وآخرين (2022)، حيث أظهرت أنّ الإدارة الإلكترونية لُبُعد التدريب الإلكتروني كان بدرجة متوسطة.

• أنّ درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مجال تقييم الأداء الإلكتروني جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.03) مع انحراف معياري (1.027).
وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ المديرية تتوفر لديها برامج إلكترونية تُستخدم في رقابة جودة أداء الموارد البشرية، وكذلك تُوفّر المديرية برامج إلكترونية تُستخدم في تقييم جودة أداء الموارد البشرية وكذلك تعمل على توفير تطبيقات للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، يتوفّر فيها معايير واضحة لتقييم الأداء.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة جغام وآخرين (2022)، حيث أظهرت أنّ الإدارة الإلكترونية لُبُعد تقييم الأداء الإلكتروني كان بدرجة متوسطة.

• أنّ درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مجال الاتصال الإلكتروني جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.80) مع انحراف معياري (0.823).
وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ القطاع العام يُستخدم وسائل الاتصال الحالية من هواتف وفاكسات وبريد إلكتروني وشبكة الإنترنت متوفرة في المديرية، ويسهم استخدام البرامج الإلكترونية في تسهيل عملية الاتصالات بين الموظّفين في الإدارات المختلفة في المديرية، وتتميز البرامج الإلكترونية المستخدمة بتمكين أكثر من مستفيد بالاتصال معاً في وقت واحد.

• أنّ درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مجال التعويض الإلكتروني جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.39) مع انحراف معياري (0.869).
وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى توفير تطبيقات الإدارة الإلكترونية بيانات التعويض والوصول إلى أيّ شخص في أيّ وقت، وتساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في جمع بيانات التعويض ومعالجتها وتحليلها وتخزينها، ويساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق التعويضات العادلة.

• أنّ درجة تطبيق معايير الحوكمة (المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، المساواة، الكفاءة والفاعلية) من وجهة نظر الموظّفين في القطاع العام الفلسطيني كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.41) مع انحراف معياري (0.761).

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كراجه وعريقات (2022)، حيث أظهرت أنّ تطبيق مبادئ (المشاركة، وسيادة القانون، والشفافية) كانت تسهم بدرجة كبيرة في تحسين أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية، كما تتفق مع نتائج دراسة البلوي وغيث (2022)، بحيث أشارت إلى أنّ درجة تطبيق آليات الحوكمة لدى أمانة محافظة جده كانت مرتفعة، بينما اختلف مع نتائج دراسة عبيد وربايعة (2020)، حيث أشارت إلى وجود تطبيق لقواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية، كانت بدرجة متوسطة، كما تختلف مع دراسة عبيد وربايعة (2020)، حيث أشارت إلى وجود تطبيق لقواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية بدرجة متوسطة.

• أن درجة تطبيق معايير الحوكمة في مجال المشاركة جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.08) مع انحراف معياري (0.917).
وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ القطاع العام يُعزّز المشاركة، ممّا يساعد في حدّ المخاطر والفساد في المديرية، ويوقّع القطاع العام على وثيقة مدونة السلوك الوظيفي، وتنتشر كافة المعلومات التي تخصّ المديرية وطبيعة عملها على الموقع الإلكتروني.
تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كراجه وعريقات (2022)، حيث أشارت إلى أنّ تطبيق مبادئ الحوكمة في مجال المشاركة كانت بدرجة مرتفعة، كما تختلف مع نتائج دراسة البلوي وغيث (2020)، حيث أشارت إلى أنّ تطبيق آليات المشاركة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام كان بدرجة مرتفعة.

• أنّ درجة تطبيق معايير الحوكمة في مجال حكم القانون جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.52) مع انحراف معياري (0.863).
وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ القطاع العام يلتزم عند تقديم الخدمات بناءً واستناداً إلى التشريعات المصادق عليها، وتعزيز سيادة القانون، ممّا يحدّ من مخاطر الفساد في المديرية، ويتمّ التأكد من أنّ الدوائر والأقسام في المديرية تُنفذ مهامها وفقاً للتشريعات المؤسسية.
وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كراجه وعريقات (2022)، حيث أشارت إلى أنّ تطبيق مبدأ سيادة القانون يسهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

• أنّ درجة تطبيق معايير الحوكمة في مجال الشفافية جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.30) مع انحراف معياري (0.972).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه القطاع العام يُشارك الموظّفين بالاطّلاع على كافة المعاملات والقرارات المتعلّقة بهم، ممّا يُسهم في تحسين الأداء، وكذلك تتسم الأنظمة والتعليمات المطبقة بالوضوح، ممّا يُسهم في تحسين الأداء، وتتمّ ممارسة سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع الموظّفين، كل حسب حاجته.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كراجه وعريقات (2022)، حيث أشارت إلى أنّ تطبيق مبدأ الشفافية في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية كان كبيراً، كما اختلفت مع نتائج دراسة البلوي وغيث (2022)، حيث أشارت إلى أنّ أثر تطبيق آليات الحوكمة ببعْد الشفافية على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام كان مرتفعاً، كما اختلفت مع دراسة (Adisalem, 2015) حيث أشارت إلى أنّ الحكومات المحليّة التي لديها شفافية تكون مؤهّلة بدرجة كبيرة.

• أنّ درجة تطبيق معايير الحوكمة في مجال سرعة الاستجابة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.47) مع انحراف معياري (0.794).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى خدمة جميع المواطنين بالدرجة نفسها، والقدرة نفسها ودون تمييز، وكذلك تحاول توفير أسرع خدمة للمواطنين وهناك استجابة سريعة لخدمة المواطنين. تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Adisalem, 2015) حيث أشارت إلى أنّ الحكومات المحليّة التي لديها سرعة استجابة تكون مؤهّلة بدرجة كبيرة.

• أنّ درجة تطبيق معايير الحوكمة في مجال المساواة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.57) مع انحراف معياري (0.945).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تقديم خدماتها وفق الحاجات الصّورية للمواطنين، وكذلك مراعاة المساواة بين الجنسين للمستفيدين من أنشطتها، ويتيح القانون العام فرصاً متساويةً لمشاركة الجنسين في الاستفادة من البرامج والمشاريع التنموية المنفذة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Adisalem, 2015)، حيث أشارت إلى أنّ الحكومات المحليّة التي لديها مساءلة تكون مؤهّلة بدرجة كبيرة.

- أنّ درجة تطبيق معايير الحوكمة في مجال الكفاءة والفاعلية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.46) مع انحراف معياري (0.856).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود هيكل تنظيمي ملائم للوائح الإدارية في المديرية، ويوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال، وتحقق اللوائح الإدارية في المديرية الأهداف التنظيمية المحددة، وتتسم اللوائح الإدارية في المديرية بالمرونة في حل مشكلات العمل اليومية.

5.1.2 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1. تم نفي صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإلكترونية التي يتم قياسها من خلال (التوظيف والاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في تعزيز معايير الحوكمة بأبعادها (المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، المساواة، الكفاءة والفاعلية) في القطاع العام الفلسطيني، وكانت العلاقة طردية بين متغير الإدارة الإلكترونية ومتغير تعزيز معايير الحوكمة، بحيث كلما زاد دور الإدارة الإلكترونية ارتفع مستوى معيار الحوكمة، كما تبين من الاختبار أعلاه إن (42.2%) من الموظفين في القطاع العام الفلسطيني من أفراد العينة قد كان للإدارة الإلكترونية دور على تعزيز معيار الحوكمة لديهم من وجهة نظرهم.
- وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود وعي لدى موظفي القطاع العام الفلسطيني لدور هذه الأنظمة في تحسين كفاءة العمليات وفعاليتها، حيث تسهم أنظمة الإدارة الإلكترونية في تسريع العمليات وتقليل الأخطاء، مما يحسن من كفاءة العمل وفعاليتها ونتائج هذه الأنظمة مشاركة المعلومات بشكل أسهل وأسرع بين مختلف أطراف العمل، مما يعزز الشفافية والمساءلة.
- ووعيهم في دور هذه الأنظمة في تعزيز مشاركة الموظفين، حيث تتيح أنظمة الإدارة الإلكترونية مشاركة الموظفين في صنع القرار من خلال استطلاعات الرأي والمنتديات الإلكترونية، وتحسن هذه الأنظمة من تواصل الموظفين مع الإدارة، مما يعزز شعورهم بالمشاركة والانتماء.

ودورها تعزيز حكم القانون والمساواة حيث تسهم أنظمة الإدارة الإلكترونية في ضمان تطبيق القوانين واللوائح بشكل عادل على جميع الموظفين. وتُتيح هذه الأنظمة الوصول إلى المعلومات والخدمات بشكل متساوٍ لجميع الموظفين.

ودورها في تعزيز سرعة الاستجابة، حيث تُتيح أنظمة الإدارة الإلكترونية معالجة طلبات الموظفين والمراجعين بشكل أسرع. وتُحسّن هذه الأنظمة من كفاءة تقديم الخدمات، مما يُعزّز رضا الموظفين والمراجعين.

والدور الذي تقوم به في تعزيز الكفاءة والفاعلية حيث تسهم أنظمة الإدارة الإلكترونية في ترشيد استخدام الموارد، وتحسين كفاءة العمل، وتُتيح هذه الأنظمة قياس الأداء وتحليله بشكل دقيق، ممّا يُساعد على تحسينه بشكل مستمر.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة جغام وآخرين (2022)، حيث أشارت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) للموارد البشرية، وذلك من أجل الارتقاء بجودة الخدمة العمومية، كما تتفق مع نتائج دراسة (Obama, 2020)، حيث أشارت إلى وجود أثر للتوظيف الإلكتروني والتدريب الإلكتروني والتعويض الإلكتروني في المرونة التنظيمية والفاعلية وسرعة القوى العاملة والإنتاجية التنظيمية.

2. تمّ نفي صِحّة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنصّ على أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمعايير الحوكمة بأبعادها (المشاركة، حكم القانون، الشّافية، سرعة الاستجابة، المساواة، الكفاءة والفاعلية) في تعزيز الإدارة الإلكترونية (التوظيف والاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في القطاع العام الفلسطيني، حيث وجود دور بين متغير معايير الحوكمة والإدارة الإلكترونية، وكانت العلاقة طرديةً بين متغير معايير الحوكمة والإدارة الإلكترونية، إذ كلما زادت معايير الحوكمة ارتفع مستوى الإدارة الإلكترونية.

وتعزو الباحثه ذلك الى وجود وعي لدى موظفي القطاع العام الفلسطيني بأهمية الحوكمة ممّا جعلهم، أكثر استجابة لتطبيق مبادئها وإلى مدى التزام المؤسسات في القطاع العام الفلسطيني

بتطبيق مبادئ الحوكمة، مما أدى إلى تحسين معاييرها، وإلى وجود ثقافة مؤسسية تدعم تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كراجه وعريقات (2022)، حيث أظهرت أنّ تطبيق مبادئ (المشاركة، وسيادة القانون، والشفافية) كانت تسهم بدرجة كبيرة في تحسين أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية، كما تتفق مع دراسة الكبجي (2019)، حيث أشارت إلى وجود علاقة تأثيرية لجميع مؤشرات الحوكمة في الحدّ من الفساد في مؤسسات القطاع العام.

3. تمّ إثبات صحة الفرضية، حيث أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير الجنس.

4. تمّ إثبات صحة الفرضية حيث تبين من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير العمر.

5. تمّ إثبات صحة الفرضية حيث تدلّ النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي.

6. تمّ إثبات صحة الفرضية، حيث أكّدت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة.

7. تمّ إثبات صحة الفرضية، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير المسمى الوظيفي.

8. توصلت الدراسة إلى نفي صحة الفرضية، حيث بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير مكان العمل، وكانت هذه الفروق لصالح فئة وزارة العمل.

وتعزو الباحث ذلك إلى جملة من العوامل، تشمل الآتي :

اهتمام قيادة وزارة العمل بتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أكبر من الوزارات الأخرى، إذ يمكن أن يكون ذلك ناتجاً عن فهم قيادة الوزارة لفوائد الإدارة الإلكترونية ورغبتها في تحسين كفاءة و العمل وفعاليتها وإلى أنّ وزارة العمل تخصص الموارد اللازمة لمبادرات الإدارة الإلكترونية وتوفّر الدعم اللازم لاستخدامها ووجود كفاءات بشرية أكثر كفاءةً وخبرةً في مجال تكنولوجيا المعلومات وإلى وجود برامج تدريبية للموظفين في هذه المجال، ووجود ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار ووجود بنية تحتية تكنولوجية.

تمّ إثبات صحّة الفرضية، حيث أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى متغير الجنس.

تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عبيد وربيعة (2020)، حيث أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين فيما يتعلّق بدرجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام وفقاً لمتغير الجنس، بينما اتفقت مع نتائج دراسة الأقرع (2017) حيث أظهرت عدم وجود أثر للجنس في تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى.

9. تمّ إثبات صحّة الفرضية، حيث تبين من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى متغير العمر.

10. تمّ إثبات صحّة الفرضية، إذ تدلّ النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عبيد وربيعة (2020)، حيث أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين فيما يتعلّق بدرجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، بينما اتفقت مع نتائج دراسة الأقرع (2017) حيث أظهرت عدم وجود أثر للمؤهل العلمي في تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى.

11. تم إثبات صحة الفرضية، حيث أكدت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عبيد وربايعة (2020)، حيث أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظّفين فيما يتعلّق بدرجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، كما اتفقت مع نتائج دراسة الأقرع (2017) حيث أظهرت عدم وجود أثر للخبرة في تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحليّة الكبرى.

12. تم إثبات صحة الفرضية حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير المسمّى الوظيفي.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الأقرع (2017)، حيث أظهرت عدم وجود أثر لطبيعة الوظيفة في تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحليّة الكبرى.

13. توصلت الدراسة إلى نفي صحة الفرضية، حيث بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير مكان العمل وكانت هذه الفروق لصالح فئة وزارة العمل.

تعزو الباحثة ذلك الى طبيعة العمل، قد تختلف طبيعة عمل وزارة العمل عن باقي الوزارات، مما يتطلب تطبيق معايير حوكمة خاصة تتناسب مع طبيعة عملها و لدى وزارة العمل حاجة أكبر لتطبيق معايير الحوكمة، مثل معايير الشفافية والمساءلة، نظراً لطبيعة عملها الحساسة. والى امتلاك وزارة العمل موارد مالية أكبر من باقي الوزارات، مما يُتيح لها تخصيص ميزانية لتطوير وتطبيق معايير الحوكمة، ولأنها أكثر استعداداً للاستثمار في تطبيق معايير الحوكمة، مما يُساعدها على تطبيقها بشكل أفضل، ولأن وزارة العمل تمتلك كفاءة إدارية أعلى من باقي الوزارات، مما يُتيح لها تطبيق معايير الحوكمة بشكل أكثر فعالية، ولدى وزارة العمل كوادر بشرية أكثر تخصصاً في مجال الحوكمة، مما يُساعدها على تطبيق

معايير الحوكمة بشكل أفضل، ولأن ثقافة العمل في وزارة العمل أكثر دعماً لتطبيق معايير الحوكمة من باقي الوزارات ولأن لدى وزارة العمل قيادة أكثر وعياً بأهمية تطبيق معايير الحوكمة.

5.2 التوصيات

توصيات رئيسية موجهة إلى صانعي القرار في القطاع العام الفلسطيني :

1. تحسين نظام المقابلات الإلكترونية، وتطوير نظام الاختيار الإلكتروني، و نظام إعلان الوظائف الإلكتروني، ونظام تقديم طلبات التوظيف الإلكتروني، والاستمرار في استخدام نظام الاختبارات الإلكترونية.
2. تحسين نظام تحديد الاحتياجات التدريبية، و نظام تنظيم دورات تدريبية عن بعد للموظفين، و نظام استخدام الفيديو عبر الإنترنت لأغراض التدريب عن بُعد، و نظام توفير المعلومات عن البرامج التدريبية، و نظام الترشيح للبرامج التدريبية، و نظام توفير المعلومات عن الجهات التي تُدرَّبُ الموظفون على الإدارة الإلكترونية.
3. تحسين عملية تقييم أداء الموظف إلكترونياً، و معايير تقييم الأداء، و استخدام الإدارة الإلكترونية لتقييم الأداء، والاستمرار في استخدام برامج إلكترونية لمراقبة جودة أداء الموارد البشرية.
4. الاستمرار في تطوير وسائل الاتصال الحديثة وتحديثها والاستمرار في استخدام البرامج الإلكترونية لتعزيز التواصل بين الموظفين، والاستمرار في ضمان إتاحة وسائل الاتصال لجميع الموظفين دون تمييز.
5. تحسين نظام إدارة التعويضات الإلكتروني في المديرية من خلال تحسين نظام توزيع المكافآت والحوافز، و نظام تأمين عملية المدفوعات الإلكترونية، ونظام الرقابة على أنظمة المدفوعات الإلكترونية، والاستمرار في تطوير تطبيقات الإدارة الإلكترونية وتحديثها لبيانات التعويض.
6. تحسين مشاركة الموظفين والجهات المنتفعة في رسم سياسات المديرية، وتحسين عملية نشر المعلومات.
7. تحسين شفافية المديرية وحيادية قراراتها وتحسين بعض مؤشرات حكم القانون.

8. تحسين سياسة الإفصاح عن المعلومات، وتعزيز مشاركة الموظفين في تحديد إجراءات العمل، وتحسين كشف المعلومات الأساسية والمهمّة في الوقت المناسب.
9. تحسين سرعة التسجيل والاستجابة للطلب الإلكتروني وتحسين خدمة الدعم الفني.
10. تعزيز المساواة في القانون العام وتقديم الخدمات.
11. تحسين تقارير كفاءة اللوائح الإدارية، وتحسين بعض مؤشرات الكفاءة والفاعلية.
12. الاستثمار في تقنيات المعلومات للتركيز على تحسين الأداء في مجالات مهمّة مثل التوظيف، التواصل، الشفافية، سرعة الاستجابة، المساواة، ولتحسين الكفاءة والفعالية والاستفادة من تحليل البيانات لفهم احتياجات مختلف الفئات بشكل أفضل، واستخدام الأتمتة لتسهيل العمليات وتقديم الخدمات.

المصادر والمراجع

المصادر:

القرآن الكريم.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

1. أبو العينين، محمد. (2019). أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على جودة الحياة الوظيفية "دراسة ميدانية على قطاع المصارف الإسلامية في مصر"، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر.
2. أبو جمعة، محمود. (2021). أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تطبيق إدارة المواهب البشرية في شركات التوظيف الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاة للدراسات والأبحاث، 10(3)، 589-602.
3. الأعرم، علاء. (2020). أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإبداع التكنولوجي " الدور الوسيط لاستدامة الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية"، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
4. الأقرع، نور. (2017). أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 5(1)، 64-80.
5. باسي، إلهام. (2021). مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية " دراسة حالة مصحة القارابي، عنابة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، س21، ع(1)، 1030-1049.
6. البدارنة، خلود. (2022). مدى التزام البنوك الفلسطينية في معايير الحوكمة الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

7. بكوش، لطيفة. (2021). التآزر بين المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات "دراسة استكشافية باستخدام أنفيو، مجلة الاستراتيجية والتنمية، 11(2)، 106-124.
8. البلوي، ريم، غيث، نرفانا. (2022). أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام " دراسة ميدانية عل وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض"، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، (250)، 165-200.
9. بن ضية هاجر. (2021). دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء الإدارة العمومية - دراسة حالة والية أم البواقي-، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
10. بن غيدة، سارة، وسعيدة، حركات. (2018). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي "دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATTCIM وحدة أم البواقي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 5(1)، 251-280.
11. بوخاتم، رشيدة. (2019). علاقة الإدارة الإلكترونية بالموارد البشرية " دراسة ميدانية ببلدية حجاج- مستغانم"، رسالة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.
12. تلالوه، محمد. (2021). أثر الإفصاح عن الحوكمة على القيمة السوقية للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
13. ثلجة، بوخاري، ورفيقة، لقراب. (2017). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيكس"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، ع(3)، 50-63.
14. الجبوري، حسين. (2021). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية " دراسة تحليلية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة"، جامعة كربلاء، العراق.
15. الجحدلي، غادة، وعبيد، راوية. (2019). أثر حوكمة المصارف على تحسين الأداء المالي "دراسة تطبيقية على قطاع المصارف في المملكة العربية السعودية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3(8)، 25-39.

16. جغام، سعاد، وخالدي، محمد، وبن شهرة، محجوبة. (2022). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية "دراسة ميدانية بمصلحة البيومتري لمجموعة من البلديات، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي على كافي بتندوف، 8(1)، 44-61.
17. حراتي، أميرة، والدور، سعدة. (2017). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسّسة اقتصادية جزائرية "دراسة حالة الوحدة العملية لاتصالات الجزائر جيجل"، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر.
18. الحريرات، آية. (2019). أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في الخطوط الجوية الملكية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
19. الحريرات، آية، أبو بكر، سحر. (2021). أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في الخطوط الجوية الملكية الأردنية، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، سلسلة البحوث الإدارية، جامعة عمان العربية، 6(1)، 146-163.
20. حماده، حسام. (2020). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام للمنظمة بالتطبيق على شركة ميناء القاهرة الجويين مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، 4(4)، 734-759.
21. خليل، موسى. (2005). الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة"، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
22. الديك، محمد. (2021). أثر تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية على تطوير الموارد البشرية في الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.
23. الزبون، أحمد. (2017). أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في جودة الخدمة الداخلية- الدور الوسيط لتفعيل العاملين للتكنولوجيا "دراسة ميدانية في المستشفيات العاملة في العاصمة عمان"، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
24. الشراير، هاشم. (2019). أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي "دراسة ميدانية للبنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
25. عبد الحميد، بشير، وبوظرفة، صورية. (2021). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية "حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 15(3)، 1-19.

26. عبد العزيز، سلوى. (2021). تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الفيوم كمتطلب لتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، (18)، 384-335.
27. عبد الكريم، سعيدة، ومرزوقي، مرزوقي. (2022). واقع تبني حوكمة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية في ظل معيار المواصفات الدولية ISO 30804 "دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمة لخضري الوادي، 7(1)، 458 - 445.
28. عبيد، شاهر، وربايعة، ساند. (2020). درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية وأهم معيقاتها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 5(13)، 27-12.
29. عزوز، عائشة، توام، زاهية. (2021). أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ترشيد الإدارة الحكومية " نظام بياناتي للإمارات العربية المتحدة نموذجاً"، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، 4(1)، 124-107.
30. عزي، أميرة. (2020). مدى تطبيق حوكمة الجامعات من وجهة نظر أساتذة إداريين " دراسة حالة جامعة محمد بوضياف، رسالة ماجستير، محمد بوضياف، الجزائر.
31. العقابي، ناصر، الربيعي، خلود. (2018). تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية -بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة، رسالة ماجستير، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، العراق.
32. علال، عادل، طبائية، سيمه. (2021). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأثرها على الأداء التسويقي للبنوك التجارية "دراسة على عينة من موظفي بنك الخليج وكالات الشرق في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 8(3)، 1796-1819.
33. علالي، إيمان. (2015). الاتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر "دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي الطاهر سعيدة"، رسالة ماجستير، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر.

34. فقير، فيصل. (2020). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية HRM-E في المنظمة" مدخل نظري"، مجلة الاقتصاد والبيئة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 3(2)، 126-142.
35. الكبيجي، رولا. (2019). دور الحوكمة في الحدّ من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة القدس، أبو ديس، القدس، فلسطين.
36. كراجه، لويس، وعريقات، إسماعيل. (2022). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، المجلة العربية للإدارة، 45(7)، 1-15.
37. كردوسي، أسماء. (2019). محاضرات في حوكمة الشركات، مقياس حوكمة الشركات موجّهة لطلبة السنة الثانية ماجستير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر.
38. متاني، بلال، والبشري، أمين، وبركات، حمدي. (2017). أثر حوكمة القطاع العام على معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي "دراسة حالة المملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، ع (8)، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، 380-405.
39. المستريحي، شهد. (2022). أثر الالتزام بتطبيق معايير الحوكمة على تحسين جودة التقارير المالية في شركات التأمين المدرجة في بورصة عمّان، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، عمّان.
40. مصطفى، كمال. (2019). تطبيق معايير الحوكمة وأثرها على قدرات المؤسسات الأهلية "دراسة حالة: جمعية النور الخيرية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، أبو ديس، القدس، فلسطين.
41. نور الدين، مزهودة. (2017). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية HRM-E كأداة للتغيير التنظيمي، أبحاث المؤتمر الدولي المحكّم: الإدارة الإلكترونية بين الواقع والحميّة، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح ومختبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، لونيبي علي، الجزائر، عمّان.
42. النياي، عمر. (2019). دور الحوكمة في تفعيل سياسات الابتكار الإداري في سوق (أبو ظبي) للأوراق المالية، رسالة ماجستير، جامعة الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي.
43. اليامي، داحن، والسواط، طلق. (2022). أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القوي للبحوث، غزة، 6(17)، 41-68.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Adisalem, M. (2015). The Performance of Good Governance on Land Administration at Local/ Woreda Level: The Case of NaederAdet Woreda, Tigray Region, Ethiopia. *Inter. J. Polit. Sci. Develop.* 3 (8).
2. Hijazi, A. (2021). The Impact of Applying Good Governance Principles on Job Satisfaction Among Public Sector Employees in Jordan , Jerash, Jordan
3. 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.
4. Obama, M. A. (2020). Effects of Electronic Human Resource Management Practices on Organizational Performance: A Case of University of Maryland Programs, Nairobi Kenya. *Journal of Human Resource & Leadership*, 4(4), 29-58.
5. Umar, T. R., Yammama, B. A., & Shaibu, R. O. (2020). The Implications of Adopting and Implementing Electronic Human Resource Management Practices on Job Performance. *Journal of Human Resource Management*, 8(2), 96-108.

الملاحق

ملحق رقم (1) / استبانة الدراسة



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي/ برنامج الإدارة العامة
استبانة الدراسة

تحية طيبة وبعد؛؛؛

مرفق استبانة هي أداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للباحثة لإجراء دراسة بعنوان:
" الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ودورها في تعزيز معايير الحوكمة في القطاع العام
اللسطيني "

HR Electronic Management and its Role in Enhancing Governance "

"Standards in the Palestinian Public sector

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من جامعة الخليل.
أرجو التكرم من حضرتكم بالإجابة عن فقرات الاستبانة، بدقة وموضوعية من أجل مساعدة الباحثة
في الوصول إلى نتائج أفضل وأكثر فائدة، علماً بأنّ البيانات والمعلومات التي ستفيدوننا بها سيتمّ
استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسريّة تامّة، وسيتمّ تزويدكم بنتائج الدراسة التي
يتمّ التوصل إليها في حالة رغبتكم بذلك.

مع عظيم الشكر والامتنان لحسن تعاونكم

الطالبة: إشراف:

م. ولاء خليل غنيمات د. حسين عبد القادر

السنة الدراسية: 2023/2022

القسم الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية: يرجى وضع إشارة (X) أمام العبارة التي تناسب حالتك.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة 30 - 44 سنة 45 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: ثانوية عامة فأقل دبلوم بكالوريوس دراسات عليا فأكثر
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 - 9 سنوات 10 سنوات فأكثر
5. المستوى الوظيفي: موظف رئيس قسم مدير إدارة مدير عام
6. مكان العمل: الصحة الحكم المحلي الزراعة العمل

القسم الثاني: محاور الدراسة.

المحور الأول: واقع تطبيق الإدارة للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني:

سوف يمكننا هذا المحور من الإجابة عن التساؤل: 'ما واقع تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني؟'

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: التوظيف والاختبار الإلكتروني						
1.	يتم تقديم طلبات التوظيف إلكترونياً إلى بوابة الوزارة.					
2.	تستخدم المقابلات الإلكترونية في عملية التوظيف.					
3.	يتم استخدام نظام الاختبارات الإلكترونية الموجهة للمتقدمين للوظائف بالوزارة.					
4.	تعتمد الوزارة على نظام الاختيار الإلكتروني لفرز طلبات التوظيف المقدمة.					
5.	يتم الإعلان عن طلبات التوظيف إلكترونياً من خلال شبكة الإنترنت.					
ثانياً: التدريب الإلكتروني						
6.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل إلكتروني.					
7.	تنظم المديرية دورات تدريبية عن بُعد للموظفين.					
8.	يتم استخدام الفيديو عبر الإنترنت لأغراض التدريب عن بُعد.					
9.	يتم الترشيح للبرامج التدريبية على تطبيق الإدارة الإلكترونية بواسطة المدير المباشر.					
10.	تتوفر المعلومات عن الجهات التي تُدرّب الموظفين بالمديرية على الإدارة الإلكترونية.					
11.	تتوفر المعلومات عن البرامج التدريبية للتعامل مع الحاسبات الآلية لجميع من يطلبها من الموظفين في المديرية.					
ثالثاً: تقييم الأداء إلكترونياً						
12.	تتوافر لدى المديرية برامج إلكترونية تُستخدم في تقييم جودة أداء الموارد البشرية.					
13.	تتوافر لدى المديرية برامج إلكترونية تُستخدم في رقابة جودة أداء الموارد البشرية.					
14.	تقييم أداء الموظفين يتم بشكل إلكتروني من قبل المسؤول عنهم في المديرية.					
15.	توفّر تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية معايير واضحة لتقييم الأداء.					
16.	تتيح الإدارة الإلكترونية التقييم الجماعي والفردى.					
17.	توفر الإدارة الإلكترونية معلومات عن أداء كل موظف لتحديد نقاط					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة
	الصَّعْف والقوة.					
رابعاً: الاتصال الإلكتروني						
18.	تتوفَّر وسائل الاتصال الحالية من هواتف وفاكسات وبريد إلكتروني وشبكة الانترنت في المديرية.					
19.	يسهم استخدام البرامج الإلكترونية في تسهيل عملية الاتصالات بين الموظَّفين في الإدارات المختلفة في المديرية.					
20.	تتميز البرامج الإلكترونية المستخدمة بتمكين أكثر من مستفيد بالاتصال معاً في وقت واحد.					
21.	تملك البرامج الإلكترونية المتوفرة القدرة على التبادل المرن للمعلومات بين مستخدمي النظام.					
22.	تُتاح وسائل الاتصال لجميع الموظَّفين دون تمييز.					
خامساً: التعويض الإلكتروني						
23.	تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في جمع ومعالجتها وتحليلها وتخزينها بيانات التعويض.					
24.	توفر تطبيقات الإدارة الإلكترونية بيانات التعويض والوصول إلى أيِّ شخص في أيِّ وقت.					
25.	تساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق التعويضات العادلة في القطاع العام.					
26.	توجد أسس واضحة لتوزيع المكافآت والحوافز، يتم مراجعتها إلكترونياً.					
27.	يوجد نظام لتأمين عملية المدفوعات الإلكترونية.					
28.	تتم الرقابة الدورية على أنظمة المدفوعات الإلكترونية للموظَّفين.					

المحور الثاني: واقع تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني

سوف يمكننا هذا المحور من الإجابة عن التساؤل: ما واقع تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني؟

الرقم	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
أولاً: المشاركة						
1.	يشارك الموظفون في رسم سياسات المديرية.					
2.	تشارك الجهات المنتفعة من خدمات المديرية في رسم السياسات وتحديد الأهداف.					
3.	يوقّع جميع موظفي المديرية على وثيقة مدونة السلوك الوظيفي.					
4.	تتشر كافة المعلومات التي تخص المديرية وطبيعتها عملها على الموقع الإلكتروني.					
5.	تعزير المشاركة يحدّ من مخاطر الفساد في المديرية.					
ثانياً: حكم القانون						
6.	تلتزم المديرية بتقديم الخدمات استناداً إلى التشريعات المصادق عليها.					
7.	تطبق المديرية الأنظمة على كافة المنتفعين من الخدمة بحيادية.					
8.	تلتزم المديرية بتزويد خدماتها لطالبي الخدمة بشكل متساوٍ.					
9.	يتمّ التأكد من أنّ الدوائر والأقسام في المديرية تُنفذ مهامها وفقاً للتشريعات المؤسسية.					
10.	تتسم قرارات المديرية بالشفافية والحيادية.					
11.	تعزير سيادة القانون يحدّ من مخاطر الفساد في المديرية.					
ثالثاً: الشفافية						
12.	يحقّ للموظفين الاطلاع على كافة المعاملات والقرارات المتعلقة بهم، ممّا يسهم في تحسين الأداء.					
13.	تتسم الأنظمة والتعليمات المطبقة على الموظفين بالوضوح ممّا يسهم في تحسين الأداء.					
14.	تتمّ ممارسة سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع الموظفين، كل حسب حاجته.					

الرقم	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
15.	يشترك الموظفون في تحديد إجراءات العمل، مما يسهم في تحسين الأداء.					
16.	تكشف المديرية عن المعلومات الأساسية والمهمة لديها في الوقت المناسب.					
رابعاً: سرعة الاستجابة						
17.	سرعة التسجيل والاستجابة للطلب الإلكتروني.					
18.	تقدم خدمة الدعم الفني خدماتها على مدار الساعة.					
19.	تسعى المديرية إلى خدمة جميع المواطنين.					
20.	السرعة في تلبية خدمة المواطن.					
21.	يوجد استجابة سريعة لخدمة المواطنين					
خامساً: المساواة						
22.	يتيح القانون العام فرصاً متساوية لمشاركة الجنسين في الاستفادة من البرامج والمشاريع التنموية المنفذة.					
23.	تحرص المديرية على تقديم الخدمات للمستفيدين بعيداً عن التمييز أو التحيز.					
24.	تؤدي المديرية خدماتها وفق الحاجات الضرورية للمواطنين.					
25.	تراعي المساواة بين الجنسين للمستفيدين من أنشطتها.					
26.	يتضمن نظام المديرية الخاص بالتوظيف ضرورة إتاحة فرص متساوية للجنسين في المنافسة.					
سادساً: الكفاءة والفاعلية						
27.	يتم إصدار تقارير متنوعة عن كفاءة اللوائح الإدارية.					
28.	تتصف النظم الإدارية في المديرية ببساطتها.					
29.	يوجد هيكل تنظيمي ملائم للوائح الإدارية في المديرية.					
30.	تحقق اللوائح الإدارية في المديرية الأهداف التنظيمية المحددة.					
31.	تتسم اللوائح الإدارية في المديرية بالمرونة في حل مشكلات العمل اليومية.					
32.	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق					

الرقم	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
	الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال.					

أية ملاحظات أخرى:

.....

.....

.....

شكراً لحسن تعاونكم.

ملحق رقم (2)/قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الاسم	الجهة/ الجامعة
الدكتور فضل عيدة	جامعة القدس المفتوحة
الدكتور فادي شروف	جامعة فلسطين التقنية خضوري
الدكتور ماجد ملحم	جامعة القدس المفتوحة
الدكتور محمد عمرو	جامعة القدس المفتوحة
الدكتور عاصم داود	جامعة فلسطين التقنية خضوري
الدكتور ليث الشروف	جامعة فلسطين التقنية خضوري

ملحق رقم (3)/مجتمع الدراسة

قائمة مجتمع الدراسة

الرقم	مكان العمل	المجتمع	العينة	النسبة المئوية
.1	الصحة	167	60	%35.9
.2	العمل	80	29	%36.25
.3	الزراعة	117	42	%35.9
.4	الحكم المحلي	20	7	%35.9
	المجموع	384	138	%35.9

ملحق رقم (4) / كتاب تسهيل مهمة من الجامعة

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

التاريخ: 2023/5/3

لمن يهمة الأمر

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: توزيع وتعبئة استبانته

نحيطكم علماً بأن الطالبة "ولاء خليل بدر غنيمات" والتي تحمل الرقم الجامعي (22119076) هي من طالبات كلية الدراسات العليا والبحث العلمي قسم إدارة الأعمال للعام الجامعي 2023/2022 وتقوم حالياً بتوزيع استبانته بعنوان: " الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ودورها في تعزيز معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني".

أرجو مساعدتها في توزيع الاستبانته في مؤسستكم الموقرة، من أجل إكمال بحثها علماً أن المعلومات المعطاة لن تستخدم إلا لأغراض البحث والمعرفة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم لما فيه خدمة العلم والمعرفة

د. محمد الجعبري

رئيس لجنة الدراسات العليا
عميد كلية التمويل والإدارة



ملحق رقم (5)/تدقيق لغوي

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

ماجستير

نموذج رقم (١٩)

تدقيق لغوي (عربي، إنجليزي)

قبل مناقشة الرسالة

اسم الطالب/الطالبة: د. خليل بن عيسى الرقم الجامعي: 22119076

رقم الهاتف: 0597813222 البرنامج: الدراسة العامة

التوقيع: [Signature] التاريخ: 20.4.2024

أفيد سيادتكم علماً بأن الرسالة الموسومة ب :

عنوان الرسالة باللغة العربية:

الدراسة: الأثر الإلكتروني للحوار (شبكة ومجموعتها في
تضمين معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني

عنوان الرسالة باللغة الإنجليزية:

"E-HRM and its Role in Enhancing
Governance Standards in The Palestinian Public
Sector"

تم تدقيقها لغوياً من حيث: (الصياغة اللغوية السليمة، والتشكيل، والترقيم)، وهي صالحة بصورتها اللغوية الحالية.

اسم المُدقق و التوقيع

[Signature]

إسحق محمد يحيى الجعري

الرتبة العلمية أستاذ مساعد

عنوان العمل جامعة الخليل

رقم الجوال 0599/291562

الإيميل ishaqj@hebron.edu

التاريخ 2024/4/20

ملاحظة: يُعبأ هذا النموذج من قبل (مُتخصّص في اللغة العربية/الإنجليزية) برتبة ماجستير على الأقل.