

واقع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بتطوير العمل الإداري في جامعة الباحة

إعداد

أ/ سميحة علي أحمد الغامدي

الماجستير في التربية تخصص القيادة التربوية

كلية التربية – جامعة الباحة

**الملخص:**

هدفت الدراسة الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية، وعلاقته بتطوير العمل الإداري بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين الإداريين والقادة الأكاديميين والإداريين. وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات، وطبقت الأدوات على عينة من مجتمع الدراسة البالغ (704) موظف إداري، و(154) قائداً أكاديمياً، حيث تم سحب عينة عشوائية من الموظفين الإداريين بلغت (162) موظفاً إدارياً من الجنسين، وعينة قصدية من القادة الأكاديميين، والقادة الأكاديميين بناءً على موافقتهم بلغت (21) قائداً أكاديمياً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أبرزها: تبين أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت متوسطة، بالإضافة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري بجامعة الباحة بمعامل ارتباط (0.543).

**كلمات مفتاحية:** الإدارة الإلكترونية \_ التطوير \_ العمل الإداري.

### **The Degree of Applying of the Electronic Management and its Relation to the Development of Administrative Work at Al Baha University.**

#### **Abstract**

The study aimed to analyze and measure the degree of applying of electronic administration and its relation to develop the administrative work for administrative staff at Al-Baha University from the point of view of the administrative staff and academic and administrative leaders.

In this study the descriptive analytical approach was used, and also used in addition to the basic study tool (Questionnaire), the secondary study tool (Interview) aiming to achieve and get realistic results corresponding to the reality of present application. The study community formed from (704) administrative employers and (154) academic and administrative leaders. A random sample of ( 162 ) administrative staff members from both genders and a purposed sample of ( 21 ) academic and administrative leaders based on their agreement.

**The results obtained from the study:** The degree of applying of electronic administration at Al-Baha University from the point of view of the study sample people is a medium degree whether in terms of infrastructure and legislation or from the applications or from the interaction with electronic management.

Also there is a significantly relationship among Electronic management and the development of administrative work at Al-Baha University from the point of view of the study sample people.

**Key words:** Electronic administration- Development – The administrative work

## المقدمة:

تعد الجامعات من أهم المؤسسات التعليمية في الدولة، فهي التي تسهم في تقدم المجتمع من خلال ربط المخرجات باحتياجات التنمية الشاملة، لذا تسعى الحكومات سعياً حثيثاً لتطوير جامعاتها؛ إذ هي أحد أهم مصادر البحوث العلمية والتطبيقية المسهمة في التقدم المعرفي والاقتصادي والاجتماعي... إلخ. كذلك فإن لها دوراً بارزاً بما توفره للمجتمع من تعليم متخصص في مختلف المجالات، وخبرات واسعة وتدريب مستمر في مجال التعليم والأعمال، وهذا ما أكدته السنوات (2011) بقوله: "أن الجامعة إحدى المؤسسات التعليمية المهمة والتي تعتبر معقل الفكر الإنساني ومصدر الاستثمار وتنمية الثروة البشرية فهي مصنع العناصر الفاعلة في المجتمع والتي تتحمل مسؤولية النهوض بالأمة والدفاع عن مكتسباتها ومجابهة التحديات التي تواجهها".

وانسجاماً مع الأهمية الحيوية للجامعات وعظم الدور الملقى عليها؛ فإن ذلك يستوجب توليتها اهتماماً بالغاً، والنهوض بها لمساعدتها في الاستمرار والتقدم، خاصة في ظل التحول المعلوماتي والمعرفي وما تفرزه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من تحديات. وبالنظر لدور الإدارات المختلفة بالجامعة نجد أنها المسؤولة عن تسيير الأعمال بها وحمايتها من الفوضى والاضطراب، فنجاح العمل في إدارة الجامعة يعني نجاح الجامعة وقدرتها على الاستمرار والمنافسة.

لذلك أصبح تطوير العمل الإداري في الجامعات ضرورة ملحة، (توصيات مؤتمر "دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030) وذلك عن طريق:

- رفع كفاءة النظم الإدارية القائمة من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبنية التحتية والبيئة التنظيمية وتوجيهها نحو التوجه الإلكتروني.
- إحداث نقلة نوعية في العمل بإيجاد أساليب أكثر مرونة لجعلها أكثر ملاءمة للتطور.
- تدعيم البنية الأساسية المعلوماتية.
- ترسيخ ركائز تكنولوجيا المعلومات.
- زيادة الوعي التكنولوجي بما يكفل تقليل الفجوة الرقمية داخل الجامعة نفسها ومع غيرها من الوزارات والمؤسسات المرتبطة بها.

وهذا ما أكدت عليه توصيات مؤتمر "دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030" المنعقد في جامعة القصيم شهر يناير 2017م، بضرورة إعادة النظر في وضع الجامعات السعودية، وهيكلها التنظيمي، وطرق الإدارة المعول بها، وتشجيع حركة البحث العلمي والتأليف في مجال الحوكمة، والتنظيم الإداري الفعال في بيئة التعليم العالي السعودي وفق مضامين رؤية 2030.

وقد أتاح التطور التكنولوجي الفرصة لتطوير العمل الإداري، حيث تم تحويل الكثير من العمليات والمهام والأعمال الإدارية التقليدية إلى إلكترونية؛ باستخدام مختلف التقنيات والبرمجيات الحديثة في الإدارة، وهذا ما يعرف بالإدارة الإلكترونية.

وأصبحت تكنولوجيا الحاسب الآلي وتطبيقاتها سمة أساسية للتعليم في المجتمعات الحديثة خاصة بعد ظهور شبكة المعلومات "الإنترنت"، وما أحدثته من فيضان معلوماتي، وما حققته من سهولة وسرعة في الحصول على المعلومات وإجراء الاتصالات المختلفة دون التقيد بحدود الزمان والمكان (Horton W. Forest, 2001, p1).

وبسبب الإمكانيات العظيمة للإنترنت وسرعة التغيرات المترافقة معها، يمكن أن تمارس دوراً في إثراء الرؤية الإدارية؛ من أجل تطوير الأعمال والقدرات الجوهرية للمنظمة، كما أنها

وبسبب خصائص الإنترنت في التشبيك الواسع والكثيف في كل مكان، والسرعة الفائقة، تقوم بزيادة الكفاءة التشغيلية لهذه الأعمال (Anthony M. Tjan, 2003, p157).

واتجهت جهود إصلاح التعليم وتطويره إلى تبني صيغ وأساليب تعليمية متقدمة تقوم على فلسفة جديدة للتعليم مرتكزاتها: التعليم الإلكتروني والإدارة الإلكترونية، مما يعد ثورة على النظم التعليمية التقليدية، حيث استلزم تطوير الصيغ التقليدية وتطبيق صيغ حديثة تتبني أساليب جديدة في إدارة نظم التعليم (الموسى، 2002) واتجهت المنظمات المختلفة الربحية وغير الربحية إلى الاعتماد على شبكة الإنترنت وكذلك الشبكات الداخلية في أداء أعمالها المختلفة، والتعامل مع عملائها، وهو ما جعلها تتوجه إلى استخدام "الإدارة الإلكترونية" (الشناوي، 2002، 11)، التي تشمل جوانب عديدة متكاملة منها أساليب العمل والتكنولوجيا والعنصر البشري والتنظيم الإداري وتطوير التشريعات وغيرها، فهي فلسفة متكاملة، وتحول جذري، ونقطة نوعية في المفاهيم والنظريات والأساليب بحيث تنعكس إيجاباً على الصورة الكلية للإدارات (العوامل، 1422هـ).

وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية، وتشمل جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز؛ إلا إنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف، وتعتمد على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال (رضوان، 2004).

ويعد تطبيق نهج الإدارة الإلكترونية في إدارة الجامعة المدخل الأساسي لتطوير العمل الإداري بها مما يتماشى مع متطلبات العصر، فهي تعتمد على استخدام نظم المعلومات والتقنية والنظم البرمجية المتكاملة وشبكات الاتصالات المختلفة لتحقيق أفضل المخرجات والخدمات وأعلى مستويات الجودة، حيث إنه وفي ظل الإدارة الإلكترونية تغيرت النظرة لإدارة الجامعة فلم تعد وظيفة الإدارة الجامعية الحفاظ على سير العمل الروتيني، بل أصبحت مطالبة بتحسين العمل الإداري والتعليمي بما يتلاءم مع الواقع الرقمي مما يؤهلها لدخول عالم المنافسة مع الجامعات المحلية والدولية، الأمر الذي أكدت عليه رؤية 2030 أيضاً إذ جاء فيها: "تؤكد الرؤية على أهمية دور المملكة العربية السعودية في تلاقي الحضارات والثقافات، وبناء الشراكات والتعاون الدولي لتطوير منظومة التعليم العام والجامعي بما يحقق الميزة التنافسية وتطوير المهارات وتحقيق مواءمة مخرجات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل.

وبالنظر إلى جامعة الباحثة نجد أنها من الجامعات الناشئة، فقد تأسست بموجب الأمر السامي الكريم رقم (9682/ م ب)، وتاريخ (5 / 8 / 1426هـ)، ونظراً لحدائث إنشائها نسبياً رأت الباحثة أن تبحث في درجة تطبيقها للإدارة الإلكترونية، وعلاقة ذلك بتطوير العمل الإداري بها من وجهة نظر الموظفين الإداريين والقادة الأكاديميين بها.

### مشكلة الدراسة:

أوصت العديد من الدراسات بضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الجامعات لما لها من دور كبير في تطوير العمل الإداري فيها، كما جاء في دراسة دويدار (2015)، نصار (2013)، وعمرو (2014) التي أكدت على ضرورة تشجيع الموظفين على استخدام الإدارة الإلكترونية لما لها من فائدة في تخفيض الجهد والوقت والتكلفة المطلوبة لإنجاز المهام، وتشجيع تصميم أنظمة إلكترونية تلئم المهام الوظيفية، ودراسة شلبي (2011) التي أكدت على ضرورة رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، واستعمال أدواتها في العمل

اليومي للموظف، والعمل على تعزيز الهيكل التنظيمي الإداري بما يتناسب مع عملية التغيير إلى الإدارة الإلكترونية، كذلك تطوير أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة، بحيث تغطي كافة الجوانب الإدارية.

ونظراً لأهمية عملية تطوير العمل الإداري، و ما كشفته نتائج العديد من الدراسات السابقة حول علاقة الإدارة الإلكترونية بتطوير العمل الإداري، كدراسة غنيم (2006)، و دراسة القحطاني (2010) بأن الإدارة الإلكترونية تسهم في تطوير العمل الإداري بدرجة عالية جداً ، ولأن جامعة الباحة من الجامعات الناشئة التي تشهد زيادة سنوية في أعداد الملتحقين بها من الطلبة والطالبات، وزيادة في أعضاء هيئة التدريس والكادر الإداري، فقد أشارت الإحصائيات الموجودة على موقع الجامعة عام 2017 إلى أن عدد الطلبة الملتحقين بالجامعة من كلا الجنسين بلغ 26900 طالب وطالبة، وهذا يترتب عليه زيادة في أعداد الموظفين، ويترتب على تلك الزيادة تعاظم للمتطلبات الإدارية والمعلومات والبيانات المراد معالجتها، وازدياد عدد الخدمات المقدمة، والإلحاح المستمر على رفع مستوى الجودة والسرعة؛ لذا فقد أمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

• ما درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين الإداريين والقادة الأكاديميين؟

#### أسئلة الدراسة:

1. ما درجة تطبيق مجال البنية التحتية والتشريعية للإدارة الإلكترونية بجامعة الباحة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
2. ما درجة تطبيق مجال تقنيات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية بجامعة الباحة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
3. ما درجة تطبيق مجال التفاعل مع الإدارة الإلكترونية بجامعة الباحة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق مجالات الإدارة الإلكترونية (البنية التحتية والتشريعية، تقنيات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية، التفاعل مع الإدارة الإلكترونية) بجامعة الباحة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟
5. ما مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بجامعة الباحة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟
7. ما مدى وجود هناك علاقة بين الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري بجامعة الباحة من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقته بتطوير العمل الإداري بجامعة الباحة، وذلك من خلال تعرف ما يلي:

- ✓ درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الباحة من وجهة نظر الإداريين.
- ✓ علاقة الإدارة الإلكترونية بتطوير العمل الإداري بجامعة الباحة من وجهة نظر الإداريين.
- ✓ الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات الإداريين حول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الباحة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

- ✓ الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات الإداريين حول علاقة الإدارة الإلكترونية بتطوير العمل الإداري بجامعة الباحة تعزى للمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).
- ✓ درجة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري بجامعة الباحة، من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

### أهمية الدراسة

**الأهمية النظرية:** تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الإدارة الإلكترونية في:

- تطوير العمل الإداري والأكاديمي داخل الجامعات.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة فيها ودعمها المستمر.
- ما سوف تسهم به من إثراء الجانب النظري للبحوث والدراسات التي ستبحث هذه المتغيرات من خلال ما تقدمه هذه الدراسة من إطار نظري ونتائج وتوصيات.
- أن هذه الدراسة استجابة لتوصيات العديد من البحوث التي دعت إلى ضرورة الاهتمام بدراسة علاقة الإدارة الإلكترونية بتطوير العمل الإداري في الجامعات.

**الأهمية العملية:** قد تفيد هذه الدراسة في:

- بناء مقاييس حول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة محل الدراسة، وعلاقتها بتطوير العمل الإداري بها، وإمكانية استخدامها في الميدان الإداري بالجامعة.
- أن يستفاد من نتائج الدراسة في رفع مستوى الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية فيها.
- الكشف عن جوانب الضعف في ممارسة الإدارة الإلكترونية والتنبه لها بهدف معالجتها.
- أن تفيد أصحاب القرار في عملية التحسين والتطوير، ومراجعة التطبيق السليم للإدارة الإلكترونية من خلال ما خرجت به الدراسة من نتائج وتوصيات.

### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقته بتطوير العمل الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين والقادة الأكاديميين في جامعة الباحة. بالإضافة إلى بعض المتغيرات المستقلة التي سيتم دراسة أثرها على متغيرات الدراسة، وتشمل: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

**الحدود البشرية:** الإداريون والقادة الأكاديميون في الكليات المختلفة، والعمادات المساندة بجامعة الباحة.

**الحدود المكانية:** تم تطبيق أدوات الدراسة في جامعة الباحة – منطقة الباحة - المملكة العربية السعودية.

**الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني، من العام الجامعي 1438 / 1439 هـ - 2017 / 2018 م.

### مصطلحات الدراسة:

### أ) الإدارة الإلكترونية: E-management

التعريف الاصطلاحي: "القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة، لتنفيذ الأنشطة الإدارية إلكترونياً عبر الإنترنت وشبكات الحاسبات الآلية، وتقديم الخدمات الآلية في كل زمان ومكان، سعياً لجودة الأداء وتحسينه، وتوحيد الإجراءات، وسرعة التنفيذ،

وخفض التكلفة، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة؛ بهدف تحقيق أهداف المنظمات بأقل وقت وجهد وتكلفة، وتطوير العمليات الإدارية "(الدائني، 2010، ص10).

وتعرف الباحثة الإدارة الإلكترونية إجرائياً بأنها: حزمة متكاملة ومرنة ومتجددة من الأنظمة والقوانين والعمليات المترابطة لتنفيذ المهام والأعمال الإدارية، والتي تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، مما يسهل تحسين الأداء وتطويره، والتي تقاس بالدرجة الكلية في استجابة أفراد العينة على أدوات الدراسة المُعدّة -من قِبَل الباحثة- لهذا الغرض.

### (ب) تطوير العمل الإداري: Development of administrative work

التعريف الاصطلاحي: عملية مخططة تهدف إلى زيادة الفعالية الإدارية للمنظمة عن طريق العملية التربوية الهادفة إلى تغيير وجهات نظر العاملين، للتأثير في سلوكهم الإداري وأدائهم لأعمالهم (عبوي، 2017، ص111).

ويعرف تطوير العمل الإداري إجرائياً بأنه: التغيير الإيجابي الذي يحدث من خلال عملية مخططة ومستمرة لجميع جوانب المنظمة (الهيكلية، والاستراتيجية، والإجرائية، والمادية التقنية والبشرية)؛ مع الأخذ بعين الاعتبار البنية الداخلية والخارجية للمنظمة، بهدف تحقيق التحسين الملائم تبعاً لإسهام أحدث العلوم في مجال الإدارة وهي الإدارة الإلكترونية، والتي تقاس بالدرجة الكلية في استجابة أفراد العينة على أدوات الدراسة المُعدّة -من قِبَل الباحثة- لهذا الغرض.

### الدراسات السابقة:

دراسة الثبيتي (2017) هدفت الكشف عن واقع العمليات الإدارية ( التخطيط، التنظيم، الاتصال، التدريب) بجامعة تبوك، وآليات تطويرها في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي في دراسته، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسة، وطُقت الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددهم (173)، من أعضاء هيئة التدريس، و(155) من الإداريين بجامعة تبوك من مجتمع الدراسة الذي يشمل جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين بالجامعة، وكان من أبرز نتائج الدراسة لما يلي: أن آليات تطوير العمليات الإدارية (التخطيط- التنظيم- الاتصال- التدريب) بدرجة عالية في ضوء مدخل إعادة الهندسة.

أجرى Alkhsabah (2017) دراسة هدفت تعرف واقع استخدام الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي في جامعة الطفيلة التقنية (TTU). استخدم الباحث المنهج الوصفي لهذه الدراسة ولتحقيق هدف الدراسة، تم تصميم استبيان وتطويره لجمع البيانات التي وزعت على عينة الدراسة وهم (260) موظفاً يعملون في TTU من المجتمع الذي بلغ (295) موظفاً. وتخلص الدراسة إلى نتائج أهمها: أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية مرتفع حسب تصورات وحدات أخذ العينات حيث الوسط الحسابي (4.10) والأهمية النسبية (82%). تبين الدراسة أن هناك أثراً يُعَدُّ به إحصائياً في استخدام الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي؛ وأن أبعاد الإدارة الإلكترونية تفسر (58.3%) من التباين في الأداء الوظيفي.

أيضاً أجرى AlShobaki، Abu Naser، Abu Amuna، El Talla (2017) دراسة هدفت تعرف أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تطوير خدمات التعليم الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة والاستبيان كأداة للدراسة، وقد تألفت عينة الدراسة من جميع مجتمع الدراسة البالغ (35) موظفاً من مراكز تقنية المعلومات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الجامعة لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً له آثار ذات دلالة إحصائية على تطوير الخدمات التعليمية فيها وتقديمها بشكل إلكتروني.

وهدفت دراسة شواي (2016) تعرف مفهوم الإدارة الإلكترونية وبيان أهميتها وقدرتها في التأثير الإيجابي في وظائف الإدارة، و معرفة مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما، التعرف على العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي مجتمع البحث المؤسسات الاجتماعية في بلد الباحثة، وكانت من أهم الاستنتاجات ما يلي: أحدث نمط الإدارة الإلكترونية تحولاً كبيراً في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، وفي ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث وضعت الباحثة توصيات من أهمها تشجيع المنظمات الحكومية والأهلية إلى الأخذ بتطبيقات الإدارة الإلكترونية لأهميتها، والتي تساعد على العمل الإداري الإلكتروني.

و دراسة دويدار (2015) هدفت توضيح الإطار المفهومي للأداء الإداري والتنظير لفلسفة الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها وتحديد معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وآليات التغلب على تلك المعوقات بجامعة المنوفية والتوصل إلى التصور المقترح تطبيقه لتعميم الإدارة الإلكترونية من أجل تطوير الأداء الإداري بجامعة المنوفية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وقامت الباحثة ببناء استبانة لتحديد واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث تم توجيهها إلى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية لعينة الدراسة البالغ عددهم (69) رئيس قسم إداري و(43) رئيس قسم أكاديمي، وكان من أهم نتائج البحث: وجود المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية وتتمثل في: اعتياد العاملين على العمل الروتيني الذي يبطئ من الأداء الإداري بصورة كبيرة، ونقص التحفيز بنوعية لاستخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة، قلة الندوات وورش العمل بمؤسسات الجامعة في مجالات الإدارة الإلكترونية، أيضاً ينبغي تطوير الهيكلية الإدارية للكليات جامعة المنوفية بما يتناسب مع عملية التطوير والتغيير إلى الإدارة الإلكترونية والعمل على جودة المخرجات التعليمية بالجامعة المنوفية بشكل شامل، أيضاً رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول والتطور إلى نظم المعلومات الإدارية والإدارة الإلكترونية واستعمال أدواتها وأنظمتها في العمل اليومي للموظف الإداري في كليات جامعة المنوفية.

أما دراسة العتيبي (2015) هدفت تعرف دور تقنية المعلومات في تطوير العمل الإداري بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، وقد اعتمدت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، حيث طبقتها على عينة شملت جميع أفراد مجتمع الدراسة لصغر حجمه من عميدات الكليات، وعميدات العمادات المساندة، ورئيسات الأقسام في الجامعة، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو دور تقنية المعلومات في تطوير العمل الإداري بجامعة الأميرة نورة بنت عبد لرحمن باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة).

وهدفت دراسة Raho، Al-Heeti، Al-Ani (2015) تطبيق نهج الإدارة الإلكترونية في الجامعة. استخدم الباحثين المنهج الوصفي ولتحقيق الأهداف تم تصميم استبانة لجمع البيانات من مستويات مختلفة من الموظفين في كلية علوم الكمبيوتر في الجامعة، وأظهرت النتائج أن (50.75%) من العينة التي تم اختبارها أنهم يتقبلون البيئة الجديدة للإدارة، والنسبة الأخرى (49.25%) أظهرت أنها ليست راضية عن هذه البيئة لأسباب عديدة، مثل الافتقار إلى استخدام الحاسب الآلي والافتقار إلى المعرفة بالإنترنت، كما وأن ثقافة المجتمع محدودة فيما يتعلق باستخدام الإدارة الإلكترونية، وهناك نقص في الإمكانيات وفي توفير البنية التحتية اللازمة لمشروع الإدارة الإلكترونية.

كذلك عمرو (2014) أجرى دراسة بهدف معرفة فعالية الإدارة الإلكترونية في تجويد العمل الإداري بجامعة المنصورة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة منهم (102) من الإداريين، و(174) من أعضاء



هيئة التدريس، و (172) من الموظفين، من مجتمع الدراسة من الإداريين و أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها: اتفاق عينة الدراسة على أهمية دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال عملهم، أيضا إدراكهم لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تجويد العمل الإداري، كما أنه توجد بعض المعوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الإلكترونية، كما أنه هناك حاجة لمجموعة متطلبات لتفعيل دور الإدارة الإلكترونية، وقد أوصت الدراسة بضرورة دعم القيادات بالجامعة للموظفين لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتوعيتهم بأهميتها وتأهيلهم لتطبيقها من خلال تحليل قدراتهم لمعرفة المهارات التي يحتاجونها للتطبيق.

بينما دراسة الشريف (2013) هدفت تناول دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة موجهة لعينة الدراسة والبالغ عددهم (241) من الموظفات الإداريات في الجامعة من مجتمع الدراسة البالغ (1264) موظفة، وقد أشارت أهم نتائج هذه الدراسة إلى: وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير، مثل طول الإجراءات المتبعة داخل العمل، تعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل، عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين.

أما دراسة نصار (2013) هدفت معرفة أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين و تطوير الأداء في الكليات التقنية في محافظات غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من 400 موظف و 3900 طالب وطالبة، وتكونت عينة الدراسة من 34 موظف و 52 طالب وطالبة، من جميع الكليات التقنية في محافظات غزة واختار الباحث عينة بحثه من الموظفين الإداريين والأكاديميين في كلية العلوم والتكنولوجيا كعينة قصدية، و توصل الباحث من خلال استجابات الموظفين لنتائج من أهمها: مساهمة الإدارة الإلكترونية في عدد من النقاط، كزيادة فعالية الأداء الوظيفي، و عملية اتخاذ القرارات، وتحسين الجودة، و حماية و أمن المعلومات.

بينما دراسة أبو عاشور، النمري (2013) هدفت الكشف عن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك، اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في الجامعة البالغ عددهم (2410)، منهم ( 683 ) عضو هيئة تدريس و ( 1727 ) إدارياً، وبلغت عينة الدراسة ( 320 ) عضو هيئة تدريس، و ( 327 ) إدارياً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الهيئة الإدارية الكلي، وبعد تطبيق الأداة على أفراد العينة أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كان بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الإداريين كانت بدرجة متوسطة.

ودراسة اشتيوي (2013) كشفت عن دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة، وعن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد طبقت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة وذلك لأن الباحث استخدم أسلوب المسح الشامل من مجموع العاملين البالغ عددهم (87)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة يساعد في التغلب على عامل البعد الجغرافي، أيضاً تقلل الإدارة الإلكترونية من تكاليف الاتصال التقليدي، غير أنه يوجد نقص في مهارات العاملين عند التعامل مع أدوات ووسائل الاتصال الإلكترونية.

أما دراسة بكرى (2012) فقد هدفت تعرف أهمية وجود إدارات إلكترونية بالمنظمات، وعلى مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين، وتحديد طبيعة العلاقة بين أداء الموظفين وبين استخدام الإدارة الإلكترونية بكلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز، وقد استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من الإداريين في مختلف الإدارات والأقسام بكلية الاقتصاد والإدارة، ومن مختلف المستويات الإدارية، وفي تحديد عينة الدراسة استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل حيث بلغ مجتمع الدراسة (200) مفردة وتم تحليل (169) مفردة أي بما يعادل 85% من مجتمع الدراسة، ولقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: مساهمة الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الأداء وتطوير المهارات لدى الموظفين بشكل فعال، وأيضاً ظهور علاقة طردية بين استخدام الإدارة الإلكترونية وبين أداء الموظفين حيث أنه كلما اتجه الموظفين إلى استخدام الإدارة الإلكترونية كلما تطورت مهارات الموظفين، وهذا بدوره يساعد في زيادة الإنتاجية وتحسين أداء الموظفين.

وإلى ذلك، فإن دراسة شلبي (2011) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية، وأثرها على التطوير التنظيمي وذلك من خلال دراسة ثلاثة محاور في التطوير التنظيمي: تطوير الهيكل التنظيمي، تنمية الموارد البشرية، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في الجامعة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، وصممت استبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة من جميع المدراء، ورؤساء الأقسام سواء في الجانب الأكاديمي أو الجانب الإداري من المستويين الإداريين العلوي والأوسط والبالغ عددهم 170 موظفاً إدارياً وأكاديمياً، حيث استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وكان من أبرز نتائج دراستها: أن تطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تطوير الهيكل التنظيمي من خلال التوجه نحو اللامركزية عن طريق تقليل عدد المستويات الإدارية، أيضاً أدت إلى تنمية الموارد البشرية من خلال الارتقاء بالمهارات الإدارية، وتنمية الثقة المتبادلة بين العاملين في الجامعة، وتنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين.

وقام Yao, Othman, Aballa, Mahdi (2011) بدراسة هدفت لمعرفة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال تنفيذ بعض الاستراتيجيات المختلفة مثل: تصميم قواعد بيانات متكاملة وتصميم تطبيقات خاصة جامعتين مختلفتين في ماليزيا. وقد تم تنفيذ هذه الدراسة في جامعتين مختلفتين في ماليزيا، واستنتج الباحث نجاح الاستراتيجيات المطبقة في مجتمع الدراسة.

أيضاً دراسة Khan, Khan, Khan (2011) هدفت إلى معرفة أثر التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي في منظمات مختلفة في إسلام آباد، استخدم الباحثون المنهج الوصفي للدراسة بناء على استخدامهم لأداة الدراسة وهي الاستبانة التي وزعت على عينة شملت (100) موظف من مجتمع الدراسة الذي يشمل الموظفين في منظمات مختلفة، وخلصت نتائج الدراسة إلى عدة أمور أهمها: التدريب والتطوير هو في الأساس مرتبط مباشرة بالموظف ولكن تأثيره يمتد للمنظمة ككل، تدريب الموظفين وتطوير قدراتهم مهم جداً قبل مرحلة التعيين في المنظمات.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

كان للتنوع الكبير في الدراسات السابقة دور في إكساب الباحثة سعة إطلاع وثقافة حول متغيرات الدراسة، أيضاً إلى الاستفادة منها في دراستها في عدة أمور، حيث أدى تشابه الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في عدة أمور إلى الاستفادة منها، فقد استفادت الباحثة منها في إثراء الإطار النظري لدراساتها، أيضاً الرجوع لبعض المراجع الموجودة بالدراسات السابقة، أيضاً استفادت الباحثة في بناء أداة الدراسة، وتحديد المتغيرات الديموغرافية، وتحديد المنهج البحثي الملائم من خلال الدراسات السابقة المشابهة لدراسة الباحثة، على سبيل المثال أدى اتفاق الدراسة

الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في المتغيرات، والأهداف، والحدود المكانية، والمجتمع، إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي باعتباره المنهج الملائم للدراسات الإنسانية، لذا فإنه مما لا شك فيه أن للدراسات السابقة دور كبير ومهم في إثراء الدراسة الحالية وتعزيز مساراتها.

و تميزت الدراسة الحالية بحدودها المكانية، حيث تم تطبيق الدراسة في جامعة الباحه، كذلك باستخدام أداة المقابلة والتي وضحت الكثير من الأمور التي اشكل تفسيرها من خلال الاستبيان، والتي سوف يتم طرحها في نتائج تحليل المقابلة، وأيضاً تميزت الدراسة من ناحية الموضوع حيث تركزت حكومة المملكة العربية السعودية في الوقت الحالي في رؤية 2030 على دور الجامعات، حيث تطمح الحكومة في رؤيتها إلى الوصول بجامعاتها إلى المنافسة العالمية والتميز الأكاديمي، لما لها من دور كبير في تنمية المجتمع واقتصاد الدولة من خلال مخرجاتها، الأمر الذي اكسب الدراسة أهمية، و من المؤمل أن يستفيد أصحاب القرار من بعض ما جاء فيها أو كله.

**الإطار النظري: الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري بالجامعة**

**المحور الأول: الإدارة الإلكترونية E-management**

**1. مفهوم الإدارة الإلكترونية:**

عرفها العتيبي وهجو (2011، ص186) الإدارة الإلكترونية يقصد بها مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد و مصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المنشأة من تخطيط ونتاج و تشغيل و متابعة و تطوير، والمستفيد هو المراجع في الدوائر الحكومية، أو العميل لدى الشركات التجارية، أو الموظف في أي منشأة، وهذا ما يثبت حقيقة أن الإدارة الإلكترونية كمصطلح إداري لم تظهر إلا مع ظهور الانترنت واتساع استخداماته على المستوى الدولي.

وعرفها غنيم (2004، ص30) بأنها استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى.

ويقصد بالإدارة الإلكترونية بأنها تلك العملية الإدارية القائمة على الاستفادة من الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه، والرقابة على الموارد، والقدرات الجوهرية للمنظمة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهدافها (نجم 2004، ص127).

وتقصد الباحثة بالإدارة الإلكترونية أنها حزمة متكاملة ومرنة ومتجددة من الأنظمة والقوانين، والعمليات المترابطة لتنفيذ المهام والأعمال الإدارية، والتي تعتمد على استخدام تقنية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، مما يسهل تحسين الأداء وتطويره.

**2. أهداف الإدارة الإلكترونية:**

لم يكن توجه العالم للإدارة الإلكترونية عبثاً أو شيئاً من الترف ولكن كان ذلك بسبب الحاجة الماسة لتطوير العمل، وتحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتحدث الباحثون في مجال الإدارة الإلكترونية عن مجموعة من الأهداف ولكنها لم تكن منظمة وشاملة، وتنقسم هذه الأهداف كما يرى حمدونه (2011، ص24) إلى فسميين رئيسيين هما: الأهداف الداخلية والأهداف الخارجية.

أ) الأهداف الداخلية: وهي التي تتناول تحسين وتطوير العمل الداخلي في المؤسسة من تطوير العمليات الإدارية، ورضا العاملين وغيرها من الأمور التي تؤدي لتطوير العمل داخل

المؤسسة، وتنقسم الأهداف الداخلية إلى أهداف على مستوى العاملين، وأهداف على مستوى المؤسسة.

(ب) الأهداف الخارجية: وهي الأهداف التي تتناول تحسين الخدمة المقدمة من المؤسسة، وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة.

وفي دراسة الكبيسي (2008، ص39-41) يرى أن الأهداف الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية هو زيادة فعالية أداء المنظمة من خلال مجموعة من النقاط وذلك على النحو التالي:

- (أ) تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات
- (ب) زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات
- (ج) استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة و تضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- (د) إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- (هـ) إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة و نشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن و الاستفادة منها في أي وقت كان.
- (و) القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد و تسهيل تقسيم العمل و التخصص به.
- (ز) إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين و التخاطب معهم وإرسال الأوامر و التعليمات و الإشراف على الأداء و إقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.
- (ح) إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف و الشتاء لم تعد موجودة و فكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن.
- (ط) خفض الأعمال الورقية، و إعادة استعمال الحلول.

بعد أن تم عرض أهداف الإدارة الإلكترونية لاحظت الباحثة أن هناك تشابه كبير بين جميع الآراء المعروضة بالنسبة للإدارة الإلكترونية، على الرغم من الاختلافات في كيفية توضيح الأهداف أو في بعض النقاط، فمثلاً جميع الآراء ركزت على أن هناك هدف أساسي في الإدارة الإلكترونية هو محاولة توفير الوقت والجهد نظراً لتضخم العمل والسرعة المطلوبة في إنجازها. كذلك في الإدارة الإلكترونية يتم إعادة هيكلة المنظمة بناء على المعرفة الإلكترونية، أيضاً تسهيل الاتصالات بين الأقسام و توحيد العمل فيها بما يضمن الشفافية.

### 3. خصائص الإدارة الإلكترونية:

ويمكن استعراض بعض خصائص الإدارة الإلكترونية كما يراها (الحسن، 2010، ص15-17) في النقاط الآتية:

- السرعة والوضوح: إن كثيراً من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضياً بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية التي تعطل قوانينها وظروف أعمالها الورقية إنجاز المعاملات، ففي ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل، ليس إنجازها فحسب، بل أيضاً نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها وإرسالها إلى الجهة التي ستبت في أمرها، ثم انتظار عودتها وإمكان تكرار ذلك مرات ومرات في حال وقوع خطأ ما، وهي

مشكلات أصبح في الإمكان الاحتراز منها كلياً في ظل سيطرة الإدارة الإلكترونية التامة على معلوماتها ومعاملاتها، وأيضاً ضمان سرعة إنجاز المعاملات الفائقة وإرسالها واستقبالها.

- زيادة الإنتاج: إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات تطوير العمل الإداري والتغيير التنظيمي تمثل منعرجاً حاسماً في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية وتتطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.
- تخفيض التكاليف: إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول فإن انتهاج نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة.

- إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها: لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة، ومن ضمن تلك البرامج ما يتيح للمراجع إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية كما تهتم بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكديسها فوق بعضها على أرفف أرشيف الإدارة.

- تحقيق الشفافية: فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية (الذاتية) التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات
- عدم التقيد بالزمان والمكان: من خصائص الإدارة الإلكترونية إذا ما تم تعميمها وانتشارها في مختلف الإدارات أنه بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمان معين.

- المرونة: الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها: الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعدية بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبداً بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.

- الرقابة المباشرة والصادقة: ومن خصائص الإدارة الإلكترونية أيضاً أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا يصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيّم بها أنشطتها، وتتابع بها مواقعها باطمئنان، بعيداً عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات، فضلاً عن بطء هذا الأسلوب.

- السرية والخصوصية: من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكّنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفوذ إلى تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللذين تتمتع بهما الإدارات الإلكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ إن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمراً بالغ الصعوبة.
- كذلك أضاف آخرون:

- تبسيط الإجراءات: تبسيط الإجراءات هو الخطوات التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية بأسلوب محدد سلفاً لكيفية أداء الأعمال واتخاذ القرارات الخاصة بهذه الإجراءات، ويقصد بها الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية أمام الحاجة

للتحديث والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على تبني منهج الإدارة الإلكترونية وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل لما لها من إمكانيات وقدرات ملحوظة هائلة في تلبية تبسيط الإجراءات وتسهيل العمليات بشكل مبسط.

● الإثراء: من خلال ظهور تطبيقات الإدارة الإلكترونية أصبحت المنظمات قادرة على زيادة عدد الزبائن التي يمكن الوصول إليها وفي نفس الوقت تقديم الخدمات والمعلومات اللازمة وبنفس الكفاءة للجميع، وهو ما لم يكن متوفر قبل ذلك، حيث إن عدد الزبائن كان يتناسب عكسياً مع درجة الإثراء والتي تمثل قدرة المنظمة مع التفاعل مع زبائنها (حمدونه، 2011، ص 25).

● التفاعلية: تطبيقات الإدارة الإلكترونية والتي تعتمد على التكنولوجيا سمحت بسهولة الاتصال بين المنظمة والزبون أو بين موفر الخدمة ومتلقيها مما سهل عملية التعامل وكأنها أصبحت وجهاً لوجه ولكن على نطاق عالمي وبشكل واسع (حمدونه، 2011، ص 25).  
وتتميز الإدارة الإلكترونية بخصائص أيضاً تقلل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة للبيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.

#### 4. مميزات وفوائد الإدارة الإلكترونية:

إن أي أسلوب أو منهج يتم تطبيقه له مميزات أو فوائد معينة سواء كانت من الناحية الاجتماعية أم الاقتصادية أم الثقافية أم الصحية أم غيرها، والمتتبع لجميع النظريات التي وردت في علم الإدارة يجد حين يتم المناداة بتطبيق أي نظرية تكون العلاج الشافي لمشكلات الإدارة، وبعد تطبيقها يظهر بعض النقص أو المشكلات التي تحتاج إلى البحث عن الحلول أو البدائل، ومن فوائد الإدارة الإلكترونية كما يرى كل من (الحسن، 2010)، (حمدونه، 2011، ص 25):

(أ) المعلومات وتكوين ما يسمى ببنك المعلومات، ومعالجة وتشغيل البيانات، واسترجاع النتائج في وقت قصير مقارنة بالنظام اليدوي. الخصوصية والأمان، حيث تتمتع الإدارة الإلكترونية بمعايير الخصوصية والسرية المناسبة والأمن والمصادقية، مما يؤدي إلى نموها وتطورها في خدمة العاملين.

(ب) السرعة والدقة في تخزين

(ج) الاستجابة لحاجات ورغبات المستفيدين بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا المستفيدين.

(د) تقديم خدمات شاملة بأقل التكاليف والجهد والوقت.

(هـ) تأييد وإظهار الشفافية في أداء العمل، والتعامل مع المستفيدين من الخدمات.

(و) التخلص من البيروقراطية والروتين في تأدية الأعمال.

(ز) ضمان حصول المستفيدين على الخدمات على مدار السنة ومباشرة دون الحاجة إلى حضورهم إلى الجامعة من خلال الشبكة الإلكترونية.

(ح) تحسين العمليات: ويقصد بها استخدام الحاسب الآلي في تحويل المدخلات (الأنشطة، الأعمال، الموارد، والأفراد، والتي يؤدي من خلالها العاملون أعمالهم إلى مخرجات، بهدف تحقيق رغبات المستفيدين.

ط) تمكين المديرين من تأدية أعمالهم بطريقة أفضل، من خلال مساعدتهم على المتابعة الدورية لطرق أداء العمل في جميع مراحلهم، وتوفير الوقت لديهم ليتمكنوا من التركيز على جوانب العمل المهمة بدلا من الأعمال الكتابية الورقية.

ي) القضاء على التزامهم، حيث يستطيع المستفيدين إكمال المتطلبات أو الحصول على الخدمات إلكترونيا دون التزام فعلي أمام المنظمات أو داخلها. "بتصرف".

وترى الباحثة أن فوائد إتباع نهج الإدارة الإلكترونية لا تقتصر على ما ذكر فقط وما أضافه الباحثون في هذا المجال، فهي تزيد وتتغير بتطور التكنولوجيا، لذلك لا نستطيع تحديد فوائد ثابتة واعتمادها لاستخدام وتطبيق الإدارة الإلكترونية، ومن أبرز الفوائد التي ترى الباحثة أنها ساهمت في تطوير المنظمات بشكل هائل، ورفع كفاءة العمل، تسهيل طريقة العمل من خلال توحيد في كافة الإدارات في المنظمة الواحدة، وأيضا سهولة الاتصالات بين الإدارات المختلفة فيها، وسرعتها مما يسهل التعامل والتعاون مع بعضها البعض، كذلك تجاوز فكرة تخصيص الوقت والزمان في العمل الإداري.

##### 5. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

اختلف الباحثون والكتاب في تصنيف متطلبات التحول للإدارة الإلكترونية، وإن كانت كلها تنتهي إلى المتطلبات الرئيسية التي ينتج عنها تحول سليم وصحيح للإدارة الإلكترونية. وترى الباحثة من خلال البحث أن متطلبات التحول للإدارة الإلكترونية تكون على ثلاث أقسام رئيسية:

##### أولاً: متطلبات تهيئة الإدارة.

الإدارة جزء من البيئة التابعة لها تؤثر وتتأثر بكافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، لذلك فإن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي مسألة التهيئة بكافة متطلباتها، فنجاح الإدارة الإلكترونية في توفير متطلبات العمل الإلكتروني يتوقف على صياغة وتطبيق مفاهيم جديدة ووسائل مبتكرة تساهم جميعها في تهيئة المنظمة والعاملين فيها للانتقال إلى نموذج الأعمال الإلكتروني، أو كحد أدنى إضافة قنوات جديدة لتوزيع الخدمات والتسهيلات الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت وأنماط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأخرى، لذلك تهيئة المنظمة إلكترونيا لا يمكن أن يتحقق من دون تغيير جوهري يتضمن أربعة مداخل متكاملة (ياسين، 2005، ص226) هي:

أ) تطوير و تطبيق استراتيجية الأعمال الإلكترونية E- Strategy.

ب) تنمية الموارد الإلكترونية E-Resources.

ج) ابتكار الثقافة الإلكترونية E- Culture.

د) استقطاب و رعاية صناع المعرفة Knowledge Workers.

استراتيجية الأعمال الإلكترونية ترتبط بنموذج الأعمال الجديد وبدراسة وتحليل مصادر الميزة التنافسية في السوق الإلكتروني من جهة، وفي البيئة التنظيمية التي تتمثل بالموارد المادية والرقمية E- Resources، الجدارة الإلكترونية E-Competencies، البيئة التحتية التقنية المعلوماتية ورأس المال الفكري والإنساني لصناع المعرفة من جهة أخرى، ويقع في قلب هذه المداخل المتكاملة ومحور ارتكازها و تداخلها الثقافة الإلكترونية E-Culture، التي تحمل معاني ورموزا مندمجة في نظام متكامل يأخذ أشكالا رمزية مختلفة وجديدة مثل: السرعة المنافسة الريادية الرقمية الافتراضية القيادة الإلكترونية الحول الشاملة والذكية .... إلخ

وترى الباحثة أنه يجب أن يكون هناك هيئة أو لجنة خاصة من القياديين أو المستشارين تتولى رعاية وتطبيق مشروع تهيئة البيئة المناسبة للعمل وتتولى الإشراف والتوجيه على هذا

المشروع بدء من خطواته الأولى وحتى الأخيرة وتقييم المستويات, كل مستوى على حدة ومن ثم جميعها, لضمان أن التحول للإدارة الإلكترونية يتجه بشكل سليم نحو طريق التغيير الإيجابي الناجح, وبالتالي تكون قادرة على التقدم بثبات على طريق النهضة والتنمية, بالاستناد إلى بنية قوية صحيحة لدعمها في استمرارها, متهيئة للريادة والمنافسة في مجالها بقوة, لذلك فإن تهيئة المنظمة للتحول من أهم وعلى رأس متطلبات التحول للإدارة الإلكترونية.

**ثانيًا: المتطلبات المادية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية .**

#### **أ) المتطلبات الإدارية:**

تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق للمنظمات الأهداف المبتغاة إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه, وتأخذ بكل جديد مستحدث في الأساليب الإدارية, أكد ذلك ياسين حينما قال بضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة بالإضافة إلى ذلك يتوجب على كل الإدارات في المنظمات التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتجديد في الأساليب المتبعة في المنظمات (ياسين, 2005, ص 238)" بتصرف".

#### **ب) المتطلبات التقنية والتكنولوجية:**

ينبغي إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات لغرض تحديثها كي تستجيب للتغير المنشود لتقديم الخدمة الإلكترونية.

ويؤيد هذا الرأي ياسين حيث أكد على ضرورة ارتباط الإدارة الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات, فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية, كما تتنوع أنماطها مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة مثل ربط بعض أنشطة الأعمال مع الانترنت وتقنياتها مثل خدمات الرسائل والوسائط المعلوماتية الأخرى (ياسين, 2005, ص 235)" بتصرف".

#### **ج) المتطلبات البشرية:**

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات, إذ أنها لن تتمكن من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة دون وجود العنصر البشري الذي بدوره يحقق التفاعل بين العناصر, لذا لا بد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلاً جيداً وعلى مستوى عالي من الكفاءة.

وهناك جملة من المتطلبات منها:

- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات و البرمجيات.
- إيجاد نظم فعالية للمحافظة على الأفراد و تطويرهم و تحفيزهم.
- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

#### **د) المتطلبات المالية:**

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة, والتي تحتاج إلى دعم مالي جيد لكي تضمن لها الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة, كالدعم المالي لتوفير البنية التحتية لشراء الأجهزة, وإنشاء المواقع, وربط الشبكات, أيضاً الدعم المالي لتصميم و تطوير البرامج الإلكترونية اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية ومواقعها على شبكة الويب, كما أن الاستعانة بالمدرسين



والمستشارين مكلف ماديا ويتطلب دعم, كذلك توفير دعم مناسب لصيانة الأجهزة و المعدات ولتحديث البرمجيات والحاسبات.

#### هـ المتطلبات الأمنية:

تتمثل متطلبات الأمان في ضمان وحماية أمن قواعد البيانات والمعلومات والمواقع الإلكترونية في المنظمة في مجموعة البرامج والأجهزة والمعدات التي تستخدمها المؤسسة في تمشية أعمالها الإدارية بشكل محوسب, ويتطلب هذا فحص أنظمة الرقابة الداخلية عليها ومدى التزام الإدارات بوضع إجراءات كافية لحمايتها من السرقة أو سوء الاستخدام, وأن يتأكد من أن هذه التقنيات تتناسب وطبيعة أعمال المؤسسة وحجم أعمالها (وهاب, 2012).

ويؤكد السالمي (2005, ص153) أن التطورات المتسارعة في العالم قد تؤثر سلبا في الإمكانيات والتقنيات المتقدمة المتاحة, رامية إلى خرق منظومات الحواسيب بغية السرقة أو تدمير المعلومات, مما يؤدي إلى التفكير الجدي لتحديد الأساليب والإجراءات الدفاعية الوقائية لحماية منظومات الحواسيب أجهزة ومعلومات من أي خرق أو تخريب.

#### 6. متطلبات العمل بالإدارة الإلكترونية:

تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية الحديثة واستكمال عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب توفير توليفة متكاملة من العناصر الجوهرية, التي تتبادل التأثير والوظائف والأدوار في سياق تطور عملية التحول الإلكتروني للمنظمة, هذه العناصر والمتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية كما أخبر ياسين (2005, ص234) تظهر في وهي:

أ) **التكنولوجيا الرقمية E-Technology**: ترتبط الإدارة الإلكترونية و أنشطة الأعمال الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات, و ليس كما يشاع من ارتباط الإدارة الإلكترونية بشبكة الإنترنت و الويب فقط.

ب) **العمليات الإلكترونية E-Processes**: تظهر العملية الإلكترونية كنتاج لجهود إعادة تصميم العملية الإدارية من جديد باستخدام أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات وذلك من أجل تحقيق تلاؤم بين العملية الجديدة وبيئة الانترنت, بعبارة أخرى تحويل أنشطة التقليدية في العملية الإدارية إلى عمليات الكترونية تعمل ضمن بيئة الانترنت وشبكات المنظمة.

ج) **الاستراتيجية الإلكترونية E-Strategy**: تغطي الاستراتيجية الإلكترونية أنشطة التحليل الاستراتيجي لبيئة الأعمال, التصميم, والاختيار الاستراتيجي وتطبيق استراتيجية الأعمال الإلكترونية, كما تتضمن تحديد مصادر التميز عن المنافسين المرتبطة بخيارات مختلفة تبني على أساسها سلاسل القيمة ومن بين هذه الخيارات تطبيق استراتيجية استبدال لجميع قنوات توزيع الخدمات التقليدية مثلا بخدمات الكترونية كاملة.

د) **التسويق الإلكتروني E-Marketing**: يركز التسويق الإلكتروني على التوجه نحو الزبون والتحليل العميق لاحتياجات الزبائن التي يتم تحديدها من خلال العلاقات الإلكترونية والتقليدية للمنظمة مع زبائنها في الأسواق المستهدفة, وتساعد بيئة الانترنت على تكوين صلات تفاعلية مباشرة مع الزبائن يمكن استثمارها لتلبية احتياجاتهم في الوقت الحقيقي.

هـ) **الهيكل الإلكتروني E-Structure**: لا يمكن تصور وضع إدارة إلكترونية تعمل في بناء تنظيمي رسمي وهرمي مغلق يستند إلى قواعد تقليدية وروتين إداري وعمل يدوي, فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة أفقية وعمودية باتصالاتها وقبل ذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة.

و) **القيادة الإلكترونية E-leadership**: القيادة الإدارية الإلكترونية تمثل باختصار الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار و التحديث و إعادة هندسة الثقافة التنظيمية, وصنع المعرفة

وإدارة عملية التعلم التنظيمي في منظمة ساعية للتعلم بصفة مستمرة ومؤكدة (ياسين, 2005, ص234) "بتصرف".

وترى الباحثة أنه من الضروري توفير جميع هذه المتطلبات كوحدة متكاملة دون الإخلال بأي منها، من أجل ضمان نجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية، وسلك الطريق الصحيح في تطبيقها، ويعتمد ذلك على وجود القيادة أو الإدارة المدركة بأهمية تبني تحقيق المتطلبات والسعي الجاد لتوفيرها كما ينبغي.

#### 7. عوامل نجاح التحول للإدارة الإلكترونية ونتائج التحول:

العوامل الحرجة للنجاح تعكس الوجه الآخر لأسباب الفشل أيضا وتمثل دروسا مهمة تجعل المنظمة تسعى بجهود حثيثة من أجل التنمية والتطوير، وقد أجملها ياسين في مجموعة نقاط بالتفصيل كالآتي:

(أ) وجود رؤية استراتيجية لمشروعات الإدارة الإلكترونية: وجود الرؤية الاستراتيجية الواضحة والتعبير الدقيق عنها، و مشاركة جميع المستفيدين في صياغتها يعتبر من أهم عوامل النجاح الجوهرية الحرجة للانطلاق بأنشطة مشروعات الإدارة الإلكترونية، وإلى جانب ضرورة وجود رؤية استراتيجية واضحة يعبر عنها باستراتيجيات مستقبلية ومسارات عمل أساسية لا بد من وجود قيادات إدارية تستطيع إدارة وقياس قدرات الناس على المشاركة في الاقتصاد الرقمي، وتحديد الفرص المتاحة للمنافسة محليا وعالميا .

(ب) المدخل المؤسسي لإدارة أنشطة التحول الإلكتروني: اعتمدت جميع الدول الرائدة في حقل المعلوماتية المدخل التنظيمي المؤسسي لتخطيط وإدارة وتطبيق استراتيجيات التحول الإلكتروني من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، من التجارة العادية إلى التجارة الإلكترونية، ومن الأعمال التقليدية المغلقة إلى الأعمال الإلكترونية، ومن الحكومة الورقية إلى الحكومة الرقمية.

(ج) إنشاء حاضنات لدعم مشروعات الإدارة الإلكترونية: لقد ابتكرت بعض الدول آفة الذكر آليات مختلفة لتحفيز الابتكار و الريادة في مشروعات الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، نذكر على سبيل المثال لا الحصر أن في أيرلندا مركزا للابتكار Innovation Center ولتطوير منظمات الأعمال الناشئة والذي استطاع رعاية واحتضان شركات البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات.

(د) تطوير رأس المال الفكري (صناع المعرفة): إن العامل الجوهرى في نجاح استراتيجيات الإدارة الإلكترونية هو وجود الموارد البشرية من صانعي المعرفة، وعلى وجه الخصوص التقنيين والخبراء في حقل تكنولوجيا المعلومات IT Professional وفي حقل إدارة الأعمال Business Professional. ولذلك تهتم المنظمات في حقل المعلوماتية بالتعليم والتدريب وإعادة هندسة مهارات العاملين من خلال هيئات وكالات يعمل فيها أفضل العقول في مختلف تخصصات الإدارة وتكنولوجيا المعلومات.

(هـ) البنية القانونية و التشريعية المتكاملة: لدى الدول الرائدة هياكل قانونية وتشريعية داعمة لمشروعات الإدارة الإلكترونية ونظم إدارة المعرفة ولديها حزمة متكاملة من التشريعات للإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، ولدى هذه الدول حكومات إلكترونية وتعتبر هي نقطة التقاء وتنسيق و تعاون فاعل بين الحكومة ومجتمع الأعمال من جهة وشركات تكنولوجيا المحلية والأجنبية من جهة أخرى، لهذا نستطيع القول أن نجاح الدول الرائدة في مجال الإدارة الإلكترونية لم يظهر من فراغ، وإنما جاء نتيجة جهود حثيثة لحشد الموارد والقدرات المتاحة

التي رافقت عمليات صياغة وتطبيق استراتيجيات التنمية المعلوماتية في مجال الإدارة الإلكترونية. (ياسين, 2005, ص303-305) "بتصرف".

### 8. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تعد التقنية الإلكترونية أحد الموارد الأساسية للمنظمات للتأقلم مع طبيعة العصر الحالي، إلا أن بعض المنظمات تواجه مجموعة من القيود و المعوقات التي تعرقل عملية الاستثمار الفعال للتقنية الحديثة وتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث أن كثيرا من الإدارات فيها تعاني من العديد من السلبيات و التي تمثل في كثرة الاجراءات الروتينية، و ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية، وعدم مواكبة المستجدات الحديثة في مجال التقنية و من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات ما ذكر العياط (2014, 54):

- أ) التخطيط السياسي الذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة الإدارة الإلكترونية وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها، ويشكل هذا العنصر خطرا كبيرا على مشروع الإدارة الإلكترونية.
- ب) عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة الإدارة الإلكترونية لا سيما حال تدني العائدات المالية الحكومية.
- ج) تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب والذي يشكل أساسا لأي عملية تنفيذ للإدارة الإلكترونية.
- د) الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي التي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن مما شأنه أن يعيق تنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية.
- هـ) مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم في المستقبل بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية.
- و) عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية والاتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الإنترنت نظرا للآزمات الاجتماعية الاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة ماديا.
- ز) نقص في القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محليا أو دعم غير كاف من قطاع التكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولي للجهود الحكومية الرامية إلى تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- ح) التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري.
- ط) النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليصها للعنصر البشري .
- ي) الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.

وترى الباحثة أنه من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية أيضا عشوائية التخطيط لها، ونقص الدورات التدريبية قبل البدء بتطبيقها، كذلك المعوقات المتعلقة بضعف الدعم الفني والتقني في المنظمة، و من الأهمية القصوى على الإدارة في المنظمة العمل على تهيئة المنظمة للتطبيق أو التحول للإدارة الإلكترونية، ويكون ذلك بالاهتمام بجميع الجوانب التي ذكرها الباحثون كمعوقات فيما سبق، فيتم التخطيط بحيث يتم تفادي حدوث المعوقات، كما يعد المسؤولون في المنظمة أيضا خطط لمواجهةها في حال تم حدوثها بحيث لا تؤثر على العمل.

### المحور الثاني: تطوير العمل الإداري:

#### 1. مفهوم تطوير العمل الإداري:

يعرف الأعرجي تطوير العمل الإداري بأنها درجة تناسب التغيرات النوعية والكمية للأنماط والضوابط السلوكية، التي تجسم الجهاز الإداري من جهة مع التغيرات النوعية والكمية في السلع والخدمات العامة المطلوب من الجهاز الإداري المقصود إنتاجها وتوزيعها من جهة أخرى ضمن فترة زمنية محدودة (عرفة، 2011، ص83).

وترى الباحثة أيضا أن المقصود بتطوير العمل الإداري في هذه الدراسة هو ذاته التطوير الإداري وهو التغيير الإيجابي الذي يحدث من خلال عملية منظمة ومخططة مستمرة لجميع جوانب المنظمة (الهيكلية- الاستراتيجية- الإجرائية- المادية التقنية والبشرية) مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية المحيطة للمنظمة، بهدف تحقيق التحسين الملائم، تبعاً لأحدث العلوم في مجال الإدارة ومجال تقنية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك لرفع كفاءة وفعالية وأداء المنظمة.

## 2. أهداف تطوير العمل الإداري:

تختلف أهداف تطوير العمل الإداري باختلاف المجال المستهدف، فقد تحتاج المنظمة إلى تطوير مجال محدد دون غيره أو تطوير المنظمة ككل، ويشير عبوي أن عملية تطوير العمل الإداري تهتم بالجوانب الأساسية في المنظمة وهي الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية والتقنية، وإجراءات العمل كونها أحد أهم وسائل وطرق أعمال المنظمات وذلك من أجل تحقيق الآتي:

- (أ) العمل على رفع مستوى الفهم العام والتفكير الإداري لدى العاملين، وعلى كل المستويات وجميع فروع العمل.
- (ب) خلق مناخ ملائم داخل المنظمات لمعالجة المشاكل، وضع الحلول لها بعيدا عن الاتجاهات الفردية في مواجهة المشاكل.
- (ج) خلق عملية مستديمة واتجاه متعاظم للتجديد والتطوير لدى العاملين بالشكل الذي يتيح فرص التغيير لدى المنظمات بسرعة كافية، ولا يكون تصرفها كردود فعل واستجابة للظروف المفروضة من بيئة العمل.
- (د) تطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين الإدارية، بالشكل الذي يهيئ فرصاً أوسع وأكبر لتحسين ورفع مستويات الأداء.
- (هـ) تهيئة العقول الإدارية التي تمتلك المعرفة العلمية والخبرة الواسعة والقدرة الكافية لمواجهة احتياجات التطور المستقبلي والناجمة عن تطور المجتمع ونمو التكنولوجيا.
- (و) العمل على التأثير في سلوكيات العاملين بالشكل الذي يؤمن الوصول إلى أهداف المنظمات الإدارية أو أهداف التنمية الشاملة.
- (ز) تنمية قدرات العاملين على التحليل، وتشخيص المشكلات واختيار المعالجات من مجموعة البدائل المتوفرة.
- (ح) بث نوازع الرضا عن العمل وخلق الرغبة في التغيير والثقة بسياسات العمل والإجراءات المتعلقة بالعاملين.
- (ط) خلق مناخ ملائم من الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارات بتطبيق إجراءات عمل تحقق العدالة في منح الحوافز، وتحقيق فرص متكافئة لتسلم المسؤوليات الأعلى (عبوي، 2017، ص118).

## 3. أهمية تطوير العمل الإداري:

للتطوير أهمية بالغة في سير العمل في الإدارات، ولا زال البعض يرى أنه مرحلة اختيارية في حياة الإدارة أو المنظمة، ولكن أشارت الكثير من دراسات إلى وجود علاقة قوية بين التطوير واستمرارية المنظمة، فالإدارة التي تعنى بالتطوير قادرة على الاستمرار وعلى المنافسة أيضا في مجال عملها، وعلى العكس من ذلك فكلما كانت إدارة المنظمة وموظفوها لا يعطون التطوير تلك الأهمية البالغة، ولا يعتمدونه كجزء أساسي من العملية الإدارية، زادت احتمالية فشلها بسبب عدم

مواكبتها وتكيفها مع المتغيرات سواء المحيطة بها أو البعيدة عنها، وتتمثل أهمية التطوير كما ذكر الصيرفي (2007، ص100) في الجوانب التالية:

- (أ) دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية كما ونوعا وتقليل هدر الأموال.
- (ب) تنمية القوى البشرية، وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها، إذكاء الإبداع والقدرة على الابتكار، ومجارة قدرات المتفوقين.
- (ج) توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومواجهة المشكلات ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.
- (د) الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى.
- (هـ) العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين .

#### 4. خصائص عملية تطوير العمل الإداري:

من أهم الخصائص المميزة لعملية تطوير العمل الإداري والموضحة لأبعادها ما ذكر محمد حول عملية التغيير التنظيمي في الإدارة والذي يكون بمعنى التطوير و الإصلاح فيها:

(أ) التغيير أمر حتمي فالشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه، التغيير و التطوير أصبح كالمدم العارم يجتاح كافة المنظمات على اختلاف أنواعها و أهدافها و نشاطاتها بقوى و ظروف بيئية تفرض على المنظمات حتمية التطور، سواء كانت هذه القوى تأتي من الخارج أو من الداخل تنذر المنظمات بأن تتغير أو تزول.

(ب) التغيير حركة تفاعلية: وهي حركة ارتقائية بالضرورة، أثناء قيام المنظمات بالتغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل و الخطوات أو الحلقات التطويرية تقفز بها من الوضع الحالي نحو الوضع المستهدف أو المنشود.

(ج) التغيير عملية مستمرة وفي حكمه التطوير فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومية و الاستمرار ذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية و خارجية تتصف بالحركة و عدم الثبات خاصة في بيئة العصر الحالي، إذ أن السمة الغالبة هي سمة التغيير المستمر، لذا على المنظمات أن تعتمد أسلوب التغيير المستمر لكي تحقق البقاء.

(د) التغيير عملية شاملة: فهو عبارة عن عملية استراتيجية تسير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في جميع جوانبها (محمد، 2014، ص 19-21) "بتصرف".

يضيف الصيرفي (2007، ص14) بأن عملية التطوير تتأثر بالإنسان، وبالنواحي السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية وتتأثر بها أيضا، كما أنها تتأثر بالعادات و التقاليد والثقافة المحيطة، لذلك تحتاج عملية التطوير لتعاون الفريق من (قادة، موظفين، جمهور).

#### 5. مبررات تطوير العمل الإداري:

ذكر منور و فؤاد (2005، ص271) أن المنظمة تواجه العديد من التغيرات والمستجدات في بيئة عملها كما تتعرض للعديد من الضغوط التي تفرض عليها إحداث التغيير والتطوير، ويمكن تقسيم أسباب التغيير والتطوير إلى مسببات خارجية وأخرى داخلية.

#### (أ) الدوافع الخارجية:

تواجه أية منظمة عديد من الظروف البيئية التي تستلزم الاستجابة لها بالتغيير والتطوير هذا وعادة يستهدف التغيير أو التطوير الناشئ عن الدوافع الخارجية مجرد تحقيق التوافق بين المنظمة وبين بيئتها أو السيطرة على تلك البيئة أو جزء منها لصالح المنظمة. ومن أهم التغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية وتؤثر على المنظمة:

- التغيير في ظروف السوق أو العميل المستهدف.

- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة.

- التغيير في البيئة السياسية والتشريعية.

### (ب) الدوافع الداخلية:

تظهر الحاجة للتغيير أو للتطوير عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير وتطوير في المنظمة.

### 6. مداخل ومجالات تطوير العمل الإداري:

أجمعت الدراسات والباحثين على أن هناك مكونات لعملية تطوير العمل الإداري لا بد من توافرها حيث أنها مترابطة بشكل لا يكتمل التطوير بدون أي مكون منها، وقد تختلف في الأهمية، لكن توافرها جميعاً من أساسيات عملية التطوير، وهذه المكونات الإرادة، السياسية، العنصر البشري، القوانين والأنظمة، التقنيات الحديثة، والمرحلية.

وقد صنفها الصيرفي (2007، ص 139) حسب المجالات أو الوحدات المعينة كما يلي:

- القوى البشرية Human resource: ويركز التطوير فيها على الاحتياجات الفردية، الأداء الفردي، الاحتياجات التدريبية. والهدف من تطوير القوى البشرية: تحسين أداء العاملين وذلك عن طريق تحديد احتياجاتهم (التدريبية والشخصية) بشكل دقيق يمكن معه تقديم درجة مناسبة للإشباع و الرضا الوظيفي الذي يسهم في تحسين مستوى الأداء.
- التنظيم Organization: ويركز التطوير فيه على الهياكل التنظيمية، تحديد المسؤوليات، درجة المركزية، نظام الاتصالات. والهدف من تطوير التنظيم في المنظمة: تحسين المناخ التنظيمي، إذ لا بد أن تشمل العملية التطويرية محاولة التعرف على مدى ملاءمة التنظيم الحالي لاحتياجات العمل، و التعرف على المعوقات التنظيمية بدقة من خلال تشخيص سليم، و من ثم اقتراح التوصيات الملائمة، التي تسهم في تحسين المناخ التنظيمي بوجه عام.
- أساليب وطرق الإجراءات أو أداء العمل Work procedures: ويركز التطوير فيها على تبسيط الإجراءات، إدخال أجهزة حديثة، طرق أداء العمل. والهدف من تطوير الإجراءات وطرق أداء العمل: تطوير الأداء الكلي، ويكون التحسين والتطوير في هذا المجال بهدف تحديد الاختناقات التي يمكن أن تحدث عنق الزجاجة، و دراسة النماذج والسجلات ونظم الحفظ والفهرسة المتبعة، والعمل على تطوير الأداء الكلي للعاملين بالمنظمة، سواء بزيادة كفاءتهم الفردية أو بإمدادهم بالأجهزة و الوسائل الحديثة التي تساعدهم على أدائها بشكل أفضل.
- القوانين والتشريعات في المنظمة Rules and Regulations: ويركز التطوير فيها على المراجعة الدورية، إعادة الصياغة، معالجة الثغرات، الهدف من تطوير القوانين مواكبة التطورات. والنتيجة النهائية المرجوة من تطويرات هذه الوحدات تحقيق التطوير في كافة أجزاء المنظمة، وذلك يكون بقصد التعرف على أي صورة من صور التعارض، أو الغموض في مواد

القوانين، واللوائح المفسرة لها، ولاشك أن هذا الأمر يحتاج بالإضافة إلى المتخصصين إلى ملاحظات القائمين بتطبيق مواد لقوانين واللوائح وما يصادفهم من عقبات أثناء التطبيق.

أما حريم (2014، ص 289) يرى أن مداخل تطوير العمل الإداري كالتالي:

- جانب التغيير و التطوير.
  - كيفية إحداث التغيير و التطوير.
  - الجهة المستهدفة من التغيير و التطوير (الفرد- الجماعة- المنظمة).
7. مهام تطوير العمل الإداري وواجباته:

وحدات تطوير العمل الإداري مكلفه بالقيام بالعديد من المهام و الوظائف داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تطوير المنظمة و الوصول بها إلى المستوى المطلوب من الكفاءة و الفاعلية. كثير من الدراسات و الباحثين صنفوا مهام التطوير على أسس مختلفة و متباينة، ومن أبرز المهام التي أكد عليها أغلب الباحثين ما يلي:

(أ) إعادة الهيكلة: من مهام التطوير في المنظمة دراسة الهياكل التنظيمية فيها، و تقديم المقترحات التي تساعد في تطويرها للأفضل، فكما ذكر الصيرفي حول ذلك (2007، ص 112) أن تطوير العمل الإداري يسهم في تحديث الهياكل التنظيمية للمنظمة و إدارتها الفرعية، تحديد المسؤوليات، تحسين نظام الاتصالات، تقسيم العمل و إزالة التعارض و الازدواجية بين عمل الوحدات، تحديد نطاق الأشراف.

(ب) دراسة النماذج المكتبية وإعادة تصميمها: من هذه النماذج، نموذج طلب وظيفة، نموذج و صف وظيفة، نموذج طلب إجازة، إيصال استلام النقود، أمر اعتماد الصرف، و غيرها من النماذج المكتبية. و النموذج عبارة عن ورقة مطبوعة باليد أو مكتوبة تحتوي على نوعين من البيانات:

- بيانات ثابتة يتم من خلالها الحصول على البيانات المتغيرة اللازمة لأداء العمل، و يترك فراغ للمستخدم بجانبها لتعبئته.

- بيانات متغيرة وهي البيانات التي يقوم المستخدم بإضافتها في المحدد في النموذج و بالدرجة المطلوبة من التفصيل.

تصميم النموذج ليس بالعملية السهلة، عند قيام المحلل الإداري بذلك، لابد أن يقوم بتحديد أهمية النموذج و استعمالاته، وذلك لن يتم إلا من خلال دراسة لطبيعة الإجراءات و النشاطات التي يتم من خلالها استخدام البيانات. الصيرفي (2007، ص 118). "بتصرف".

(ج) إعداد الأدلة التنظيمية: الأدلة التنظيمية عبارة عن وثائق تتضمن معلومات مفصلة عن الأهداف و الأعمال و الهياكل الإدارية و وظائفها و الصلاحيات، فمن المهم توضيح المهام المطلوبة و الجهات المختصة بكل مهمة، ذلك يساعد في اكتشاف خطوط القوة و الضعف و المشكلات التنظيمية، و التضارب و الازدواج إن وجد. و إعداد الأدلة التنظيمية لا يكون بشكل عشوائي بل يحتاج دراسة و تحليل شامل لوضع المنظمة، ثم يتم إعداد الدليل التنظيمي وفق الشروط الصحيحة لذلك، و يتسم بالوضوح للعاملين و عدم التضارب في المهام حتى يحقق النجاح للمنظمة.

(د) دراسة القوانين و اللوائح و التشريعات: حددت الخطوط العريضة لعمل وحدات التطوير في هذا المجال كما ذكر الصيرفي (2007، ص 120) بما يلي:

- المراجعة الدورية للقوانين و التشريعات التي تنظم عمل الإدارة.
  - اقتراح التعديلات التي تكفل معالجة الثغرات و القصور في هذه التشريعات.
  - العمل على إزالة التعارض و الازدواج بين التشريعات و القوانين المنظمة.
  - العمل على توفير درجة أكبر من الحرية و المرونة لجهات التنفيذ.
  - تجميع المراجع التشريعية وفهرستها وحفظها على نحو يمكن استرجاعها بسهولة.
  - ه) التدريب و تنمية القوى البشرية: تهدف تنمية الموارد البشرية إلى الحصول على الأفراد الأكفاء في العمل.
  - و) متابعة المعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستخدمة في كافة الوحدات وإعداد الدراسات لترشيدها واستخدامها واقتراح ما يناسب هذه الوحدات.
  - ز) متابعة تقييم أداء العاملين في كافة الأجهزة المكونة للمنظمة أو المؤسسة وذلك عن طريق إعداد التقارير الدورية عن أداءهم ورفعها إلى الجهات المعنية (عبوي, 2017, ص121).
  - ح) التعاون مع إدارة الشؤون المالية في إعداد مشروع لموازنة وبشكل خاص المتعلق بالوحدات الإدارية.
  - ط) عقد حلقات تطبيقية وورش عمل تتناول المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة وتقديم الحلول المناسبة لها.
  - ي) إجراء مسح سنوي شامل للاحتياجات التدريبية وجدولة استيعاب التدريب لكل الوظائف وإعداد خطة سنوية للتدريب (عبوي, 2017, ص122).
  - ك) تبسيط إجراءات العمل: مما لا شك فيه أن تبسيط إجراءات العمل لها أهمية بالغة، فكيفية القيام بالأعمال يحدد مدى تقدم المنظمة وسرعة إنجازها للأعمال مع الحفاظ على جودتها، لذلك كان من أبرز المهام في عملية تطوير العمل الإداري مهمة تبسيط إجراءات العمل.
- 8. عوامل نجاح عملية التطوير و مقوماته:**

- أشار آل دحوان (2008) في دراسته " دور إدارة تطوير العمل الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية " إلى مقومات التطوير عن آل زاهر (1993, ص 90):
- أ) توافر القناعة والرغبة الصادقة في عملية تطوير العمل الإداري: وهذا منوط بالسلطة السياسية في البلد والقيادة الإدارية في المنظمات والإدارات المتخصصة في هذا الجانب.
  - ب) التخطيط السليم للتطوير الإداري: ويكون من خلال التوافق بين الأهداف والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
  - ج) ارتباط تطوير العمل الإداري بالبيئة: العلاقة بين التطوير والبيئة المحيطة في غاية الأهمية، وتجاهل البيئة المحيطة قد يؤدي إلى فشل عملية التطوير بالكامل، لذلك يجب أن ترتبط العملية التطويرية بالبيئة المحيطة بما تحويه من عادات وتقاليد وقيم ومبادئ وثقافة، لأن بعض الأفكار والطرق والأساليب التطويرية نشأت في بيئة تختلف في كثير من معطياتها عن البيئة المحيطة بعملية التطوير.
  - د) الاستمرارية في عملية تطوير العمل الإداري: لا شك أن من أهم صفات العملية التطويرية كما ذكرها الكثير من علماء الإدارة أنها جهد مخطط وطويل الأمد، وهذا يقودنا إلى أن تطوير العمل الإداري لا يهتم بحل المشاكل القائمة فقط بل عليه تدارك المشاكل والعقبات قبل وقوعها من خلال استشراف المستقبل وتحدياته ومعرفة ما فيه من فرص وتهديدات للاستفادة من الفرص وتوظيفها والعمل على تلافي التهديدات.
  - ه) الشمولية في عملية تطوير العمل الإداري: النظرة الشمولية للأشياء من جميع الجوانب تعطي نتائج أكثر دقة وإيجابية، وتقلل من الأخطاء، وتجعل الحكم على الأشياء يرتقي إلى شيء من الصحة والموضوعية، وهذا ينسحب على العملية التطويرية، حيث إن نظرتها الشمولية للجوانب التنظيمية والإنسانية يحقق لها أفضل النتائج.



وترى الباحثة أن تقنية وتكنولوجيا المعلومات من العوامل الأساسية والمؤثرة على العمل الإداري، حيث أن تأثيرها يشمل جميع المنظمة، ليس فقط إداء العمل وإجراءاته. فإدخال تقنية و تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة يحولها من منظمة تقليدية إلى منظمة إلكترونية، بالتالي فإن جميع العمليات والوظائف الإدارية في المنظمة سيشملها التغيير، وإجراءات أو كيفية أداء العمل أحد الأمور التي سوف يحدث لها تطوير وتحسين وتبسيط تبعاً لذلك، فمما لا شك فيه أن للتقنية و التكنولوجيا دور بارز في تحقيق مستويات عالية من الأداء الفعال و ذات الجودة الملائمة في المنظمة، وجعل العمل أسهل بكثير مما كان عليه، ويوفر الكثير من الجهد والوقت والكلفة المادية من خلال تبسيط إجراءاتها، الذي يعزز قدرة المنظمة على التميز في أدائها والمنافسة مع نظيراتها، لكن ومع ذلك فإن إدخال التكنولوجيا واستخدامها في تبسيط و تطوير الأعمال في المنظمة يحتاج إلى معرفة تامة بها، فإذا ما تم استعمال التكنولوجيا بشكل خاطئ قد يعيق عمل المنظمة و قد يؤدي إلى الفشل أو التدهور بدلا من أن يكون ذلك ميزة تنافسية ترفع من أداء المنظمة.

### 9. معوقات تطوير العمل الإداري:

هناك الكثير المشكلات التي تحول دون تحقيق تطوير العمل الإداري كما ذكرت الشريف (2013، ص33) في دراستها نقلا عن آل زاهر ومنها:

- أ) تركيز السلطات واحتكارها بيد المدير.
- ب) السياسات الكيدية وتضييق الخناق على المبدعين.
- ج) الخجل الإداري وهو أحد أسباب التخلف الإداري لأنه يحول دون اتخاذ قرارات حاسمة.
- د) تكريس قيم الطاعة المطلقة العمياء للمدير.
- هـ) خلل القيم الاجتماعية، حيث حلت قيمة جمع الثروة محل قيم الأمانة.

أيضا ترى الباحثة أن من المعوقات أو المشكلات الأخرى: نقص التأهيل والتدريب لدى العاملين، مقاومة العاملين للتغيير في حالة عدم مشاركتهم وأخذ آرائهم، كذلك عدم التدرج في تطبيق عملية التطوير واللجوء لعنصر المفاجأة في تغيير وضع المنظمة الإداري.

كما ترى الباحثة من خلال البحث أن من أبرز معوقات التطوير وجود اختلاف بين الخطط الموضوعية للتطوير وبين التطبيق الفعلي لها، فالتطبيق السيئ أو المخالف قد يؤدي إلى تدهور عملية التطوير أو توقفها، وقد تضطر المنظمة لوضع خطة جديدة، أو البدء من جديد بالتطبيق، كذلك أن تكون الخطط الموضوعية غير واقعية بالنسبة للمنظمة أو صعوبة التطبيق، لذا لا بد من أخذ قدرة المنظمة بعين الاعتبار عند وضع الخطط التطويرية لضمان نجاح التطوير. أيضاً من المعوقات عدم تنوع أساليب التطوير بما يناسب كل وحدة أو كل مجال، فالاعتماد على أسلوب واحد قد يؤثر في سير عملية التطوير، وقصور المعلومات أو اختلافها أو استخدام معلومات قديمة غير محدثة، كذلك سوء استخدام الإمكانيات المادية قد يترتب عليه في المقابل سوء تنفيذ لعملية التطوير، و غير ذلك من المعوقات.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

**منهج الدراسة:** اتبعت الباحثة المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لتحقيق أهدافها.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الهيئة الإدارية في جامعة الباحة على النحو الآتي:

- جميع الإداريين في جامعة الباحة للإجابة عن الاستبانة، والبالغ عددهم (704) موظفاً، وفقاً للإحصاءات الرسمية للجامعة من مركز وحدة المعلومات.

• جميع القادة الأكاديميين من (العمداء, والوكلاء/الوكيلات, ورؤساء الأقسام) في جميع الكليات والعمادات المساندة في جامعة الباحة حالياً لإجراء المقابلة الشخصية معهم, والبالغ عددهم (154) قائداً, وفقاً لأحدث الإحصاءات الرسمية للجامعة, ووفقاً لعدد الكليات, والبرامج الأكاديمية فيها, والعمادات المساندة بالجامعة.

#### عينة الدراسة:

قد اقتصرَت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من الإداريين في جميع الكليات والعمادات المساندة في الجامعة بما يمثل نسبة 25% من مجتمع الدراسة, وقد بلغت (180), حيث تم التعامل مع (162), وذلك نظراً لاستبعاد عدد من الاستجابات لعدم اكتمالها.

وقد تم اختيار عينة قصدية من القادة الأكاديميين من (العمداء, والوكلاء/الوكيلات, ورؤساء الأقسام) والإداريين في جميع الكليات والعمادات المساندة في الجامعة بلغ عددهم (12) قائداً أكاديمياً وإدارياً بناء على موافقتهم, وأيضاً ممن وافقوا على إجراء المقابلة من القادة الإداريين بالجامعة, وبلغ عددهم جميعاً (21).

#### أداة الدراسة:

استبانة تحت عنوان " تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الباحة ومدى إسهامها في تطوير العمل الإداري بجامعة الباحة", حيث اشتملت على (27) فقرة, مقسمة إلى ثلاث مجالات (البنية التحتية والتشريعية, تقنيات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية, التفاعل مع الإدارة الإلكترونية), والجزء الثالث: يتناول الفقرات المتعلقة بقياس إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري, وقد استخدمت مقياس ليكرت الخماسي المتدرج (مرتفعة جداً- مرتفعة- متوسطة- منخفضة- منخفضة جداً).

#### صدق الأداة وثباتها:

#### الصدق الظاهري للأداة:

لضمان صدق أداة الدراسة تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة, للحصول رأيهم حول ملاءمتها لغرض البحث, ومدى كفاية أدوات الدراسة من خلال وضوح صياغة العبارة, وعدد الفقرات والأسئلة, ومدى انتمائها للمجال الذي وضعت فيه, وتنوعها وشموليتها, وإضافة أي ملاحظات أخرى سواء بإضافة فقرات وأسئلة يرون أنها مهمة ولم ترد في الأدوات, أو التعديل والحذف, وكتابة أي اقتراح أخرى حول أدوات الدراسة وفقاً لما يراه المحكم.

#### صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v.23) والجدول التالي يوضح ذلك:

#### جدول (1) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال الأول

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	0.865**	1

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	0.883**	2
0.000	0.804**	3
0.000	0.851**	4
0.000	0.730**	5
0.000	0.902**	6
0.000	0.880**	7
0.000	0.861**	8

يتضح من الجدول (1) أن جميع فقرات المجال الأول مرتبطة بالدرجة الكلية للمجال الأول حيث جاءت معاملات ارتباط بيرسون تتراوح ما بين (0.730) كحد أدنى إلى (0.902) كحد أعلى وهي ارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) حيث جاءت القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط أقل من (0.01).

ويوضح الجدول التالي معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه:

جدول (2) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال الثاني

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة
0.005	0.835**	1
0.007	0.791**	2
0.000	0.828**	3
0.001	0.864**	4
0.000	0.821**	5
0.000	0.838**	6
0.000	0.775**	7
0.000	0.777**	8
0.000	0.826**	9
0.000	0.873**	10
0.000	0.870**	11

يتضح من الجدول (2) أن جميع فقرات المجال الثاني مرتبطة بالدرجة الكلية للمجال الثاني حيث جاءت معاملات ارتباط بيرسون تتراوح ما بين (0.775) كحد أدنى إلى (0.873) كحد أعلى وهي ارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) حيث جاءت القيم الاحتمالية لمعامل الارتباط أقل من (0.01) ، وهذا يدل على قوة ارتباط فقرات المجال الثاني بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له.

ويوضح الجدول التالي معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه:

**جدول (3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال الثالث**

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	0.846**	1
0.001	0.810**	2
0.000	0.836**	3
0.000	0.890**	4
0.000	0.892**	5
0.000	0.857**	6
0.000	0.848**	7
0.000	0.751**	8

يتضح من الجدول (3) أن جميع فقرات المجال الثالث مرتبطة بالدرجة الكلية للمجال الثالث حيث جاءت معاملات ارتباط بيرسون تتراوح ما بين (0.751) كحد أدنى إلى (0.890) كحد أعلى وهي ارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) حيث جاءت القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط أقل من (0.01) ، وهذا يدل على قوة ارتباط فقرات المجال الثالث بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له.

ويوضح الجدول التالي معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني الذي تنتمي إليه:

**جدول (4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني**

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	0.909**	10	0.000	0.758**	1
0.000	0.879**	11	0.000	0.834**	2
0.000	0.894**	12	0.000	0.875**	3
0.000	0.744**	13	0.000	0.883**	4
0.000	0.892**	14	0.000	0.854**	5

0.000	0.769**	15	0.000	0.867**	6
0.000	0.900**	16	0.000	0.856**	7
0.000	0.906**	17	0.000	0.890**	8
0.000	0.897**	18	0.000	0.881**	9

يتضح من الجدول (4) أن جميع فقرات المحور الثاني مرتبطة بالدرجة الكلية للمحور الثاني حيث جاءت معاملات ارتباط بيرسون تتراوح ما بين (0.744) كحد أدنى إلى (0.909) كحد أعلى وهي ارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) حيث جاءت القيم الاحتمالية لمعامل الارتباط أقل من (0.01)، وهذا يدل على قوة ارتباط فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور. وعليه، فإنه ومن خلال نتائج الثبات الموضحة في الجداول السابقة يتأكد للباحثة أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات والاتساق الداخلي، مما يطمئن إلى تطبيق النتائج على كامل مجتمع الدراسة.

#### ثبات الاستبانة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدمت الباحثة (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول (5) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول (5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول (درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية)	المجال الأول	0.943
	المجال الثاني	0.953
	المجال الثالث	0.940
المحور الثاني (علاقة الإدارة الإلكترونية بتطوير الأداء)	18	0.979
الاستبيان ككل	45	0.978

يتضح من الجدول (5) أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع جداً حيث بلغ (0.978) فيما تراوح ثبات المحاور ما بين 0.940 كحد أدنى وبين 0.979 كحد أعلى وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات مما يطمئن الباحثة لتطبيق نتائجه على المجتمع.

#### الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

نتائج إجابة التساؤل الأول الذي نص على ما يلي: ما درجة تطبيق مجال البنية التحتية والتشريعية للإدارة الإلكترونية بجامعة الباحثة من وجهة نظر عينة الدراسة؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمتوسطات المرجحة بالأوزان وفق مقياس ليكرت الخماسي، والرتب مجال البنية التحتية، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (6): تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول المجال الأول: البنية التحتية والتشريعية

م	الفقرات	الاستجابة	مرتفعة جدًا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدًا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتب
1	تدعم التشريعات التنظيمية بالجامعة تطبيق الإدارة الإلكترونية.	تكرار	23	48	52	22	17	3.2346	1,17184	متوسطة	3
		%	14.2%	29.6%	32.1%	13.6%	10.5%				
2	يتناسب الهيكل التنظيمي للجامعة مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.	تكرار	15	50	49	35	13	3.1173	1.09989	متوسطة	5
		%	9.3%	30.9%	30.2%	21.6%	8%				
3	تتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة تطبيق الإدارة الإلكترونية.	تكرار	25	61	51	22	3	3.5123	0.97317	مرتفعة	1
		%	15.4%	37.7%	31.5%	13.6%	1.9%				
4	يتوفر الدعم الفني المطلوب بالجامعة لضمان استمرار تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل فعال.	تكرار	22	53	44	27	16	3.2346	1.17713	متوسطة	3
		%	13.6%	32.7%	27.2%	16.7%	9.9%				
5	تتوفر الإمكانيات المادية المناسبة بالجامعة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	تكرار	24	52	48	21	17	3.2778	1.18085	متوسطة	2
		%	14.8%	32.1%	29.6%	13%	10.5%				
6	تحرص الجامعة على تدريب الموظفين على ما يستجد في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية.	تكرار	19	35	48	28	32	2.8827	1.28240	متوسطة	7
		%	11.7%	21.6%	29.6%	17.3%	19.8%				
7	تحرص الجامعة على توحيد المواصفات التقنية لأجهزتها ليسهل ربطها مع بعضها البعض.	تكرار	16	42	46	40	18	2.9877	1.16357	متوسطة	6
		%	9.9%	25.9%	28.4%	24.7%	11.1%				
8	تتوفر البنية التحتية المناسبة بالجامعة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	تكرار	18	55	43	27	19	3.1605	1.8434	متوسطة	4
		%	11.1%	34%	26.5%	16.7%	11.7%				
	المتوسط الموزون والانحراف المعياري للمجال الأول من المحور الأول							3.1759	0.97887	متوسطة	

يتضح من الجدول (6) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال (البنية التحتية والتشريعية) ما يلي:

جاء فى المرتبة الأولى الفقرة التى تنص على (تتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة تطبيق الإدارة الإلكترونية) بمتوسط حسابي (3.5123) وانحراف معياري (0,97317) وهو ما يقابل درجة (مرتفعة) فى مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقاً فى جدول (12) حيث كانت قيمة المتوسط تقع فى الفترة من 3.40 إلى 4.19، وجاء فى المرتبة الأخيرة الفقرة التى تنص على (تحرس الجامعة على تدريب الموظفين على ما يستجد فى مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية). بمتوسط حسابي (2.8827) وانحراف معياري (1.28240) ما يقابل درجة (متوسطة) فى مقياس ليكرت الخماسي حيث كانت قيمة المتوسط تقع فى الفترة من 2.60 إلى 3.39.

كما يتضح من جدول (13) أن جميع متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع فقرات المجال الأول تنحصر فى درجة (متوسطة) عدا فقرة واحدة (مرتفعة).

كما جاء المتوسط المرجح بالأوزان للمجال الأول ككل بلغ قيمة (3.1759) بانحراف معياري أقل من الواحد حيث بلغت قيمته (0.97887) مما يدل على تجانس الاستجابات وعدم تشتتها حول المتوسط.

وتقابل قيمة المتوسط (3.1759) فى مقياس ليكرت الخماسي درجة (متوسطة) الموضحة سابقاً فى جدول (6) حيث تقع قيمة المتوسط فى الفترة من 2.60 إلى 3.39. ومنه نستنتج أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية (مجال البنية التحتية والتشريعية) بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين الإداريين مطبق بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتائج من خلال البحث وبعد إجراء المقابلات، لحدثة إنشاء الجامعة حيث ضمت الجامعة الكليات المنشأة فى المنطقة قديماً وحديثاً، الأمر الذى جعل وجود البنية التحتية والتشريعية للإدارة الإلكترونية يختلف من مكان لآخر فى الجامعة تبعاً لإختلاف المباني والتجهيزات، حيث تكون الحديثة منها مجهزة بما يتلائم مع وجودها، والأخرى أما فى طور التجديد والصيانة أو سيتم نقلها إلى مباني حديثة.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة أبو عاشور، النمري (2013) حيث خلصت نتائجها إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية فى جامعة اليرموك من وجهة نظر الإداريين كانت بدرجة متوسطة.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة Alkhsabah (2017) حيث خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية مرتفع حسب تصورات وحدات أخذ العينات حيث الوسط الحسابي (4.10) والأهمية النسبية (82%).

**نتائج إجابة التساؤل الثانى الذى نص على ما يلي: ما درجة تطبيق مجال تقنيات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية بجامعة الباحة من وجهة نظر عينة الدراسة؟**

لمعرفة درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال مجال (تطبيقات الإدارة الإلكترونية) تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات المرجحة بالأوزان وفق مقياس ليكرت الخماسي والرتب لفقرات مجال (تطبيقات الإدارة الإلكترونية) تبعاً للمتوسطات، وكانت النتائج كما هي موضحة بجدول (7) التالي.

جدول (7): تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول المجال الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية

م	الفقرات	الاستجابة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتب
1	توفر البوابة الإلكترونية للجامعة الخدمات والمعلومات بشكل كافٍ.	تكرار	15	42	60	22	23	3.0247	1.08913	متوسطة	6
		%	9.3	25.9	37	13.6	14.2				
2	تتوفر الإمكانيات التقنية المناسبة بالجامعة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	تكرار	15	48	62	28	9	3.1975	1.12252	متوسطة	3
		%	9.3	29.6	38.3	17.3	5.6				
3	تتوفر التطبيقات والبرامج والأنظمة الحديثة بالجامعة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ( كالأرشيف، ونظام الرواتب والحسومات، والتسجيل).	تكرار	16	44	56	23	23	3.0432	1.11842	متوسطة	5
		%	9.9	27.2	34.6	14.2	14.2				
4	تتوفر بالجامعة قاعدة بيانات ومعلومات تقنية متكاملة ومترابطة لكافة خدمات العمل الإداري.	تكرار	15	39	56	26	26	2.9444	1.24879	متوسطة	9
		%	9.3	24.1	34.6	16	16				
5	يتوفر بالجامعة شبكات اتصال سلكية ولاسلكية حديثة لخدمات العمل الإداري كافة.	تكرار	16	36	53	34	23	2.9259	1.13594	متوسطة	10
		%	9.9	22.2	32.7	21	14.2				
6	تتوفر بالجامعة النماذج الإلكترونية المعتمدة والحديثة كمتطلبات إجراءات التسجيلات والتعيينات والتعهدات وغيرها.	تكرار	14	44	58	27	19	3.0432	1.18690	متوسطة	5
		%	8.6	27.2	35.8	16.7	11.7				
7	تتعامل الجامعة بالبريد الإلكتروني الخاص لكل موظف.	تكرار	25	44	39	29	25	3.0926	1.17735	متوسطة	4
		%	15.4	27.2	24.1	17.9	15.4				
8	تحرص الجامعة على خدمة المستفيدين والموظفين من خلال إنشاء حسابات خاصة بهم.	تكرار	28	39	57	23	15	3.2593	1.21570	متوسطة	1
		%	17.3	24.1	35.2	14.2	9.3				
9	تتوفر في الجامعة برامج وخطط لحماية أمن البيانات والمعلومات والمعاملات الإلكترونية.	تكرار	16	55	57	20	14	3.2407	1.07372	متوسطة	2
		%	9.9	34	35.2	12.3	8.6				
10	توفر الجامعة الأدلة الإرشادية المناسبة لاستخدام التقنية والبرامج والتطبيقات وطريقة عملها.	تكرار	15	33	61	36	17	2.9568	1.10532	متوسطة	8
		%	9.3	20.4	37.7	22.2	10.5				



7	متوسطة	1.17419	2.9877	22	31	51	43	15	تكرار	11	تحرص الجامعة على صيانة الأجهزة، وتطوير التطبيقات والبرامج المستخدمة بشكل مستمر.
				%13.6	%19.1	%31.5	%26.5	%9.3	%		
	متوسطة	0.95273	3.0651	المتوسط الموزون والانحراف المعياري للمجال الثاني من المحور الأول							

يتضح من الجدول (7) أن المرتبة الأولى كانت للفقرة التي تنص على (تحرص الجامعة على خدمة المستفيدين والموظفين من خلال إنشاء حسابات خاصة بهم) بمتوسط حسابي (3.2593) وانحراف معياري (1,21570) وهو ما يقابل درجة (متوسطة) في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقاً في جدول (6) حيث كانت قيمة المتوسط تقع في الفترة من 2.60 إلى 3.39، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (يتوفر بالجامعة شبكات اتصال سلكية ولاسلكية حديثة لخدمات العمل الإداري كافة) بمتوسط حسابي (2.9259) وانحراف معياري (1.13594) ما يقابل درجة (متوسطة) في مقياس ليكرت الخماسي حيث كانت قيمة المتوسط تقع في الفترة من 2.60 إلى 3.39.

كما يتضح من جدول (7) أن جميع متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع فقرات المجال الثاني تنحصر في درجة (متوسطة).

كما بلغ المتوسط المرجح بالأوزان للمجال الثاني ككل قيمة (3.0651) بانحراف معياري (0.95273) حيث تقابل قيمة المتوسط (3.0651) في مقياس ليكرت الخماسي درجة (متوسطة) الموضحة سابقاً في جدول (6) حيث تقع قيمة المتوسط في الفترة من 2.60 إلى 3.39. ومنه نستنتج أن درجة تطبيق تطبيق الإدارة الإلكترونية (مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية) بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين الإداريين مطبق بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتائج لوجود مبانى ومرافق قديمة لم يشملها التجديد الحالي في الجامعة كما ذكر سابقاً، لذا فإن النتائج تشير إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة متوسط، فنرى أغلب الاستجابات تتركز بين مرتفعة ومتوسطة، مما يشير إلى هناك علاقة طردية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية مع التغيرات الحاصلة في الجامعة، حيث يستمر التطبيق السليم للإدارة الإلكترونية مع حصول التغييرات والتجديدات المناسبة في الجامعة.

نتائج إجابة التساؤل الثالث الذي نص على ما يلي: ما درجة تطبيق مجال التفاعل مع الإدارة الإلكترونية بجامعة الباحة من وجهة نظر عينة الدراسة؟

لمعرفة درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال التفاعل معها تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات المرجحة بالأوزان وفق مقياس ليكرت الخماسي والرتب لفقرات المجال الثالث (التفاعل مع الإدارة الإلكترونية) تبعاً للمتوسطات، وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (8).

جدول (8): تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول المجال الثالث: التفاعل مع الإدارة الإلكترونية

م	الفقرات	الاستجابة مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتب
1	مفهوم الإدارة الإلكترونية واضح ومفهوم لدى الموظفين بالجامعة.	21	45	52	32	12	3.1914	1.12307	متوسطة	6
		%13	%27.8	%32.1	%19.8	%7.4				
2	لدى الموظفين بالجامعة الوعي الكافي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية.	18	47	61	32	4	3.2654	0.98304	متوسطة	3
		%11.1	%29	%37.7	%19.8	%2.5				

م	الفقرات	الاستجابة مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتب
3	تنوافر الدافعية لدى الموظفين بالجامعة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	20	60	52	25	3.4012	0.99352	مرتفعة	2
		%	%12.3	%37	%15.4	%3.1			
4	يمتلك الموظفون بالجامعة المعرفة الكافية لاستخدام بيئات الإدارة الإلكترونية المختلفة والتفاعل مع طريقة عملها.	16	43	6	29	3.1852	1.00448	متوسطة	7
		%	%9.9	%26.5	%17.9	%4.9			
5	يمتلك الموظفون بالجامعة المهارات اللازمة لاستخدام التقنية المصاحبة لعمل الإدارة الإلكترونية.	15	52	66	19	3.2654	1.99560	متوسطة	3
		%	%9.3	%32.1	%11.7	%6.2			
6	يمتلك الموظفون بالجامعة المهارات اللازمة لاستخدام التطبيقات والبرامج المصاحبة لعمل الإدارة الإلكترونية.	14	49	65	23	3.1975	1.01443	متوسطة	5
		%	%8.6	%30.2	%14.2	%6.8			
7	يحرص الموظفون بالجامعة على العمل وفقاً للأدلة الإرشادية تجنباً لحدوث الأخطاء.	17	49	66	18	3.2531	1.03547	متوسطة	4
		%	%10.5	%30.2	%11.1	%7.4			
8	يحرص الموظفون على حضور الدورات التي تقام بالجامعة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية.	29	55	52	17	3.4815	1.07612	مرتفعة	1
		%	%17.9	%34	%10.5	%5.6			
	المتوسط الموزون والانحراف المعياري للمجال الثالث من المحور الأول					3.2801	0.86432	متوسطة	

يتضح من الجدول (8) أن المرتبة الأولى كانت للفقرة التي تنص على (يحرص الموظفون على حضور الدورات التي تقام بالجامعة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية) بمتوسط حسابي (3.4815) وانحراف معياري (1.07612) وهو ما يقابل درجة (مرتفعة) في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقاً في جدول (6) حيث كانت قيمة المتوسط تقع في الفترة من 3.40 إلى 4.19، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (يمتلك الموظفون بالجامعة المعرفة الكافية لاستخدام بيئات الإدارة الإلكترونية المختلفة والتفاعل مع طريقة عملها) بمتوسط حسابي (3.1852) وانحراف معياري (1.00448) ما يقابل درجة (متوسطة) في مقياس ليكرت الخماسي حيث كانت قيمة المتوسط تقع في الفترة من 2.60 إلى 3.39.

كما يتضح من جدول (8) أن جميع متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع فقرات المجال الثالث تنحصر في درجة (متوسطة) عدا فقرتين فقط (مرتفعة).

كما بلغ المتوسط المرجح بالأوزان للمجال الثالث ككل قيمة (3.2801) بانحراف معياري (0.86432) حيث تقابل قيمة المتوسط (3.2801) في مقياس ليكرت الخماسي درجة (متوسطة) الموضحة سابقاً في جدول (6) حيث تقع قيمة المتوسط في الفترة من 2.60 إلى 3.39، ومنه نستنتج أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية (مجال التفاعل مع الإدارة الإلكترونية) بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين الإداريين مطبق بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتائج إضافة لما ذكر سابقاً فيما يتعلق بوجود تحديثات وتغييرات في الجامعة، فإن هناك موظفين لازالوا بحاجة للتدريب على المستجدات التابعة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتفاعل معها، وبالرغم من ذلك نرى أن النتائج تتركز بين مرتفعة ومتوسطة مما يعني وجود تدريب مناسب وتفاعل مع الأمور المستجدة بخصوص الإدارة الإلكترونية.

نتائج إجابة التساؤل الرابع الذي نص على ما يلي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق مجالات الإدارة الإلكترونية (البنية التحتية والتشريعية، تقنيات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية، التفاعل مع الإدارة الإلكترونية) بجامعة الباحة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم إجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة لاكتشاف ماهية الفروق بين المجموعات الثنائية (الجنس- عدد سنوات الخبرة) لاكتشاف ماهية الفروق وما إذا كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 أم لا، وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي.

جدول (9) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة

الدلالة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة ت T	المتوسطات	درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية	
دال	0.043	2.036	3.0190	ذكر	الجنس
			3.2944	أنثى	
غير دال	0.854	0.185	3.1883	أقل من عشر سنوات	عدد سنوات الخبرة
			3.1629	عشر سنوات فأكثر	

يتضح لنا من نتائج اختبار (ت) الموضحة في جدول (9) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث جاءت القيمة الاحتمالية لاختبار ت = (0.043) أصغر من (0.05) وذلك في استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الباحة والفروق ذات الدلالة لصالح الإناث حيث ترى الإناث درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية بمتوسط (3.2944) من أصل (5) درجات أعلى مما يراه الذكور بمتوسط (3.0190).

بينما يوضح الجدول كذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية تبعاً لسنوات الخبرة حيث جاءت القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05.

وتعزى الباحثة سبب ذلك إلى أن متوسط الاستجابات جاء متقارب حيث كان الفارق في متوسط الاستجابات (0.02) غير ذو دلالة إحصائية.

كما تم إجراء تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة هل الفروق بين المجموعات الثلاثية (المؤهل العلمي) ذات دلالة إحصائية أم لا، وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي.

جدول (10) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA

الدلالة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة ف F	المتوسطات	درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية
دال	0.043	2.416	3.4994	أقل من البكالوريوس
			3.1930	البكالوريوس
			3.0079	دراسات عليا

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي الموضحة في جدول (10) أن قيم الدلالة أصغر من (0.05) مما يشير إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات أفراد العينة من حول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

وتعزى الباحثة هذه الفروق بسبب تدني رؤية الحاصلين على دراسات عليا لدرجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الباحة عما يراه من هم من دونهم في المستوى التعليمي

كما تعزى الباحثة هذه الفروق لدى الحاصلين على دراسات عليا لدرجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الباحة المتدنية عن المجموعات التعليمية الأقل إلى طبيعة الارتقاء في المستوى التعليمي حيث كلما ارتفع المستوى التعليمي للفرد ارتفعت معايير الجودة لديه فلا يستحسن ما يستحسنه الآخرون.

**نتائج إجابة التساؤل الخامس الذي نص على ما يلي: ما مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة؟**

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات المرجحة بالأوزان وفق مقياس ليكرت الخماسي والرتب لفقرات المحور الثاني في الاستبيان تبعاً للمتوسطات، وكانت النتائج كما هي موضحة بجدول (11) التالي.

**جدول (11): تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري**

م	الفقرات	الاستجابة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتب
1	تحقيق مرونة أكبر في أداء العمل الإداري.	تكرار	41	60	42	15	4	3.7346	1.02025	مرتفعة	5
		%	25.3%	37%	25.9%	9.3%	2.5%				
2	التكامل بين القطاعات الإدارية المختلفة في الجامعة.	تكرار	41	61	46	10	4	3.7716	0.97976	مرتفعة	2
		%	25.3%	37.7%	28.4%	6.2%	2.5%				
3	تخفيض النفقات المالية المتعلقة بإجراءات العمل الإداري.	تكرار	43	57	40	17	5	3.7160	1.06596	مرتفعة	6
		%	26.5%	35.2%	24.7%	10.5%	3.1%				
4	تخطي حاجز الزمان والمكان في إجراءات العمل الإداري.	تكرار	50	59	39	9	5	3.8642	1.01850	مرتفعة	1
		%	30.9%	36.4%	24.1%	5.6%	3.1%				
5	توفير المعلومات والبيانات الإدارية	تكرار	40	63	43	11	5	3.7531	1.00348	مرتفعة	3
		%	24.7%	38.9%	26.5%	6.8%	3.1%				

م	الفقرات	الاستجابة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتب
	اللازمة لاحتياجات العمل الإداري بالسرعة والجودة المطلوبة.										
4	تقديم الخدمات للمستفيدين والموظفين بالمرونة والسرعة المطلوبة.	تكرار	39	62	45	12	4	3.7407	0.98785	مرتفعة	4
6	تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين والموظفين.	تكرار	34	66	47	12	3	3.7160	0.94224	مرتفعة	6
7	تسهيل العمليات الإدارية (اتخاذ القرارات، التخطيط، جدولة المهام).	تكرار	33	58	54	11	6	3.6235	1.00320	مرتفعة	11
12	تعزيز كفاءة الموظفين مهنيًا.	تكرار	30	64	44	19	5	3.5864	1.01935	مرتفعة	12

تابع جدول (11): تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري

م	الفقرات	الاستجابة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتب
9	تقليل حجم الإجراءات المتبعة في تنفيذ المهام الإدارية.	تكرار	37	56	48	16	5	3.6420	1.03730	مرتفعة	9
10	تقليل حجم الأخطاء المتعلقة بالعمل الإداري بشكل كبير.	تكرار	36	56	51	12	7	3.6296	1.04489	مرتفعة	10
12	زيادة إنجاز الأعمال الإدارية اليومية.	تكرار	41	62	43	13	3	3.7716	0.97976	مرتفعة	2
13	حماية وأمن المعلومات في الجامعة.	تكرار	35	67	43	12	5	3.7099	0.98864	مرتفعة	7
14	رفع كفاءة الأداء الجامعي لتنفيذ الخدمات المختلفة.	تكرار	43	51	54	10	4	3.7346	1.00182	مرتفعة	5
15	التقليل من تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال الإدارية.	تكرار	33	49	57	16	7	3.5247	1.05854	مرتفعة	13
16	توفير الاتصال المستمر والفعال بين العاملين في كل الإدارات على مستوى الجامعة.	تكرار	35	4	56	12	5	3.6296	1.00241	مرتفعة	10
17	زيادة كفاءة عملية الرقابة ومتابعة الأنشطة الإدارية.	تكرار	35	58	53	11	5	3.6605	0.99166	مرتفعة	8
18	تحقيق مبدأ الشفافية في إنجاز وتقديم الخدمات.	تكرار	37	57	50	12	6	3.6605	1.02856	مرتفعة	8
	المتوسط الموزون والانحراف المعياري للمحور الثاني							3.6927	0.86880	مرتفعة	

يتضح من الجدول (11) أن المرتبة الأولى كانت للفقرة التي تنص على (تخطي حاجز الزمان والمكان في إجراءات العمل الإداري) بمتوسط حسابي (3.8642) وانحراف معياري (1.01850) وهو ما يقابل درجة (مرتفعة) في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقاً في جدول (6) حيث كانت قيمة المتوسط تقع في الفترة من 3.40 إلى 4.19، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (التقليل من تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال الإدارية) بمتوسط حسابي (3.5247) وانحراف معياري (1.05854) ما يقابل درجة (مرتفعة) في مقياس ليكرت الخماسي.

كما يتضح من جدول (11) أن جميع متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع فقرات المحور الثاني تنحصر في درجة (مرتفعة).

كما بلغ المتوسط المرجح بالأوزان للمحور الثاني ككل قيمة (3.6927) بانحراف معياري (0.86880) حيث تقابل قيمة المتوسط (3.6927) في مقياس ليكرت الخماسي درجة (مرتفعة) الموضحة سابقاً في جدول (12) حيث تقع قيمة المتوسط في الفترة من 3.40 إلى 4.19، ومنه نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تسهم بدرجة مرتفعة في تطوير العمل الإداري بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

نتائج إجابة التساؤل السادس الذي نص على ما يلي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بجامعة الباحة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم إجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة لاكتشاف ماهية الفروق بين المجموعات الثنائية (الجنس- عدد سنوات الخبرة) لاكتشاف ماهية الفروق في درجة إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بجامعة الباحة وما إذا كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 أم لا. وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي.

جدول (12) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة

الدلالة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة ت T	المتوسطات	درجة إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بجامعة الباحة
غير دال	0.053	1.948	3.8419	ذكر
			3.5763	أنثى
غير دال	0.892	0.135	3.6820	أقل من عشر سنوات
			3.7007	عشر سنوات فأكثر

يتضح من نتائج اختبار (ت) الموضحة في جدول (12) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بجامعة الباحة تبعاً للجنس أو سنوات الخبرة. حيث جاءت القيمة الاحتمالية لاختبار ت أكبر من (0.05).

وتعزى الباحثة سبب ذلك إلى أن متوسط الاستجابات حول درجة إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بجامعة الباحة جاء متقارب بين المجموعات حيث يرى جميع

المجموعات على اختلافها أن درجة إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بجامعة الباحة درجة مرتفعة.

كما تم إجراء تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة هل الفروق بين المجموعات الثلاثية (المؤهل العلمي) ذات دلالة إحصائية أم لا، وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي.

**جدول (13) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA**

الدلالة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة ف F	المتوسطات	درجة إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بجامعة الباحة
دال	0.036	3.381	3.5889	أقل من البكالوريوس
			3.5731	البكالوريوس
			3.9544	دراسات عليا

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي الموضحة في جدول (13) أن قيمة الدلالة أصغر من (0.05) مما يشير إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات أفراد العينة حول درجة إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بجامعة الباحة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

وتعزى الباحثة هذه الفروق بسبب ارتفاع رؤية الحاصلين على دراسات عليا لدرجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الباحة عما يراه من هم ممن دونهم في المستوى التعليمي.

كما تعزى الباحثة هذه الفروق لدى الحاصلين على دراسات عليا لدرجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بجامعة الباحة المرتفعة عن المجموعات التعليمية الأقل منها، إلى وعي الحاصلين على دراسات عليا لأهمية مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري أكثر مما يعيه أفراد المجموعات التعليمية الأقل.

نتائج إجابة التساؤل السابع الذي نص على ما يلي: ما مدى وجود هناك علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري بجامعة الباحة من وجهة نظر القادة الأكاديميين

للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء اختبار الارتباط بيرسون بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية وبين مدى إسهامها في تطوير العمل الإداري بجامعة الباحة وكانت النتائج كالتالي:

**جدول (14) نتائج تحليل الارتباط بيرسون Pearson**

	درجة مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الباحة في تطوير العمل الإداري	درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الباحة	
درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الباحة	Pearson Correlation	1	.543**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	162	162

درجة مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الباحة في تطوير العمل الإداري	Pearson Correlation	.543**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	162	162
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

يوضح الجدول (1422) نتائج اختبار الارتباط بيرسون حيث كان معامل الارتباط بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية وبين مدى إسهامها في تطوير العمل الإداري بجامعة الباحة (0.543) بقيمة احتمالية (0.00) أصغر من (0.05) أي أنه ارتباط طردي متوسط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة جزئياً مع نتائج دراسة نصار (2013) والذي توصل في دراسته لنتائج من أهمها: مساهمة الإدارة الإلكترونية في عدد من النقاط كزيادة فعالية الأداء الوظيفي، و عملية اتخاذ القرارات، وتحسين الجودة، وحماية و أمن المعلومات. كما تتفق جزئياً مع دراسة بكرى (2012) حيث توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن هناك علاقة طردية بين استخدام الإدارة الإلكترونية وبين أداء الموظفين حيث أنه كلما تم تطبيق الإدارة الإلكترونية من قبل الموظفين كلما تطورت مهاراتهم، وهذا بدوره يساعد في زيادة الإنتاجية وتحسين أداء الموظفين.

#### خلاصة النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال أداة الدراسة الثانوية المقابلة:

1. أجمع عدد (19) من أصل (21=ن) على أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية لتدعم تطوير العمل الإداري في الجامعات بما نسبته 90.47% من إجمالي المستجيبين للمقابلات.
2. يتضح من خلال استجابات أفراد العينة (21=ن) تجاه السؤال الثاني أن متوسط درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الباحة من وجهة نظرهم درجة متوسطة ليست بالضعيفة وليست بالكبيرة وأنها في طور التطوير.
3. يتضح من خلال استجابات أفراد العينة (21=ن) حول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الباحة وما لها من تأثير على تطوير العمل الإداري أنه تأثير قوي وسينعكس على الموظفين بالرضا الوظيفي والأداء، وبالتالي على الأداء الإداري للجامعة.

#### التوصيات:

1. عمل برامج ودورات لرفع الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية.
2. تدريب الإداريين والقادة على تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتطلبات وإجراءات النجاح في هذا التطبيق.
3. الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال الإدارة الإلكترونية عن طريق عقد شراكات مع جامعاتها واستقطاب الخبراء منها.
4. توفير الدعم المادي والمعنوي لتطوير العمل الإداري في الجامعة بصفة عامة وفي مجال الإدارة الإلكترونية بصفة خاصة.
5. توفير البنية التحتية المناسبة (المادية، التنظيمية، التشريعية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل مناسب في جميع فروع الجامعة.
6. الاهتمام بتحسين بيئة العمل، وتشجيع العاملين وتقديم الحوافز، بما يدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويزيد من فرص نجاحها.



7. توفير التدريب المكثف والمستمر والفعال لكل العاملين على ما يلي: بيئات الإدارة الإلكترونية المختلفة والتفاعل مع طريقة عملها، استخدام التقنية المصاحبة لعمل الإدارة الإلكترونية، استخدام التطبيقات والبرامج المصاحبة لعمل الإدارة الإلكترونية.
8. الحرص على أن يشمل التطوير الحالي كافة فروع الجامعة في فترات متقاربة.

#### المقترحات:

1. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات السعودية من وجهة نظر قادتها.
2. تصور مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية.
3. تطوير الإدارة الإلكترونية بالجامعات السعودية في ضوء خبرات بعض الدول.
4. درجة إسهام الإدارة الإلكترونية في تفعيل رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
5. العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية ورفع المستوى الأكاديمي للجامعة في الجامعات الخاصة أو الحكومية.

## المراجع

- أبو عاشور، خليفة؛ والنمري، ديانا (2013). مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإداريين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 9(2)، 199-220.
- اشتيوي، محمد (2013). دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة\_ فرع غزة. مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية، 17(02)، 218-248.
- آل دحوان، عبد الله سعيد (2008). دور إدارة تطوير العمل الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية. (رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود).
- بكري، بدور سامي (2012). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموظفين. (رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز).
- الثبتي، محمد عثمان (2017). تطوير العمليات الإدارية بجامعة تبوك في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية. (رسالة ماجستير، جامعة تبوك).
- حريم، حسين (2014). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر.
- الحسن، العوض أحمد (2010). الإدارة الإلكترونية: المفاهيم- السمات- العناصر. دراسة وثائقية مقدمة إلى المؤتمر الأول للإدارة الإلكترونية (نحو إدارة إلكترونية فعالة للمجتمع الجماهيري). مركز المدينة للوسائط المتعددة. طرابلس، ليبيا.
- الحسنات، ساري عوض (2011). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية. (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة).
- حمدونه، حسام الدين حسن (2015). تطوير عمليات صنع القرار الإداري في ضوء الإدارة الإلكترونية في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظة غزة. دراسة مقدمة لمؤتمر (تنمية الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني واقع و تطلعات). غزة، فلسطين.
- الدايني، رشاد خضير (2010). أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة (رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن).
- دويدار، سماح محمد (2015). تطوير الأداء الإداري بجامعة المنوفية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية. (رسالة ماجستير، جامعة المنوفية، المنوفية، مصر).
- رضوان، رأفت. (2004). الإدارة الإلكترونية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة بعنوان "الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة"، الرياض، فندق الإنتركونتيننتال، 7-8 مارس.
- السالمي، الكيلاني، البياني (2005). أساسيات نظم المعلومات الإدارية. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر.
- الشريف، ريم عمر (2013). دور إدارة تطوير العمل الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. (رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز).
- شليبي، جمانة عبد الوهاب (2011). واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي. (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين).

- شلبى, جمانة عبد الوهاب (2011). واقع الإدارة الإلكترونية فى الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي. (رسالة ماجستير, الجامعة الإسلامية, فلسطين).
- الشناوي, نجوى. (2002). التحول نحو المنظمة الإلكترونية فى الوطن العربي-التحديات والمتطلبات, ورقة عمل مقدمة لمؤتمر "المنظمة الإلكترونية", مجلس الوزراء, مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار, القاهرة, فندق كتركت الهرم, 13 – 15 مارس.
- شواي, أحلام (2016). الإدارة الإلكترونية وتأثيرها فى تطوير الأداء الوظيفي و تحسينه. مجلة جامعة بابل, 24(4), 3389-3411.
- الصيرفي, محمد (2007). الإصلاح و تطوير العمل الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية. القاهرة, مصر: دار الكتاب القانوني.
- عبوي, زيد منير (2017). الاستراتيجية الحديثة فى إدارة التخطيط و التطوير. عمان, الأردن: دار المعتز للنشر و التوزيع.
- العتيبي, آلاء عبد الله (2015). دور تقنية المعلومات فى تطوير العمل الإداري بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. (رسالة ماجستير, جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية).
- العتيبي, منصور نايف؛ هجو, إبراهيم الزين (2011). أصول الإدارة (المفاهيم والوظائف الأساسية). الرياض: شركة الرشد العالمية.
- عرفة, سيد سالم (2012). اتجاهات حديثة فى إدارة التغيير. عمان, الأردن: دار الراية للنشر و التوزيع.
- عمرو, لمياء أحمد (2014). الإدارة الإلكترونية مدخل لتجويد العمل الإداري بجامعة المنصورة, رسالة دكتوراه منشورة, كلية التربية, جامعة المنصورة, المنصورة, مصر.
- العوامل, نائل عبد الحفيظ. (1422هـ). الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة, مجلة دراسات, مجلد 29, عدد 1, الأردن, شوال.
- غنيم, أحمد علي (2004). الإدارة الإلكترونية : آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل. القاهرة, مصر: المكتبة العصرية.
- غنيم, أحمد علي (2006). دور الإدارة الإلكترونية فى تطوير العمل الإداري و معوقات استخدامها فى مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة . المجلة التربوية-الكويت. 21(81), 143-219.
- فؤاد, سعيد. منور, أوسرير (2005). التطوير التنظيمي و إدارة التغيير فى المنظمات الحكومية- المتطلبات و المعوقات. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي ( الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات). جامعة ورقلة. ورقلة, الجزائر.
- القحطاني, صالح محمد (2010). تطبيق الحكومة الإلكترونية و دورها فى تطوير العمل الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني. (رسالة ماجستير, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية).
- الكبيسي, كلثم محمد (2008). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية فى مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية فى دولة قطر (رسالة ماجستير, الجامعة الافتراضية الدولية, قطر).
- محمد, جمال عبد الله (2014). إدارة التغيير و التطوير التنظيمي. عمان, الأردن: دار المعتز للنشر و التوزيع.

الموسى، عبد الله عبد العزيز. (2002). التعليم الإلكتروني-مفهومه وخصائصه وفوائده وعوائقه، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة مدرسة المستقبل، في الفترة من 15-16 أكتوبر، الرياض، جامعة الملك سعود. نجم، عبود نجم (2004). الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات. الرياض: دار المريخ للنشر.

نصار، عرفات علي (2013). اثر الإدارة الإلكترونية في تحسين و تطوير الأداء في الكليات التقنية في محافظات غزة. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول ( دور الكليات و الجامعات في تنمية المجتمع). كلية العلوم و التكنولوجيا، خانيونس، فلسطين.

الوهاب، أسعد محمد (2012). التقنيات المحوسبة في تدقيق البيانات المالية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

ياسين، سعد غالب (2005). الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية. الرياض: معهد الإدارة العامة.

Al Shobaki, M. J., Naser, S. S. A., Amuna, Y. M. A., & El Talla, S. A. (2017). Impact of Electronic Human Resources Management on the Development of Electronic Educational Services in the Universities. *International Journal of Engineering and Information Systems*, 1(1), 1-19.

Alkhsabah, M. A. I. (2017). Reality of Use of Electronic Management and its Impact on Job Performance in Tafila Technical University. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 7(1), 329-341.

Anthony M. Tjan(2003): Finally 'aWay to Put You Internet Portfolio in Order 'British Journal of Educational Technology 'Vol. (79) 'No.(2) ' Feb 2003 'P. 157.

Horton W. Forest(2001): The Message of the Media the Risks and Opportunities of Migrating Pre-electronic Government Information Products to the Internet of government Information 'British Journal of Educational Technology 'V. 58 'No. 1 'Feb 2001 'P.1.

Khan, R. A. G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2011). Impact of training and development on organizational performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(7).

Raho, G. I., Al-Ani, M. S., & Al-Heeti, K. M. A. (2015). E-University Environment Based on E-management. *International Journal of Computational Engineering Research (IJCER)*, 5 (4), 2250 – 3005.

Yao, L., Othman, A. B., Aballa, A. N., & Mahdi, O. R. (2011). E-management development and deployment strategy for future organization. *African Journal of Business Management*, 5(16), 6657-6667.