مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات التعليمية (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)
اسم الكاتب: د. حنان تركمان، علاء احمد خليل
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4963
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 21:12 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (39) العدد (2) 2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (2) 2017

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات التعليمية (دراسة ميدانيّة في جامعة تشرين)

الدكتورة حنان تركمان*
علاء احمد خليل**

(تاريخ الإيداع 15 / 1 / 2017. قُبِل للنشر في 12 / 4 / 2017)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في جامعة تشرين، ويركّز الباحث على المعوقات الإدارية والبشرية، حيث أنَّ هناك العديد من العوامل الإدارية والبشرية التي تقف عقبةً في وجه تطبيق هذا النهج الإداري الحديث من حيث المفهوم والوظائف ومقومات التطبيق. واعتمد الباحث على المقاربة الاستنباطية والمنهج الوصفي كمنهج عام للبحث، وقام الباحث بتوزيع 60 استبياناً على العاملين في مديرية شؤون الموظفين في جامعة تشرين، وخلصت الدراسة إلى وجود العديد من المعوقات الإدارية والبشرية وأبرز هذه المعوقات الإجراءات الروتينية والمعقدة والمركزية الشديدة وقلة التحفيز المادي والمعنوي وضعف البرامج التدريبية. وقدم الباحث العديد من التوصيات أهمهما تبسيط الإجراءات الإدارية وتحفيز العنصر البشري لاستخدام التكنولوجيا.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية ؛ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

*مدرسة – قسم إدارة الأعمال_ كلية الاقتصاد_ جامعة تشرين_ سورية.
**طالب ماجستير – قسم إدارة الأعمال _ جامعة تشرين _ كلية الاقتصاد _ سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (39) العدد (2) 2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (2) 2017

Obstacles of implementing electronic human resources management in educational institutions (A Field study in Tishreen university)

Dr. Hanan Turkman [*]
Alaa Khalil [**]

(Received 15 / 1 / 2017. Accepted 12 / 4 / 2017)

□ ABSTRACT □

This research aimed to identify obstacles of implementing electronic human resource management(E-HRM), and researcher will concentrate on managerial and human obstacles. Where there are many administrative and human factors that stand obstacle to the application of the new management approach in terms of concept and functions and elements of the application. The researcher relied on the Deductive Approach and on the descriptive approach as a general method for research. The researcher distributed a questionnaire to 60 employees in the Directorate of Personnel Management at Tishreen University. The study concluded that there are many administrative and human obstacles, highlighted these constraints routine and complex procedures and the centralization, lack of material and moral stimulation and poor training programs. The researcher presented many of the most important recommendations which are simplifying administrative procedures and motivate the human element to the use of technology.

Keywords: Human Resource Management; Electronic Human Resource Management.

[*] **Professor- Department Of Business Administration- Faculty Of Economics- Tishreen University- Syria.**
[**]**Postgraduate Student - Department Of Business Administration- Faculty Of Economics- Tishreen University- Syria**

مقدمة:

أدى التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تغيّرات شملت مختلف جوانب الحياة البشرية، والإدارة كعلمٍ حديثٍ نسبياً تأثر بالثورة الرقمية كتأثره سابقاً بالثورة الصناعية في القرن الماضي التي رسمت الملامح الأولى لهذا العلم. واتجهت الإدارة منذ خمسينات القرن العشرين إلى استخدام والاستفادة من بعض الوسائل التي تسهّل وتسرّع العمل الإداري كأتمتة المكاتب ومعالجات النصوص وغيرها، ومع تطوّر هذه الوسائل وظهور الحاسوب اتسعت التطبيقات لتشمل كافة جوانب عمل المنظمة وأخيراً توّجت هذه التطورات بظهور الانترنت واتساع مجالات استخدامه لتشمل المجال الإداري. وكانت إدارة الموارد البشرية في الصدارة من حيث الإندماج التكنولوجي وتعدُّ إدارة الأجور أولى عمليات الأعمال المؤتمتة في المنظمات، ونتيجةً للثورة التكنولوجية والتغيرات الكبيرة في الاقتصاد العالمي وظاهرة العولمة، اتجهت إدارة الموارد البشرية للاستفادة من التكنولوجيا بكافة أشكالها بدءاً من استخدام الهاتف والآلات الكاتبة وبعدئذٍ استخدام الحاسب وتطبيقاته المختلفة ومن ثمَّ الاستفادة من الشبكات والانترنت، ونتيجة لهذا الاستخدام ظهر اصطلاح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية(E-HRM) في تسعينات القرن الماضي .والهدف من هذا البحث التعرّف على العوامل الإدارية والبشرية التي تقف عقبةً في وجه تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في جامعة تشرين، وتتجلى أهمية دراسة هذه العوامل في التعرّف على معوقات التطبيق والعمل على تلافيها لتطبيق لإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، لما لها فوائد كبيرة تنعكس بشكلٍ إيجابي على الفعالية والكفاءة والتكاليف.

الدراسات السابقة:

1 -دراسة (Panayotopoulou, *et al.*,2005)

E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece

اعتماد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودور إدارة الموارد البشرية. أدلة مستمدة من اليونان

مشكلة الدراسة: تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

ماهي التطورات في استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في اليونان وماهي اسباب اعتمادها؟

أهداف الدراسة: بحث أسباب تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ونتائجها وتحديد عوامل النجاح الجوهرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومناقشة الاسلوب الذي من خلاله تعيد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية صياغة دور هذه الإدارة .

منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة مزيجاً من المنهجية الكمية والنوعية، والتي تضمنت مجموعات مستهدفة للدراسة واستبيانات، ويقوم الجانب النوعي على استبيان وصفي يتماشى مع أهداف الدراسة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى جملة من الأسباب التي تدعو إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهذه الأسباب هي تخفيض التكاليف التشغيلية وتحسين صورة المنظمة وإدارة الوقت. كما يعدّ الوعي التكنولوجي هي أحد أهم عوامل النجاح الجوهرية لتبني (E-HRM).

2 -دراسة (Voermans & van Veldhoven,2006)

Attitude towards E-HRM: an empirical study at Philips

الموقف تجاه الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: دراسة ميدانية في شركة فيليبس

مشكلة الدراسة : تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي

ماهي العوامل التي تحدد موقف الموظفين تجاه الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في شركة فيليبس؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تقديم مشروع بحث عن الموقف تجاه الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وذلك بالاعتماد على نموذجين هما نموذج القبول الإلكتروني ونموذج أدوار الموارد البشرية.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وتم جمع المعلومات الأولية من خلال استبيان إلكتروني.

نتائج الدراسة: تعدُّ الاختلافات في سهولة الاستخدام المدركة للأنظمة الإلكترونية المستخدمة ودعم المستخدم أحدى أهم محددات الموقف الإيجابي تجاه الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

3 – دراسة(Strohmeier & Kabst,2014):

Configurations of e-HRM – an empirical exploration

تشكيلات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية(دراسة ميدانية)

مشكلة الدراسة: تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

هل يوجد نموذج عالمي موحد أم نماذج بيئية متعددة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؟

أهداف الدراسة: دراسة الأطر والمكونات والأثار المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وذلك للتعرف على الأسباب والأنواع والنماذج الناجحة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

منهجية الدراسة: تم اعتماد الدراسة المستعرضة(الشاملة لكافة القطاعات والفئات) لكبار المسؤولين في الموارد البشرية وتم تحليل البيانات بطرق استكشافية كالتحليل العنقودي وشجرة التصنيف وتحليل التباين.

نتائج الدراسة: فيما يتعلق بأنواع تشكيلات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، يوجد ثلاثة أنواع رئيسة وهي " غير المستخدم، المستخدم التشغيلي ، المستخدم المتمرس ". ويحدد كل من الحجم التنظيمي والتوجه الاستراتيجي لكلٍ من العمل وإدارة الموارد البشرية نموذج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، وتسهم جميع نماذج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في النجاح، إلا أن تشكيلة المستخدمين المتمرسين تُظهر مساهمات أعلى في النجاح.

أهمية البحث وأهدافه:

الأهمية النظرية: يستمد هذا الموضوع أهميته من حيوية موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عموماً، وحتمية تطبيقها كمنهج إداري أصبح شائعاً في الكثير من المنظمات، إضافة إلى ندرة الدراسات العربية المهتمة بالموضوع ومحاولة الباحث تسليط الضوء على العوامل التي تجعل من تطبيقها أمراً مستحيلاً.

الأهمية العملية: يسهم هذا البحث في لفت أنظار الإدارة في جامعة تشرين إلى أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وفوائدها وإلى جملة العوامل الإدارية و البشرية المعيقة للتطبيق في جامعة تشرين و حثهم على تجاوزها للبدء بتطبيق هذا المنهج الإداري الحديث.

أهداف البحث: تهدف الدراسة إلى الآتي:

1. التعرّف على أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
2. التعرّف على أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

3. التوصل إلى النتائج والتوصيات التى من شأنها إبراز المعوقات وسُبل تذليلها وتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في جامعة تشرين.

منهجية البحث:

اعتمد الباحث على المقاربة الاستنباطية والمنهج الوصفي كمنهج عام للبحث، وقام الباحث بتوزيع 72 استبياناً على العاملين في مديرية شؤون الموظفين في جامعة تشرين، استرد منها 64 وكان هناك 4 استبيانات غير صالحة للتحليل وبالتالي بلغ عدد الاستبيانات الصالحة 60 استبياناً.

النتائج والمناقشة:

الإطار النظري للبحث:

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

أنّ الادارة الإلكترونية للموارد البشرية هي إنجاز معاملات الموارد البشرية باستخدام الانترنت. إذ يجعل الانترنت الفرصة سانحةً لأقسام الموارد البشرية لجعل المعلومات متاحة للمديرين والموظفين في أي وقت يحتاجونها وفي أي مكان. كما و يشمل نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية برمجية تخطيط موارد المشروع (ERP) ومراكز خدمات الموارد البشرية و الاستجابة التفاعلية للصوت وتطبيقات الويب وأنظمة تمييز الصوت وبوابات المديرين والموظفين(Hall&moritz,2003,). ويرى (ruel, *et al.*,2004) أنّ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي وسيلة لتنفيذ استراتيجيات وسياسات وممارسات الموارد البشرية في المنظمات من خلال الدعم الواعي والموجه و/ أو بالاستخدام الواسع لقنوات اتصال الويب. ويعتقد(Olivas-Lujan, Ramirez & Zapata-Cantu, 2007) أنَّ تطبيق أي تكنولوجيا تمكّن المديرين والموظفين من الدخول المباشر إلى الموارد البشرية وخدمات القوى العاملة الأخرى وذلك للاتصال وتقييم الأداء وإعداد التقارير وإدارة فرق العمل وإدارة المعرفة والتعلّم من التطبيقات الإدارية هو ما يُعرف بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. ويرى الباحث أنَّ **الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها الواسعة في إنجاز وظائف الموارد البشرية وذلك من خلال إتاحة المعلومات للموظفين والمديرين وتمكينهم من إنجاز الخدمات الخاصة بهم شخصياً من خلال بوابات مخصصة لهم.**

فوائد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يرى(Swaroop,2012) أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تسهم في تحسين جودة إدارة الموارد البشرية وزيادة مساهمتها في أداء الشركة وتحرير الموظفون من الأعباء الإدارية، وذلك من خلال تمكين الموظفين والمديرين من إنجاز بعض وظائف الموارد البشرية فهي بذلك تخفف مهام هذه الإدارة وتسمح للموظفين والمديرين بالتركيز على العناصر الاستراتيجية للموارد البشرية وتمكّن المنظمة من تخفيض كادر هذه الإدارة. كما تغير تكنولوجيا المعلومات وتحسن وظائف إدارة الموارد البشرية إذ تؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى انخفاض التكاليف والكفاءة ومرونة الخدمات ومشاركة الموظفين(Srivastava,2010).

ويوجز(Lau&Hooper,2008) أهم الفوائد المدركة من تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية(E-HRM) هي :

1. زيادة الفعالية والكفاءة الكلية للمنظمة.
2. زيادة كفاءة وفعالية وظائف إدارة الموارد البشرية.
3. تحسين جودة ودقة مواعيد الخدمات المقدمة للموظفين.

4. توفير الخدمات الذاتية للموظفين والمديرين.
5. تحسين إدراك ورضا الموظفين وكذلك سياسات الموارد البشرية.
6. تحسين قدرات المديرين لمواجهة مسؤوليات الموارد البشرية.
7. تخفيض التكاليف التشغيلية للموارد البشرية.
8. تحويل دور الموارد البشرية من الدور الإداري إلى الدور الاستراتيجي.

ويرى الباحث أنَّ أهم الفوائد و المزايا التي تحققها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تتجلى في تمكين الموظفين وإشراكهم في إدارة المنظمة وتقليل الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق موظفي الموارد البشرية وجعلهم شركاء في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. بالإضافة إلى تخفيض التكاليف والكادر المطلوب وزيادة فعالية وكفاءة وظائف الموارد البشرية.

مستويات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

أن معظم هذه الأدبيات اعتمدت ثلاثة مستويات للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وهذه المستويات استدل إليها (Lepak& Snell,1998) وهي كالآتي(ruel,et al.,2004):

4 –**الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية _التشغيلية_ (Operational E-HRM)**: تركز على الأنشطة الأساسية في الجانب الإداري كإدارة الرواتب و إدارة بيانات الموظفين.

5 –**الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية _العلائقية_ (Relational E- HRM)**: تهتم بأنشطة الموارد البشرية الأكثر تقدماً، ولا يكون التركيز هنا على تصريف الأعمال(الجوانب الإدارية)، إنما على أدوات الموارد البشرية التي تدعم عمليات الأعمال الرئيسة كالتوظيف واختيار الموظفون الجدد والتدريب وإدارة الأداء والتقييم والمكافآت(ruel,et al.,2004). وتهدف إلى تحسين العلاقات مع الأطراف أصحاب المصلحة والخدمات المقدمة لهم وتهتم بعمليات الأعمال الداعمة من خلال وسائل التوظيف والتدريب وإدارة الأداء(Fındıklı & Bayarçelik,2015)

6 –**الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية _التحويلية_ (Transformational E-HRM)**: وتدعم نشاطات الموارد البشرية ذات الطابع الاستراتيجي، وهي النشاطات المتعلقة بعمليات التغيير التنظيمي وإعادة التوجيه الاستراتيجي وإدارة الكفاءة الاستراتيجية وإدارة المعرفة الاستراتيجية(ruel,*et al.*,2004). وبهذه الأنشطة يمكن خلق قوى عاملة مستعدة للتغيير وذلك من خلال مجموعة متكاملة من الوسائل المعتمدة على الويب والتي تمكن القوى العاملة من التطور بما يتماشى مع الخيارات الاستراتيجية للشركة(Davoudi,Fartash,2012). وفي هذه المرحلة تتحرر إدارة الموارد البشرية مدارها التشغيلي ويُعاد توجيهها إلى المحور الاستراتيجي، وتستولي على المهام الآتية: الشراكة مع المستوى التنفيذي(Line)، خلق مراكز الخبرة وإدارة مراكز الخدمة(Panayotopoulou, *et al.*,2007).

ويرى (Hall & Moritz, 2003) أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نشأت وتطورت عبر ثلاث مراحل أو مستويات رئيسة، وهذه المراحل هي نشر المعلومات وأتمتة المعاملات والمرحلة الأخيرة هي تغيير أسلوب إنجاز وظائف إدارة الموارد البشرية.

ويتفق الباحث مع أراء الباحثين السابقين ويرى أن المستويات أو الأنواع الثلاثة التي ذكرها الباحثين هي خطوات للوصول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية(E-HRM) وأهدافها الأساسية التي تتجلى في المستوى الأعلى(Transformational E-HRM) والذي يتمحور حول خلق رأس المال البشري والشراكة الاستراتيجية

في عمل المنظمة وإدارة المعرفة، وذلك من خلال تحرير كادر الموارد البشرية من المهام الروتينية البسيطة وجعل إنجازها شخصياً من قبل الموظف أو المدير من خلال بوابات الخدمة الذاتية للموظف والمدير.

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

مما لا شك فيه أنه في ظل اقتصاد المعرفة يرتبط أداء إدارة الموارد البشرية بالنجاح التنظيمي(Masum,*et al.*,2015)، وتزود تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المنظمة بوسائل مبتكرة لإنجاز الأعمال والمهام اليومية من خلال بيئة العمل الافتراضية(Pant, *et al.*,2012). ولذلك أصبحت الضرورة ملحةً لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية" (E-HRM) لما لها من أثر على كفاءة وفعالية وظائف الموارد البشرية. ولكن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في منظمات الدول النامية تعترضه الكثير من المعوقات من مختلف الجوانب البيئية والتنظيمية والمالية والثقافية. ويرى (Jahan,2014) أن الصعوبات الرئيسة التي تقف في وجه تنفيذ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تتمثل في قلة اهتمام الإدارة والخوف من التكاليف العالية وقلة الخبرة وقلة التدريب. ويبوّب(Masum, *et al.*,2015) معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ضمن أربعة مستويات وهي المستوى الفردي والمستوى التكنولوجي والمستوى التنظيمي والمستوى البيئي.

ويفترض تأثير عدة عوامل على تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهذه العوامل هي السمة الفردية للموظف والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والخبرة في تكنولوجيا المعلومات والتوافق أو الانسجام مع الابتكارات ودعم الإدارة العليا وتؤثر هذه العوامل في قرار تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

ويرى(Ferdous, *et al.*,2015) أن أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي:

1. تردد الإدارة العليا.
2. قضايا الخصوصية الخاصة بالموظفين.
3. المقاومة التنظيمية الداخلية.
4. تكلفة التحويل من التقليدي إلى الإلكتروني (ما قبل الانتاج).
5. قلة المعرفة التكنولوجية.
6. التكلفة: تكلفة تطوير البنية التحتية.

وفي دراسة مسحية أجراها معهد الإدارة والتنظيم عام 2002 حول المعوقات الأساسية لتطبيق نظم معلومات الموارد البشرية(HRIS). كان أبرز المعوقات التي تضمنها الاستبيان هي الكادر غير الكافي والميزانية غير الكافية ونقص الدعم التكنولوجي وسوء إدارة الوقت والحاجة للتنسيق مع الأقسام الأخرى(Khan, *et al.*,2015). ويرى Bell, *et al*(2009) أنه على الرغم من أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تقدم فوائد لا مثيل لها للمنظمات إلا أنها تنطوي على تكاليف باهظة ومخاطر محتملة، وتنبثق التكاليف ليس فقط من تكاليف الأنظمة إنما أيضاً تكاليف تغيير العمليات التنظيمية وتكاليف التدريب والوقت التي تقضيه الموارد البشرية والإدارة العليا في تبني وتطوير الأنظمة. وتنطوي المخاطر على رفض استخدام النظام بالإضافة إلى عزلة الموظفين ومقاومة التغيير(Pant, *et al.*,2012). وتوصلت الدراسة التي أجراها (ALdmour,2012) والتي استهدفت تحديد العوامل المؤثرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الشركات المساهمة الأردنية إلى وجود عوامل داخلية وخارجية تؤثر في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ولكن العوامل الداخلية أكثر تأثيراً، وأهم العوامل الداخلية الخصائص الهيكلية لتكنولوجيا

المعلومات وثقافة المشاركة التنظيمية و قلة الخبرة وقلة أخصائيو تكنولوجيا المعلومات. وتتمثل العوامل الخارجية المؤثرة العوامل الاقتصادية العامة وخصائص الصناعة والسياسات والدعم الحكومي.

ويرى الباحث أن العوامل التي تحدُّ من إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يمكنُ تصنيفها ضمن أربع مجالات رئيسة وهي المجال الفني والمجال البشري والمجال المالي والمجال التنظيمي(الإداري)، ويندرج ضمن الإطار الفني عوامل كالبنية التحتية (توفر أجهزة الحاسب، نظام معلومات موارد بشرية، شبكات) كما تندرج عوامل الأمن والخصوصية ضمن المجال الفني. أما فيما يخص المجال البشري تبرز عوامل قلة الخبرة بتكنولوجيا المعلومات وضعف مهارات اللغة الإنكليزية وقلة الأخصائيين بتكنولوجيا المعلومات و الخوف من التعامل مع التكنولوجيا ومقاومة التغيير. في حين تشكّل الموارد المالية القليلة وارتفاع التكاليف في مرحلة التأسيس(تكاليف التجهيزات) وكذلك تكاليف التدريب عقبة في وجه تطبيق هذا النهج الإداري. وتتجلى أهم المعوقات الإدارية في غياب دعم الإدارة العليا وعدم وضوح مفهوم وأهمية الإدارة الإلكترونية و ضعف التخطيط والتنسيق.

الدراسة العملية:

1_أداة الدراسة:

اعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من المجتمع المدروس، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على العاملين في مديرية شؤون العاملين في جامعة تشرين. وقام الباحث بتصميم استبانة تنقسم إلى ثلاثة أقسام:

القسم الأول: يشمل القسم الأول من الاستبانة المتغيرات الديمغرافية للمجتمع المدروس وعدد الدورات التدريبية.

القسم الثاني: يتضمن هذا القسم العبارات الخاصة بمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في جامعة تشرين، ويُقسم إلى محورين يهتم كل محور بجانب معيّن من المعوقات(الإدارية_ البشرية).

ويعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس معوقات التطبيق حيث يقابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة وهي على النحو الآتي:

- غير موافق بشدة يقابلها الدرجة رقم (1).
- غير موافق يقابها الدرجة رقم (2).
- حيادي يقابلها الدرجة رقم (3).
- موافق يقابها الدرجة رقم (4).
- موافق بشدة يقابله الدرجة رقم(5).

2_ اختبار ثبات وصدق المقياس:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس،حيث تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبيان معاً باستثناء المتغيرات الديموغرافية، كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول رقم (1)معامل الفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.628	20

المصدر :نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج . SPSS إصدار20

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة بلغ 0.62 وهو معامل ثبات مقبول(غدير،2012) ، ويدل أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بثبات جيد ولا داعي لحذف أية عبارة.

معامل ثبات فقرات الاستبانة كلّ على حدة:

قام الباحث بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لفقرات الاستبانة كل على حدة ووجد الباحث أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل نوع من المعوقات على حدة كانت جميعها أكبر من(0.6) كما هو موضح في الجدول رقم(2) ، وهذا يدل على ثبات مقبول لجميع العبارات ولا داعي لحذف أية عبارة من العبارات.

الجدول رقم (2)معامل الفا كرونباخ لكل فقرة من فقرات الاستبانة على حدة

Reliability Statistics		
الفقرة	N of Items	Cronbach's Alpha
المعوقات الإدارية	10	.629
المعوقات البشرية	10	.695

المصدر :نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج . SPSS إصدار20

3_ مقياس الصدق(الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة):

لقياس صدق المقياس قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي على النحو الآتي:

الجدول (3) الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

Correlations				
		N1	N2	No
N1	Pearson Correlation	1	-.005-	.676**
	Sig. (2-tailed)		.969	.000
	N	60	60	60
N2	Pearson Correlation	-.005-	1	.733**
	Sig. (2-tailed)	.969		.000
	N	60	60	60
No	Pearson Correlation	.676**	.733**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	60	60	60
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

المصدر :نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج . SPSS إصدار20

يتضح من الجدول السابق أن قيمة احتمال الدلالة($p=0.000<\alpha=0.01$)، وهذا دليل على وجود علاقة معنوية بين المتوسط، مما يؤكد صدق المقياس.

التوصيفات الإحصائية:

متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس المعوقات الإدارية:

الجدول رقم (4)متوسط إجابات أفراد العينة على المعوقات الإدارية

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
عدم وجود تخطيط سليم في جامعة تشرين	60	1	5	3.43	1.320
لا تقدم الإدارة دورات تدريبية في المجال التكنولوجي.	60	2	5	3.58	.907
تفقد الوحدات الادارية إلى التنسيق فيما بينمها فيما يخص عملية التحول	60	2	5	3.58	.561
يحيط الغموض بهذا المنهج الإداري من حيث المفهوم والأهمية	60	2	5	3.63	.974
تتعارض الهياكل التنظيمية الحالية مع نموذج الارداة	60	2	5	3.68	.854
تعيق المركزية الشديدة تطبيق الادارة الالكترونية للموارد	60	3	5	3.82	.624
لا تدعم الإدارة العليا مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	60	2	5	3.83	.905
تحد الاجراءات الروتينية و المعقدة من إمكانية التطبيق	60	3	5	4.18	.725
يصعُب تحويل بعض العمليات إلى الصيغة الإلكترونية.	60	2	5	4.18	.930
تفتقر الإدارة إلى كادر بشري مختص بالتكنولوجيا)عدم وجود قسم خاص بالمسائل التكنولوجية(	60	2	5	4.28	.904
Valid N (list wise)	60				

المصدر :نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج . SPSS إصدار20

يتضح من الجدول السابق أنَّ متوسطات إجابات أفراد العينة على العبارات كانت جميعها أكبر من متوسط الحياد للمقياس(3) وهذا يشير إلى ميل أفراد العينة إلى الموافقة على العبارات كمعوقات إدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. وتتراوح هذه المتوسط بين(3.43-4.20). ويظهر في الجدول أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على العبارات التي تتعلق بالإجراءات الروتينية والمعقدة وصعوبة تحويل العمليات إلى الصيغة الإلكترونية وافتقار الإدارة إلى كادر بشري مختص بالتكنولوجيا، وتعد هذه العوامل من أكثر المعوقات تأثيراً على تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة.

متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس المعوقات البشرية:

الجدول رقم (5)متوسط إجابات أفراد العينة على المعوقات البشرية

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
عدم الثقة في معظم التعاملات الإلكترونية	60	2	5	3.48	.965
خوف بعض الموظفين من فقدان مراكزهم وبالتالي ميلهم لمقاومة التغيير.	60	1	5	3.68	.948
عدم القناعة بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	60	2	5	3.77	.909
الخوف من التغيير الناتج عن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	60	2	5	3.82	.983
مهارات قلة)التكنولوجية والمعرفة الخبرة قلة .(والاتصالات المعلومات تكنولوجيا	60	2	5	3.92	.979
الخوف من التعامل مع التكنولوجيا	60	2	5	4.00	.844
ضعف مهارات اللغة الإنكليزية لدى الموظفين)معظم التطبيقات باللغة الإنكليزية.(	60	2	5	4.03	.920
عدم الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية والفوائد التي تحققها	60	2	5	4.12	.666
قلة الدورات التدريبية المتبّعة في مجال الإدارة الإلكترونية.	60	2	5	4.13	.769
غياب التحفيز المادي والمعنوي لاستخدام التكنولوجيا	60	1	5	4.20	.953
Valid N (listwise)	60				

المصدر :نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج . SPSS إصدار20

يتضح من الجدول السابق أنَّ متوسطات إجابات أفراد العينة على العبارات كانت جميعها أكبر من متوسط الحياد للمقياس(3) وهذا يشير إلى ميل أفراد العينة إلى الموافقة على العبارات كمعوقات بشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. وتتراوح المتوسطات بين(3.48–4.20)، وتحظى بعض العوامل كغياب التحفيز المادي والمعنوي وقلة الدورات التدريبية بموافقة كبيرة من أفراد العينة كما يظهر في الجدول.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

فرضية العدم H_o: لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة على محور المعوقات الإدارية وبين متوسط الحياد.

الفرضية البديلة H_1: يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة على محور المعوقات الإدارية وبين متوسط الحياد.

ولاختبار هذه الفرضية نقوم بحساب متوسط الإجابات الخاصة بالمعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ومن ثم إجراء اختبار ستيودنت لاختبار وجود فروق جوهرية بين المتوسط المحسوب والمتوسط الحيادي. ويوضح الجدول الآتي قيمة المتوسط والانحراف المعياري ويتم مقارنة قيمة المتوسط المحسوب مع متوسط الحياد لمعرفة ميل أفراد العينة، هل هو باتجاه الموافقة أم الرفض؟

الجدول رقم(5)متوسط إجابات أفراد العينة على محور المعوقات الإدارية

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
m1	60	3.8217	.42867	.05534

المصدر :نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج . SPSS إصدار20

من خلال الجدول السابق نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الأول(محور المعوقات الإدارية) بلغ(m1=3.82) وهو أكبر من متوسط الحياد في المقياس المعتمد(m=3) وبالتالي فإن أفراد العينة يميلون نحو الموافقة على عبارات المحور كمعوقات إدارية تقف في وجه تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الجدول رقم(6) اختبار ستيودنت للمحور الأول

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
m1	14.847	59	.000	.82167	.7109	.9324

المصدر :نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج . SPSS إصدار20

من خلال الجدول السابق نجد أنَّ قيمة الاحتمال (P= Sig=0.00<0.05) أي أنّ القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة (α=0.05)، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق جوهرية بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد(3). وبالتالي يمكننا اعتماد متوسط المقياس(الحياد) للمقارنة بين مستويات الموافقة أو عدمها.

الفرضية الثانية:

فرضية العدم H_o: لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة على محور المعوقات البشرية وبين متوسط الحياد.

الفرضية البديلة H_1: يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة على محور المعوقات البشرية وبين متوسط الحياد.

نقوم أولاً بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على محور المعوقات البشرية، ومن ثم اختبار ستيودنت لاختبار وجود فروق جوهرية بين المتوسط المحسوب والمتوسط الحيادي. ويوضح الجدول الآتي قيمة المتوسط والانحراف المعياري ويتم مقارنة قيمة المتوسط المحسوب مع متوسط الحياد لمعرفة ميل أفراد العينة، هل هو باتجاه الموافقة أم الرفض؟

الجدول رقم(7)متوسط إجابات أفراد العينة على محور المعوقات البشرية

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
m2	60	3.9150	.46462	.05998

المصدر :نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج . SPSS إصدار20

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة على محور المعوقات البشرية(m2=3.9) أكبر من متوسط الحياد للمقياس المستخدم(3). وهذا يشير إلى ميل أفراد العينة إلى الموافقة على عبارات المحور كمعوقات بشرية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الجدول رقم(8) اختبار ستيودنت للمحور الثاني

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
m2	15.254	59	.000	.91500	.7950	1.0350

المصدر :نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج . SPSS إصدار20

من خلال الجدول السابق نجد أنَّ قيمة الاحتمال (P= Sig=0.00<0.05) أي أنّ القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة (α=0.05)، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق جوهرية بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد(3). وبالتالي يمكننا اعتماد متوسط المقياس(الحياد) للمقارنة بين مستويات الموافقة أو عدمها.

اختبار ANOVA لإظهار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة لكل محور من المعوقات

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
N1	Between Groups	8.025	23	.349	4.460	.000
	Within Groups	2.817	36	.078		
	Total	10.842	59			
N2	Between Groups	9.920	23	.431	5.512	.000
	Within Groups	2.817	36	.078		
	Total	12.737	59			

المصدر :نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج . SPSS إصدار20

وجد الباحث أن(P= Sig=0.00<0.05) ، قيمة احتمال الدلالة(Sig=0.00)أصغر من مستوى الدلالة(0.05).مما يعني رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة. وهذا يؤكد وجود فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محاور المعوقات.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

تتمثل أهم النتائج بالآتي:

-بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمعوقات البشرية(3.9150) في حين بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة الخاصة بالمعوقات الإدارية(3.8217) وبالتالي تحتل المعوقات البشرية المرتبة الأولى في ترتيب المعوقات من وجهة نظر أفراد العينة، ويؤكد الباحث أن العوامل البشرية هي الأكثر تأثيراً على إمكانية التطبيق لأن العنصر البشري هو محور عمل واهتمام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

-من وجهة نظر أفراد العينة، أبرز المعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في جامعة تشرين هي حسب ترتيب المتوسطات:

- الإجراءات الروتينية والمعقدة.
- صعوبة تحويل العمليات إلى الصيغة الإلكترونية.
- الافتقار لكادر بشري مختص بالتكنولوجيا.

-تحتل عوامل إدارية أخرى كالمركزية الشديدة وغياب دعم الإدارة العليا الدرجة الثانية في ترتيب المعوقات الإدارية، إذ تبلغ متوسطات إجابات أفراد العينة على هاتين العبارتين(3.82-3.83).

-يُعد غياب التحفيز المادي والمعنوي لاستخدام التكنولوجيا وقلة الدورات التدريبية المتبعة في الإدارة الإلكترونية وعدم الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية وفوائدها في جامعة تشرين أكثر العوامل البشرية المعيقة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، إذ بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه المعوقات(4.20-4.13-4.12) على التتالي.

-هناك معوقات بشرية أخرى تأتي في الدرجة الثانية من الأهمية من وجهة نظر أفراد العينة وهي حسب ترتيب المتوسطات:

- ضعف مهارات اللغة الإنكليزية.
- الخوف من التعامل مع التكنولوجيا.

التوصيات:

يوصي الباحث بالآتي:

-ضرورة العمل على تبسيط الإجراءات وتقليلها وكذلك تبسيط العمليات ليسهل تحويلها إلى النموذج الإلكتروني و إنجازها إلكترونياً، إضافة إلى ذلك يجب التخفيف من المركزية الشديدة وذلك من خلال تفويض السلطات، لأن جوهر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هو جعل إنجاز وظائف الموارد البشرية شخصياً(من قبل الموظفين والمديرين).

-الحصول على الدعم والتأييد من الإدارة العليا قبل الانطلاق بمشروع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. كذلك العمل على تعيين كادر بشري مختص بالتكنولوجيا لدعم عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وذلك بسبب الحاجة إلى المبرمجون ومصممي النظم في البدايات.

-ضرورة العمل على تعميق الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وفوائدها وذلك من خلال الندوات وورش العمل والمحاضرات. ويجب تحفيز العنصر البشري مادياً ومعنوياً لاستخدام التكنولوجيا لأن العنصر البشري هو العنصر الأكثر أهميةً في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

-يجب تخصيص برامج ودورات تدريبية مستمرة ومتواصلة والعمل على إبقاء الموظفين على إطلاع دائم بأهم التطورات التكنولوجية.

المراجع:

المراجع العربية:

غدير، باسم غدير .تحليل البيانات المتقدم باستخدام . IBM SPSS Statistics 20 ، سورية، حلب،2012.

المراجع الأجنبية:

−PANAYOTOPOULOU, L. ;VAKOLA, M.; GALANAKI, E. E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece. Personnel Review,VOL.36,N.2,2005, 277- 294.

-VOERMANS, M. & VELDHOVEN, M. V. Attitude towards E-HRM: an empirical study at Philips. Personnel Review,VOL.36,N. 6,2006,887-902.

-STROHMEIER, S; KABST, R. Configurations of e-HRM – an empirical exploration. Employee Relations.VOL.35,N.4,2014,333-353.

-HUUB R.; TANYA B.; JAN K. L.(2004). E-HRM: Innovation or Irritation An explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM. Management revue, VOL. 15N.3,2004,364-380.

-HALL,M.L.; Moritz ,S. The impact of e-hr on the human resource management function . Journal of labor research.VOL.24,N.3,2003,365-379.

-OLIVAS-LUJAN, M. R ; RAMIREZ, J; ZAPATA-CANTU, L. e-HRM in Mexico: adapting innovations for global competitiveness. International Journal of Manpower.VOL.28,N.5,2006,418-433.

-SWAROOP, K. R. E-HRM And how it will reduce the cost in organization. Asia pacific journal of marketing and management review.VOL.1,N.2,2012.133-139.

-SRIVASTAVA, SH. K. Shaping Organization with e-HRM. International Journal of Innovation, Management and Technology.VOL.1,N.1,2010,47-50.

-LAU, G. and HOOPER, V. "Adoption of E-HRM in Large New Zealand Organizations", in Torres-Corronas, T. and Arias-Oliva, M. (Eds), Encyclopedia of Human Resource Information Systems, IGI Global, Hershey, PA,2008, 31-41.

-LEPAK, D.P; SNELL, S .A. Virtual HR: strategic human resource management in the 21th century. Human resource management review. VOL.8,N.3,1998,211-234.

-FINDIKLI, M. A ; BAYARÇELIK, E. B.(2015). Exploring the outcomes of Electronic Human Resource Management(E-HRM). Procedia - Social and Behavioral Sciences,VOL.11,N**.** 207,2015,424-431.

-DAVOUDI,S.M.M ; FARTASH, K (2012). Electronic human resource management: new a avenues which leads to organizational success. Journal of Multidisciplinary Research,VOL1,N**.** 2,2012, 75-87.

-PANAYOTOPOULOU, L ; VAKOLA, M ; GALANAKI, E .E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece. Emerald Group Publishing Limited,VOL.36,N.2, 2007, 277-294.

-MASUM, A. K. M; KABIR, M. J ; CHOWDHURY, M.M. Determinants that Influencing the Adoption of E-HRM: An Empirical Study on Bangladesh. Asian Social Science,VOL.11,N. 21,2015,117-124.

-PANT, S; CHATTERJEE, A; JAROLIYA, D. e-HRM Systems Implementation: A Conceptual Framework.IMJ,VOL.4,N**.** 1,2012, 25-35.

-JAHAN, S . Human Resources Information System(HRIS): A Theoretical Perspective. Journal of Human Resource and Sustainability Studies. Journal of HumanResource and Sustainability Studies, VOL. 2,N.2,2014,.33-39.

-FERDOUS, F; CHOWDHURY, M. M; BHUIYAN, F.Barriers to the Implementation of Human Resource Information Systems. Asian Journal of Management Sciences & Education.VOL.4,N.1,2015,33-42.
-KHAN, A. R; HASAN. N. R. Factors Affecting Organizations Adopting Human Resource Information Systems: A Study in Bangladesh. IOSR Journal of Business and Management,VOL.17,N.11,2015,45-54.
-AL-DAMOUR, R. H . Determinants of implementing level of electronic human resources management(E-HRM) in Jordanian shareholding company. European scientific journal,VOL.8,N. 17,2012,204-235.