الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الأندلس للعلوم التقنية
عمادة الدراسات العليا
كلية العلوم الإدارية
إدارة الأعمال

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية

رسالة مقدمة إلى كلية العلوم الإدارية كجزء من

متطلبات الحصول على درجة الماجستير

تخصص إدارة الأعمال

إعداد الباحث
عدنان حمود يحيى أباشعر

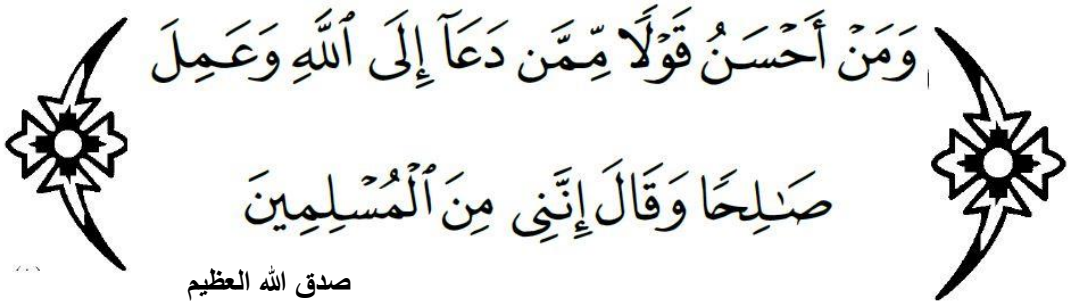
إشراف
الدكتور/ عبده نعمان الشريف

رئيس قسم العلوم الإدارية والمالية
في الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا

صنعاء
2018م

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:



صدق الله العظيم

فصلت، الآية: ٣٣

Republic of yemen
Ministry of Higher Education & Scientific Research
Alandalus University For Science & Technology
Technical Support

(AUST)

الجمهورية اليمنية
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
عمادة الدراسات العليا

تقرير المراجع اللغوي بصلاحية رسالة الماجستير

بيانات الطالب:

اسم الطالب الرباعي: عدنان محمود يحيى أبانغ الرقم الجامعي: (.....)

الكلية: العلوم الإدارية التخصص: إدارة أعمال

عنوان الرسالة: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية.

تم اختياركم من قبل الدراسات العليا بجامعة الأندلس للمراجعة اللغوية لرسالة الماجستير للحكم عليها في: صحة المصطلحات والمفاهيم اللغوية، والصحة النحوية والصرفية، والخلو من الأخطاء الإملائية، والخلو من الأخطاء المطبعية، وصحة استخدام علامات الترقيم.

رأي المراجع اللغوي:

الرسالة في موضوعها وأسلوب عرضها قدمت وفق منهجية علمية ولغة سليمة، أكثر الأخطاء بسيطة تعود في معظمها إلى (الطباعة) وتم تعديلها وتصحيحها. وهي صالحة للمناقشة.

وشكراً

وعليه يتم استكمال إجراءات مناقشة الطالب للرسالة.

المراجع اللغوي

أ.د/ خالد دهقاني

قرار لجنة مناقشة رسالة ماجستير رقم (٤١)

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين... وبعد:

تم بحمد الله وتوفيقه يوم الثلاثاء بتاريخ: ٢٩/ شعبان / ١٤٣٩ هـ الموافق: ١٥/ ٢٠١٨/٥ م ، اجتماع اللجنة المشكلة بقرار مجلس الدراسات العليا رقم (٦) بتاريخ: ٦/ ٢٠١٨/٥ م

لمناقشة الطالب/: عدنان حمود يحيى أباشعر **الكلية :** العلوم الإدارية **التخصص :** إدارة أعمال

في رسالته التي هي بعنوان:

دور الادارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الاهلية

وبعد مناقشة علنية للطالب من الساعة ٨:٣٠ إلى الساعة ١٠:٥ وبعد المداولة والمناقشة، اتخذت اللجنة القرار التالي:

☐ إجازة الرسالة ويمنح الطالب معدل رقما(%) كتابة (.....) بتقدير ( ) .

☑ إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات عليها بمعرفة المشرف ويمنح الطالب معدل رقما (٩٥%) كتابة (.....) بتقدير(ممتاز).

☐ إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات بمعرفة المشرف وموافقة الدكتور ..... بمعدل (%) كتابة (.....) بتقدير ( ) .

أسماء لجنة المناقشة والحكم

م	اسم المناقش	الصفة	الدور في المناقشة	التوقيع
١.	أ.م.د. عبدالله علي القرشي	مناقشاً خارجياً	رئيساً	
٢.	د. عبده نعمان صالح الشريف	المشرف على الرسالة	عضواً	
٣.	أ.م.د. يحيى عبدالرزاق قطران	مناقشا داخلياً	عضوا	

يعتمد،،،

المختص **الشؤون الإكاديمية** **مدير الدراسات العليا** **عميد الدراسات العليا**

الإهـــــداء

- إلى والديَّ براً وإحساناً وخفض جناح الذل.
- إلى زوجتي شريكة حياتي، من شاطرتني هموم البحث حباً ووفاءً.
- إلى فلذة كبدي من غاب عنه حنان الأب انشغالاً بالعلم ابني حماك الله.
- إلى أخواتي الكرام وإخواني شكراً وعرفاناً بالفضل.
- إلى أرواح شهداء هذا الوطن الغالي.
- إلى الغائبين الحاضرين زملائي وأصدقائي وكل أهلي.

أهدي ثمرة هذا الجهد وأسال من الله عزو جل القبول.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاةُ والسلامُ على أشرف المرسلين، سيدنا محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه أجمعين والتابعين له إلى يوم الدين.

أشكر الله عز وجل وأحمده على توفيقه وعونه لي في إنجاز هذه الدراسة وإخراجها إلى حيز الوجود، وأدعوه جل وعلى بأن يجعلها في ميزان الحسنات وينفع بها الدارسين.

كما وأتوجه بالشكر والتقدير لأستاذي القدير الدكتور/ **عبده نعمان الشريف** الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة ووقف معي وأعانني وأرشدني بتوجيهاته ونصائحه حتى وصلت الدراسة إلى ما هي علية، فجزاه الله عني خير وبارك الله فيه وجعلة ذخراً للعلم وطلابه.

والشكر موصول للأستاذين الفاضلين:

أ.م/ **يحيى عبدالرزاق قطران** حفظه الله تعالى.

أ.م/ **عبدالله علي القرشي** حفظه الله تعالى.

على قبولهما مناقشة الدراسة وما سيقدمانه من ملاحظات واقتراحات تثري الدراسة، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وأتقدم بخالص الشكر والتقدير لأساتذتي الأجلاء في جامعة الأندلس وفي مقدمتهم البروفيسور/ **أحمد محمد برقعان** رئيس الجامعة وإلى جانبه عميد الدراسات العليا أ. م./ **يحيى عبدالرزاق قطران**، كما أشكر د/**علي محمد هارب حجوري** عميد الكلية، ورئيس قسم الإدارة د/ **جبر عبد القوي السنباني**، والشكر موصول لجميع الزملاء والعاملين في الجامعة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لجميع الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة، إذ كان لتوصياتهم دوراً في إخراج هذه الدراسة إلى النور.

وأتقدم بالشكر والتقدير لكل العاملين في الجامعات الأهلية الذين قدموا لي البيانات اللازمة، وتفضلوا مشكورين بتعبئة الاستبانة، فلهم مني كل الشكر والتقدير.

كما أخص بالشكر أخي / **محمد صالح مثنى العميسي** الذي كان لي خير الصديق الوفي؛ لما قدمه لي من دعم مادي ومعنوي، فجزاه الله خير الجزاء.

وأخيراً أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من قدم لي المساعدة وأبدى لي رأياً أسهم في إنجاز هذه الدراسة وإخراجها إلى حيز الوجود، فجزاهم الله خيراً ووفقهم لكل خير.

الباحث

فهرس المحتويات

الإهـــــداء ..... **أ**

الشكر والتقدير ..... **ب**

فهرس المحتويات ..... **ج**

قائمة الجداول ..... **ح**

قائمة الملحقات ..... **ل**

الملخص ..... **م**

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة 1

تمهيد: **2**

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة **4**

أولاً: مشكلة الدراسة: 4

ثانياً: أهداف الدراسة: 4

ثالثاً: فرضيات الدراسة: 5

رابعاً: أهمية الدراسة: 6

خامساً: أنموذج الدراسة: 6

سادساً: حدود الدراسة: 7

سابعاً: صعوبات الدراسة: 8

ثامناً: مصطلحات الدراسة: 8

تاسعاً: تقسيم الدراسة: 9

المبحث الثاني: الدراسات السابقة **11**

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة 12

أولاً: الدراسات المحلية: 12

ثانياً: الدراسات العربية: 14

ثالثاً: الدراسات الأجنبية: 19

المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة 21

أولاً: أوجه التشابه: 21

ثانياً: أوجه الاختلاف: 21

ثالثاً: مميزات الدارسة الحالية عن الدراسات السابقة: 21

رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: 22

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية 23

تمهيد: **24**

المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية **25**

المطلب الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية 26

أولاً: تطور الإدارة الإلكترونية: 26
ثانياً: تعريف الإدارة الإلكترونية: 28
ثالثاً: أهمية الإدارة الإلكترونية: 30
رابعاً: أهداف ووظائف الإدارة الإلكترونية: 30
خامساً: أسباب التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية: 34
المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية 36
أولاً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية: 36
ثانياً: خطوات الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية: 40
ثالثاً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية: 40
المبحث الثاني: الأداء الوظيفي 44
المطلب الأول: مدخل للأداء الوظيفي 45
أولاً: مفهوم الأداء: 45
ثانياً: تعريف الأداء الوظيفي: 46
ثالثاُ: مكونات الأداء الوظيفي: 46
رابعاً: أبعاد الأداء الوظيفي: 47
خامساً: أهمية الأداء الوظيفي: 48
سادساً: عناصر الأداء الوظيفي: 48
سابعاً: معايير الأداء الوظيفي: 49
ثامناً: معوقات الأداء الوظيفي: 50
المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي 52
أولاً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي: 52
ثانياُ: أهمية تقييم الأداء الوظيفي: 53
ثالثاً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي: 54
رابعاً: خطوات تقييم الأداء الوظيفي: 54
خامساً: طرق تقييم الأداء الوظيفي: 55
سادساً: مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي: 62
سابعاً: خصائص تقييم الأداء الوظيفي: 63
ثامناً: الأخطاء المصاحبة لعملية تقييم الأداء: 63
تاسعاً: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي 65
المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية 67
المطلب الأول: الجامعات اليمنية الأهلية 68
أولاً: مدخل إلى التعليم العالي ونشأته في الجمهورية اليمنية: 68
ثانياً: مدخل إلى التعليم العالي الأهلي في الجمهورية اليمنية: 68

ثالثاً: نشأة الجامعات اليمنية الأهلية:..... 70
رابعاً: مبررات نشأة الجامعات اليمنية الأهلية:..... 72
خامساً: أهداف الجامعات اليمنية الأهلية:..... 73
سادساً: المعوقات والتحديات التي تواجهها الجامعات اليمنية الأهلية:..... 73
المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية 76
أولاً: أهمية تحول الجامعات نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية:..... 76
ثانياً: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات: 77
ثالثا: نماذج تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات:..... 80
رابعاً: الموارد الإلكترونية المتاحة في الجامعات اليمنية الأهلية:..... 80
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات 85
تمهيد: 86
المبحث الأول: مناهج وعينة الدراسة وإجراءات التحليل 87
المطلب الأول: مناهج ومصادر الدراسة 88
أولاً: مناهج الدراسة:..... 88
ثانياً: مصادر الدارسة: 88
المطلب الثاني: عينة الدراسة وخطوات التحليل 90
أولاً: عينة الدراسة:..... 90
ثانياً: خطوات إعداد الاستبيان: 91
ثالثاً: خطوات التحليل: 93
المبحث الثاني: ضبط الأداة والأساليب الإحصائية 95
المطلب الأول: ضبط الأداة 96
أولاً: صدق الاستبيان:..... 96
ثانياً: ثبات الاستبيان: 99
المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية 101
أولاً: التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: 101
ثانياً: معامل ارتباط بيرسون وألفا كرونباخ: 101
ثالثاً: اختبار (t) لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي و اختبار (LSD):..... 101
رابعاً: برنامج الحزم الإحصائية (spss):..... 101
الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات 103
تمهيد: 104
المبحث الأول: تحليل النتائج 105
المطلب الأول: نتائج تحليل المتغيرات الديموغرافية 106
أولاً: متغير الجنس:..... 106

ثانياً: متغير العمر: 106
ثالثاً: متغير المؤهل العلمي: 107
رابعاً: متغير سنوات الخبرة: 108
خامساً: متغير المستوى الوظيفي: 108
سادساً: متغير الدورات التدريبية في الحاسوب: 109
سابعاً: متغير مستوى إجادة استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية: 110
المطلب الثاني: مناقشة تحليل النتائج الخاصة بمحاور الاستبيان 111
أولاً: المحور الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية: 111
ثانياً: المحور الثاني تحسين الأداء الوظيفي: 117
ثالثاً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي حسب كل جامعة على حده. 126
المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة **128**
المطلب الأول: اختبار الفرضيات 129
أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: 129
ثانياً: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: 132
ثالثاً: الفرضية الرئيسة الثالثة: 135
المطلب الثاني: ملخص نتائج اختبار الفرضيات 144
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات وآفاق الدراسة 147
تمهيد: **148**
المبحث الأول: النتائج العامة للدراسة **149**
المطلب الأول: نتائج فقرات الأجزاء و المحاور 150
أولاً: نتائج فقرات الجزء الأول من الاستبيان: 150
ثانياً: نتائج تحليل الجزء الثاني من الاستبيان: 151
المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضيات 153
أولاً: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: 153
ثانياً: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: 153
المبحث الثاني: توصيات وآفاق الدراسة **157**
المطلب الأول: توصيات الدراسة **158**
المطلب الثاني: آفاق الدراسة 160
أولاً: الإدارة الإلكترونية ودورها في إدارة القطاع الحكومي الخدمي العام: 160
ثانياً: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء في منظمات الأعمال: 160
ثالثاً: دراسات تبحث في مفاهيم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونظم المعلومات الإدارية وإدارة الجودة: 160
قائمة المراجع 161
أولاً: المراجع باللغة العربية: **161**

ثانياً: الرسائل العلمية: 165
ثالثاً: المجلات والدوريات: 168
رابعاً: الندوات و المؤتمرات: 170
خامساً: القوانين والتشريعات: 171
سادساً: المقابلات: 171
سابعاً: المواقع الإلكترونية: 172
ثامناً: المراجع باللغة الإنجليزية: 172
الملاحق 174
ملحق رقم (1): استمارة النزول الميداني للجامعات 175
ملحق رقم (2): الاستبيان بعد التحكيم 177
ملحق رقم (3): قائمة بأسماء الاساتذة والدكاترة المحكمين للاستبيان 182
ملحق رقم (4): إرساليات الجامعة لتسهيل مهمة الباحث 183

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
1	وسائل تحديد معايير العمل في تقييم الأداء الوظيفي	56
2	الطرق التقليدية والطرق الحديثة لتقييم الأداء الوظيفي	61
3	عدد الجامعات اليمنية الأهلية المعتمدة في البوابة الإلكترونية للعام الدراسي 2017-2018م	71
4	النظم المطبقة في الجامعات اليمنية الأهلية	81
5	مجتمع الدراسة وتوزيعهم حسب المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات اليمنية الأهلية.	90
6	عدد الاستمارات الموزعة، والاستمارات التالفة والصالحة للتحليل.	92
7	محاور ومجالات ومتغيرات الدراسة وعدد فقرات كل مجال.	93
8	مقياس الإجابة (ليكرت الخماسي).	94
9	تصحيح الأداة.	94
10	صدق الاتساق الداخلي لمحور متطلبات الإدارة الإلكترونية	96
11	صدق الاتساق الداخلي لمحور تحسين الأداء الوظيفي	97
12	الصدق البنائي لمحور متطلبات الإدارة الإلكترونية	97
13	الصدق البنائي لمحور تحسين الأداء الوظيفي	98
14	معاملات ثبات مجالات الدراسة حسب طريقة (الفا كرونباخ)	99
15	توزيع أفراد العينية بحسب متغير الجنس	106
16	توزيع أفراد العينية بحسب متغير العمر	106
17	توزيع أفراد العينية بحسب متغير المؤهل العلمي	107
18	توزيع أفراد العينية بحسب متغير سنوات الخبرة	108
19	توزيع أفراد العينية بحسب متغير المستوى الوظيفي	108
20	توزيع أفراد العينية بحسب متغير عدد الدورات التدريبية في الحاسوب	109

21	توزيع أفراد العينية بحسب متغير مستوى إجادة استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية	110
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المتطلبات الإدارية والتنظيمية	111
23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المتطلبات البشرية	112
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدارسة لمجال المتطلبات المالية	113
25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدارسة لمجال المتطلبات التقنية	114
26	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدارسة لمجال المتطلبات الأمنية	116
27	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور متطلبات الإدارة الإلكترونية ككل	117
28	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال نوعية العمل	118
29	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال كمية العمل المنجز	119
30	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تحسين بيئة العمل	120
31	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المعرفة بمتطلبات الوظيفة	121
32	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الموثوقية والمثابرة	123
33	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الكفايات الوظيفية (المهارات)	124

34	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدارسة لمحور الأداء الوظيفي ككل.	125
35	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لمحوري الدراسة حسب كل جامعة.	126
36	نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وقيمة (T) للتأكد من توافر المتطلبات الكافية التي تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية.	129
37	نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى وقيمة (T) للتأكد من توافر المتطلبات الإدارية التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية	129
38	نتيجة اختبار الفرضية وقيمة (T) للتأكد من توافر المتطلبات البشرية في الجامعات اليمنية الأهلية	130
39	نتيجة اختبار الفرضية وقيمة (T) للتأكد من توافر المتطلبات المالية في الجامعات اليمنية الأهلية	130
40	نتيجة اختبار الفرضية وقيمة (T) للتأكد من توافر المتطلبات التقنية في الجامعات اليمنية الأهلية	131
41	نتيجة اختبار الفرضية وقيمة (T) للتأكد من توافر المتطلبات الأمنية	131
42	نتيجة اختبار الفرضية وقيمة (T) للتأكد من مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.	132
43	نتيجة اختبار الفرضية وقيمة (T) للتأكد من مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين نوعية العمل	132
44	نتيجة اختبار الفرضية وقيمة (T) للتأكد من مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين كمية العمل المنجز	133
45	نتيجة اختبار الفرضية وقيمة (T) للتأكد من مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين المعرفة بمتطلبات العمل	133
46	نتيجة اختبار الفرضية وقيمة (T) للتأكد من مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين بيئة العمل	134
47	نتيجة اختبار الفرضية وقيمة (T) للتأكد من مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الموثوقية والمثابرة	134

48	نتيجة اختبار الفرضية وقيمة (T) للتأكد من مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الكفايات الوظيفية(المهارات)	135
49	نتائج (T-test) دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير الجنس	135
50	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإيجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي	136
51	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير العمر.	136
52	نتائج اختبار (LSD) لمعرفة دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير العمر.	137
53	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي	138
54	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.	138
55	نتائج اختبار (LSD) لمعرفة دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.	139
56	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في الحاسوب.	140
57	نتائج اختبار (LSD) لمعرفة دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في الحاسوب	140
58	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير مستوى اجادة استخدام أنظمة الإدارة لإلكترونية	141
59	نتائج اختبار (LSD) لمعرفة دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير مستوى إجادة استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية	142

60	ملخص نتائج اختبار الفرضيات.	144

قائمة الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	الصفحة
1	نموذج ومتغيرات الدراسة	7
2	أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية	29
3	خطوات تقييم الأداء الوظيفي	55

قائمة الملحقات

رقم الملحق	الموضوع	الصفحة
1	استمارة مقابلة حرة نزول ميداني لغرض معرفة الأنظمة الإلكترونية المطبقة في الجامعة الأهلية وعدد الموظفين داخل الجامعة.	174
2	الاستبيان بعد التحكيم	176
3	قائمة بأسماء الأساتذة والدكاترة المحكمين للاستبيان	180
4	إرساليات الجامعة لتسهيل مهمة الباحث	181

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية، وقد مثل مجتمع الدراسة عدد (31) جامعة أهلية، وقد تمثلت عينة الدراسة بنسبة (23%) لعدد (7) جامعات أهلية، وتم تحديدها باعتبارها اكثر الجامعات استخداماً لأنظمة الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال النزول الميداني من قبل الباحث لتشخيص الموارد المتاحة للإدارة الإلكترونية في الجامعات الأهلية اليمنية، وبالتالي فقد بلغ الإجمالي الكلي لعدد العاملين في السبع الجامعات (639) موظفاً وقد تم اختيار عينة الدراسة بناءً على معادلة(مكروجر) إذ بلغ عدد أفراد العينة (242) موظفاً بنسبة (37.9%).

حتمت طبيعة الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على أداة الاستبيان، فضلاً عن أداة المقابلة وذلك لغرض الوصول إلى بعض البيانات والمعلومات عن موارد الإدارة الإلكترونية المتاحة والمستخدمة في الجامعات اليمنية الأهلية، وقد تم تحليل البيانات إحصائياً بالاعتماد على برنامج الـ(spss).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها إجماع أفراد العينة وبتقدير عالي على توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية، وقد جاء ترتيب مجالاتها تنازلياً كالآتي:(التقنية، البشرية، الأمنية، الإدارية والتنظيمية، المالية)، كما توصلت الدراسة إلى إجماع أفراد العينة وبتقدير عالي على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية، وقد جاء ترتيب المجالات تنازلياً كالآتي:(تحسين بيئة العمل، نوعية العمل، كمية العمل المنجز، الموثوقية والمثابرة، المعرفة بمتطلبات الوظيفة، الكفايات الوظيفية)، وبالنسبة لأثر العوامل الديموغرافية على إجابات المبحوثين وتصوراتهم حول توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء تبعاً للمتغيرات الديموغرافية فقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق لمتغيري (الجنس، المستوى الوظيفي)، بينما اظهرت وجود الفروق لدى متغيرات (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، مستوى إجادة استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية).

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها: تخصيص الموارد المالية الكافية لغرض التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى توفير تصاميم البرامج والتطبيقات الإلكترونية وتحديث وصيانة الأجهزة والمعدات، كما توصي الدراسة بضرورة تحديث وتطوير اللوائح التنظيمية والإدارية الخاصة بالإدارة الإلكترونية وتفعيلها من خلال إعداد الخطط اللازمة والشروع بتطبيقها

بالإضافة إلى إنشاء إدارات متخصصة للتدريب والتأهيل إضافة إلى ضرورة اقتناء الجامعات برامج الحماية الإلكترونية الحديثة لحماية البيانات.

وبالنسبة لمجال تحسين الأداء الوظيفي أوصت الدراسة بالآتي: ضرورة الاهتمام بمجال الكفايات الوظيفية (المهارات الوظيفية) وذلك لتبسيط إجراءات العمل وكسب المهارات، كما توصي الدراسة بضرورة توفير الأدوات اللازمة للأداء الوظيفي إلى جانب تحديد صلاحيات الموظف في أدائه لعملة من خلال تسهيل طرق الأداء للمهام الوظيفية، كما توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالموارد البشرية من خلال تقديم الحوافز المالية اللازمة للعاملين في الجامعات اليمنية الأهلية وتفعيل الطرق الحديثة لتقييم الأداء الوظيفي لما من شأنه تحسين الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية:

(الإدارة الإلكترونية – الأداء الوظيفي – الجامعات الأهلية).

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

تمهيد:

أدت الثورة الرقمية في ظل العولمة إلى إحداث تطورات هائلة في معظم جوانب الحياة لا سيما تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إذ فرضت استخداماتها تحولات جذرية هائلة في بيئة عمل المؤسسات وفرضت مفاهيم جديدة تناسب طبيعة أدائها ومضامينها، بل تجاوز هذا التحول مرحلة التأثير في استراتيجية تطوير الأداء داخل المؤسسة والتركيز على المشاكل الإدارية التقليدية المتمثلة بإدارة الموارد البشرية والمالية إلى حاجة المؤسسة لإتباع الطرق العلمية في أساليب العمل الإداري التي تعتمد على الأساليب التكنولوجية الحديثة لجمع ومعالجة وتخزين واسترجاع المعلومات والبيانات وتقديمها لمستخدميها النهائيين.

وبالموازاة مع تطور الفكر الإداري الحديث، أصبحت الإدارة اليوم بحاجة ماسة إلى التحديث المستمر بما يتلاءم مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة في آن واحد حتى تتمكن من تحسين جودة الأداء لتحافظ على بقائها واستمرارها في ظل ما تفرضه معايير الجودة التنافسية في بيئة الأعمال.

ويعد أنموذج الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها إحدى الأدوات الإدارية التي فرضت مفاهيمها واقعاً جديداً للإدارة في عصرنا الحالي، وذلك لدورها في تحقيق الكفاءة والفاعلية للبرامج والأنشطة داخل المؤسسة، خاصةً وأن الإدارة الإلكترونية باتت تمثل أنموذجاً رائداً فرضته متطلبات الفضاء الرقمي والمعرفي.

وأصبحت تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة في المجالات المختلفة وأخذت أنماطاً عدة وأشكالاً متعددة تتناسب مع نوعية وطبيعة العمل سعياً لتحقيق سياسات وأهداف المؤسسة، ومن هذه الأنماط أنموذج التعليم الإلكتروني والذي يعد أحد أهم مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية باعتبارها أسلوباً حديثاً في تسيير الأعمال والأنشطة الإدارية داخل المؤسسة التعليمية.

وبالنظر إلى تجارب بعض الدول النامية نجد أنها قد حققت نجاحات في تحول بعض مؤسساتها نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، في حين راوحت أخرى مكانها خاصةً في بعض الدول العربية، إذ لا تزال مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي تعاني من اختلالات عدة، على الرغم من الجهود التي

بذلت لتحسين أساليب العمل الإداري داخل الجامعات، وذلك بما يتوائم مع متطلبات الجودة وضمان الاعتماد الأكاديمي حيث أصبحت أغلب الجامعات اليوم تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كأسلوب حديث يعمل على نهوضها لما من شأنه الإسهام والدفع بعجلة التنمية الاقتصادية وتطور المجتمع.

ويعد اليمن واحداً من هذه الدول التي يعاني قطاع التعليم العالي فيها من اختلالات عدة، وفي مقدمتها إشكالية تطوير أساليب العمل الإداري داخل الجامعات.

ونظراً لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في قطاع التعليم الجامعي وتطبيقها في الجامعات الأهلية كان من الدوافع الرئيسة لدراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية.

حيث أن فكرة دراسة دور الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية اليوم أصبحت ضرورة ملحة خاصة في ظل توسع هذا القطاع وتنامي عدد الجامعات الخاصة، وبالتالي فقد جاء اختيار هذه الدراسة لتشخيص دور الإدارة الإلكترونية في مجال محدد وهو تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية.

وفي هذا الفصل سوف يتم عرض الإطار العام للدراسة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول

الإطار العام للدراسة

تواجه مؤسسات التعليم العالي الأهلي في الجمهورية اليمنية تحديات عدة تأتي في مقدمتها الأساليب الإدارية التقليدية المستخدمة في تنفيذ الأعمال والأنشطة الإدارية، الأمر الذي انعكس سلباً على الأداء الوظيفي، ويتركز الإشكال القائم في هذه الدراسة على رصد العلاقة بين المتغيرين وهما المتغير المستقل(الإدارة الإلكترونية)، المتغير التابع(تحسين الأداء الوظيفي) في الجامعات اليمنية الأهلية.

أولاً: مشكلة الدراسة:

تكتسب دراسة الإدارة الإلكترونية في الجامعات أهمية كبيرة وذلك لما تشهده المؤسسات التعليمية من تطورات متسارعة في اساليب العمل الإداري والتي باتت تنتهج اسلوب العمل الإلكتروني في ظل ما تشهده هذه المؤسسات من منافسة وتسابق لنظراً لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي وبالتالي فأن المشكلة الرئيسة للدراسة تتمحور حول السؤال الآتي:

- ما مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وهل أسهمت الإدارة الإلكترونية بدور في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية ؟

ولتسهيل المعالجة لمشكلة الدراسة؛ قام الباحث بتجزئة السؤال الرئيس إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى توافر المتطلبات (الإدارية والتنظيمية، البشرية، المالية، التقنية، الأمنية)، التي تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية؟.
2. هل أسهمت الإدارة الإلكترونية بدور في تحسين(نوعية العمل، كمية العمل المنجز، فهم متطلبات العمل، بيئة العمل، الموثوقية والمثابرة، الكفايات الوظيفية)، في الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية؟.
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين وتصوراتهم حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات في الحاسوب، مستوى إجادة استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية)؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. معرفة مدى توافر المتطلبات التي ساعدت على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية.
2. الوقوف على مستوى التطبيق للإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية.
3. معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية.
4. معرفة الفروق الإحصائية بين إجابات المبحوثين وتصوراتهم حول المتطلبات المتوافرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

تتوافر المتطلبات الكافية التي ساعدت على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية، ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- تتوافر المتطلبات الإدارية والتنظيمية الكافية التي ساعدت على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية.
- تتوافر المتطلبات البشرية الكافية التي ساعدت على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية.
- تتوافر المتطلبات المالية الكافية التي ساعدت على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية.
- تتوافر المتطلبات التقنية الكافية التي ساعدت على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية.
- تتوافر المتطلبات الأمنية الكافية التي ساعدت على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

أسهمت الإدارة الإلكترونية بدور كبير في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية، ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

- أسهمت الإدارة الإلكترونية بدور في تحسين نوعية العمل.
- أسهمت الإدارة الإلكترونية بدور في تحسين كمية العمل المنجز.

- أسهمت الإدارة الإلكترونية بدور في فهم متطلبات العمل(المهام–والمسئوليات).
- أسهمت الإدارة الإلكترونية بدور في تحسين بيئة العمل.
- أسهمت الإدارة الإلكترونية بدور في تحسين الموثوقية والمثابرة.
- أسهمت الإدارة الإلكترونية بدور في تحسين الكفايات الوظيفية.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين وتصوراتهم عن مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى للمتغيرات،(الجنس، المؤهل، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في الحاسوب، مستوى إجادة استخدام الإدارة الإلكترونية).

رابعاً: أهمية الدراسة:

1. الأهمية العلمية:

أ- أعطت الندرة النسبية للبحوث والدراسات التطبيقية في مجال الإدارة الإلكترونية خاصة في أدبيات الإدارة اليمنية أهمية لهذه الدراسة حيث تسعى لتقديم رؤى عن أنموذج الإدارة الإلكترونية المتاح في الجمهورية اليمنية، وإمكانية تطبيق هذا النموذج في مؤسسات التعليم الأهلي كلها، فضلاً عن الكشف عن دورها في تحسين الأداء الوظيفي.

ب- أوجدت هذه الدراسة مجالات أوسع للبحث في موضوع مدى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية وإمكانية تطبيقها على المؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية.

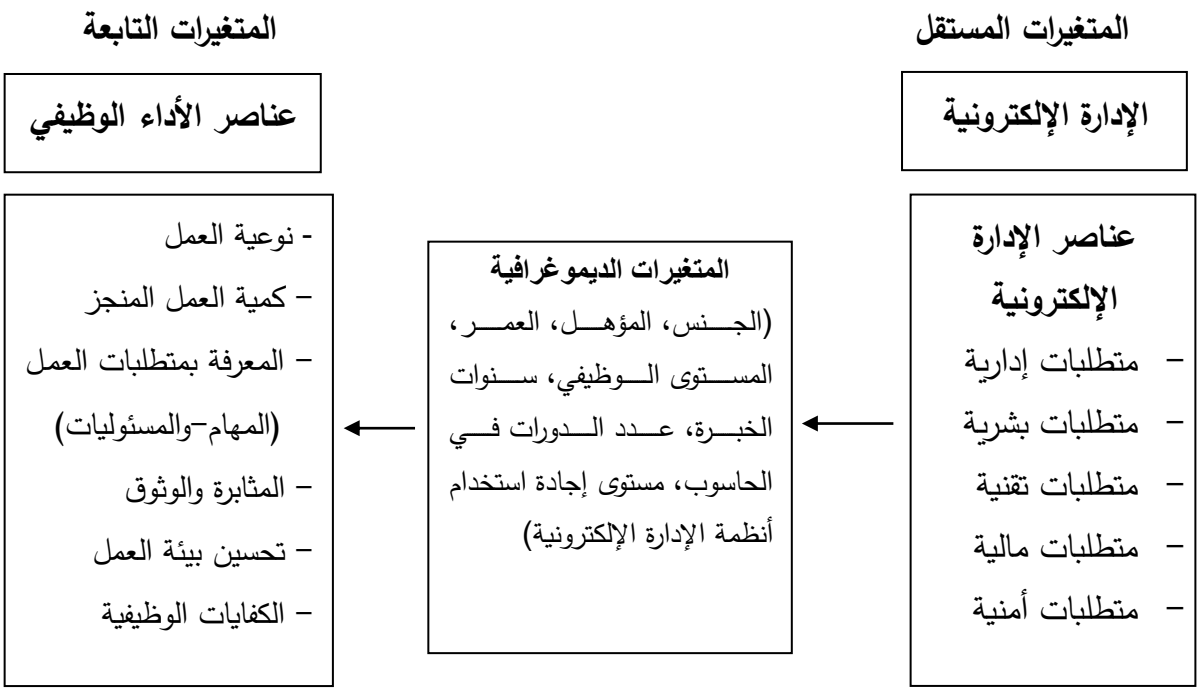
ج- إثراء المكتبة الجامعية اليمنية بموضوع يدخل من ضمن الاهتمامات التي تدور حول تطوير مؤسسات التعليم العالي الأهلي في الجمهورية اليمنية، من خلال دورة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

2. الأهمية العملية:

تقديم ملخص منهجي علمي للقيادات العليا في الجامعات اليمنية الأهلية حول معرفة مدى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية وإمكانية التحول المباشر، فضلاً عن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في هذه الجامعات.

خامساً: أنموذج الدراسة:

الشكل رقم(1) يوضح أنموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على متغيرات الدراسة

سادساً: حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية:

اقتصرت الحدود المكانية للدراسة على جغرافيا الدراسة التي تقع فيها الجامعات اليمنية الأهلية في أمانة العاصمة وقد أختار الباحث عينة من الجامعات اليمنية الأهلية التي تقع في العاصمة صنعاء متمثلة بسبع جامعات وهي كالتالي: (جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، الجامعة اليمنية، جامعة تونتك الدولية، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، الجامعة البريطانية، الجامعة الأردنية) وهي أكثر الجامعات تطبيقاً للإدارة الإلكترونية وذلك من خلال النزول الميداني للباحث.

2. الحدود الزمانية:

شملت الحدود الزمانية للجانب النظري الفترة من العام 1994م – إلى العام 2018م، وهي الفترة التي تأسست وتوسعت خلالها الجامعات اليمنية الأهلية.

أما الجانب التطبيقي فقد شمل الفترة التي تم فيها إعداد وتوزيع واسترجاع وتحليل الاستبيان والتي امتدت من تاريخ 1-1-2018م، وحتى 28-3-2018م.

3. الحدود البشرية:

تتمثل الحدود البشرية في الموظفين الإداريين العاملين في الجامعات الأهلية الممثلة لمجتمع الدراسة.

4. الحدود الموضوعية:

تتمثل الحدود الموضوعية في دراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للجامعات اليمنية الأهلية وفق متغيرين: هما:

- **المتغير المستقل:** الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها (إدارية وتنظيمية، بشريه، تقنية، مالية، أمنية).
- **المتغير التابع:** الأداء الوظيفي وعناصره والمتمثل بـ (نوعية العمل، المعرفة بمتطلبات الوظيفة، كمية العمل المنجز، تحسين بيئة العمل، الموثوقية والمثابرة، الكفايات الوظيفية).

سابعاً: صعوبات الدراسة:

واجه الباحث العديد من الصعوبات أثناء إعداد هذه الدراسة، فإلى جانب عناء البحث عن مراجع الجانب النظري والمتعلقة بالإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي شكلت ندرة المراجع الخاصة بقطاع التعليم العالي في الجمهورية اليمنية لاسيما حول الجامعات الأهلية إشكالية أمام هذه الدراسة، تم التغلب عليها بالنزول الميداني إلى هذه الجامعات واستخدام أداة المقابلة ودراسة الوثائق، كما واجهت الباحث صعوبات أثناء استخراج البيانات المتعلقة بعدد الجامعات والكليات الأهلية المعتمدة في العام الدراسي الحالي2017-2018م، أضف لذلك واجه الباحث صعوبات أثناء استخراج البيانات من إدارات شؤون الموظفين في هذه الجامعات في حين أمتنعت الجامعة اللبنانية عن تزويدنا بالبيانات الخاصة بعدد الموظفين وتم استبعادها. واجه الباحث أيضاً صعوبات أثناء توزيع واسترجاع استمارات الاستبيان، واستطاع الباحث التغلب على هذه الصعوبات بمتابعة من وزعت عليهم الاستمارات المفقودة وإعادة توزيع استمارات عليهم، مما تطلب وقت وجهد بسبب تباعد مقرات هذه الجامعات.

ثامناً: مصطلحات الدراسة:

- **التعريف العلمي للإدارة الإلكترونية:**

هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية بدون حدود من أجل تحقيق الأهداف وهي إدارة بدون أوراق أو زمان أو متطلبات جامدة، إذ أنها تعتمد على الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية وهي مؤسسة شبكية تعتمد على عُمال المعرفة (الغراب، 2003، ص74).

- **التعريف الإجرائي للإدارة الإلكترونية** هي: مجموعة متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية وهي المتطلبات (التنظيمية الإدارية، والتقنية، البشرية، المالية، الأمنية).
- **التعريف العلمي للأداء الوظيفي:**

مفهوم الأداء يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، كما يشير الأداء الوظيفي إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة (راويه2004، ص94).

- **التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي** هو: مجموعة المعايير والمؤشرات التي تعبر عن الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية وهي: (نوعية العمل، المعرفة بمتطلبات العمل، كمية العمل المنجزة، المثابرة والوثوق، تحسين بيئة العمل، الكفايات الوظيفية).
- **التعريف العلمي للجامعات اليمنية عرف القانون اليمني رقم (13) لسنة 2005م الجامعات والمعاهد والكليات الأهلية أنها:**

كُل مؤسسة خاصة تعمل للتعليم العالي والبحث العلمي، وتحتوي علي كليتين على الأقل ولا تقل مدة الدراسة فيها عن أربع سنوات أو ما يعادلها، وتمنح الدرجة الجامعية الأولى، (بكالوريوس أو الليسانس)، على الأقل وتملكها جهة غير حكومية(قانون الجامعات اليمنية).

- **التعريف الإجرائي للجامعات اليمنية الأهلية** هي: مؤسسات التعليم العالي الأهلية المستقلة والتابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إطار القانون في الجمهورية اليمنية.

تاسعاً: تقسيم الدراسة:

انطلاقاً من موضوع الدراسة والمشكلة الرئيسية والفرضيات، وتأسيساً على ما سبق تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول:

يتضمن الفصل الأول الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة، و تضمن الفصل الثاني الإطار النظري ويشتمل على نبذه عن الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي وكذلك واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية، وقد تضمن الفصل الثالث الطريقة والإجراءات حيث تم فيه عرض مناهج ومصادر الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وإعداد الاستبيان وخطوات التحليل فضلاً عن الصدق والثبات للاستبيان، كما تضمن الفصل الرابع تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، و تضمن الفصل الخامس النتائج العامة للدارسة والتوصيات وآفاق الدراسة.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.

المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة.

المطلب الأول

عرض الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المحلية:

1. **دراسة السُمري (2016م)، بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها في تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية.**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيق التمكين الإداري في مؤسسة الاتصالات، دراسة وصفية تحليلية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة كان أبرزها: وجود فروقات ذات دلالة إحصائية من وجه نظر العينة في مستوى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع والخبرة العملية)، ولا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية من وجهه نظر المبحوثين وفقاً للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)، كما أظهرت النتائج انه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة في مستوى تطبيق التمكين الإداري تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، ولا توجد هذه الفروقات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي) وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية طردية موجبة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وتطبيق التمكين الإداري في المؤسسة العامة للاتصالات وفقاً لآراء عينة الدراسة.

وقدمت الدارسة العديد من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام الإدارة العليا في المؤسسة بتحديد استراتيجية واضحة لدعم مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية والإسراع في تحويل جميع أعمال المؤسسة من ورقياً إلى إلكترونياً، كذلك دعم ومساندة الإدارة بكل مستوياتها لتطبيق أسلوب التمكين، وتفويض الصلاحيات واعتماد اللامركزية من أجل تعزيز تطبيق التمكين الإداري.

2. **دراسة الخاسي (2016م): بعنوان دور أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات حالة وزارة التربية والتعليم في اليمن.**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي بوزارة التربية والتعليم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها ببرنامج الحزم الإحصائية (spss)، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أنه لا يوجد فروقات في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول (تستخدم الوزارة أنظمة الإدارة الإلكترونية في إدارة أنشطتها، يوجد دور لأنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري وتحسين

الأداء الوظيفي، وتحسين الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات)، يعزو للمتغيرات الشخصية(النوع– العمر – المؤهل– سنوات الخدمة– الدرجة الوظيفية– التخصص –إجادة الحاسوب).

كما أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاه أفراد عينة الدراسة(الديوان) حول (تستخدم الوزارة أنظمة الإدارة الإلكترونية في إدارة أنشطتها لصالح فئة استخدام الحاسوب بنسبة ضعيفة.

لا توجد فروقات في اتجاه أفراد عينة الدراسة حول (دور أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المدرسي، تحسين جودة الخدمات)، باختلاف المتغيرات الشخصية(النوع– العمر– المؤهل – الدرجة الوظيفية – التخصص– إجادة الحاسوب).

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة أنه يجب على وزارة التربية والتعليم تدريب العاملين على أنظمة الإدارة الإلكترونية وتوفير الدعم المالي المطلوب لتشغيل وتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في جميع إدارات الوزارة وأن تعمل على تفعيل عملية الاتصال الخارجي بين ديوان الوزارة ومختلف المكاتب في المحافظات، وكذا الربط بين ديوان الوزارة ومدارس الجمهورية، ربط النظام الإلكتروني للمدارس بنظام ديوان عام الوزارة.

3. **دراسة المرفدي (2016م)، بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في نجاح المنظمات – حالة منظمة مجتمعات عالمية في اليمن.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في نجاح منظمات المجتمع اليمني ودورها في تسهيل تقديم الخدمات في ظل الظروف الاستثنائية.

وقد توصلت الدراسة إلى جمله من النتائج أبرزها، مساهمة الإدارة الإلكترونية في نجاح المنظمات ويرجع ذلك لتوافر متطلبات تطبيقها في تلك المنظمات، كما أكدت النتائج أن الإدارة الإلكترونية أسهمت إلى حد كبير في نجاح منظمة مجتمعات عالمية في أماكن عملها في اليمن من خلال مساهمتها في إدارة مختلف أنشطة المنظمة وتحسين الأداء الإداري فيها، ولا سيما مساهمتها الكبيرة في تسهيل تقديم المساعدات للمستفيدين إلكترونياً

4. **دراسة الجحوش (2010م)، بعنوان: مدى توافر تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات اليمنية الحكومية: دراسة حالة مكاتب الوزارات وفروع المصالح الحكومية في محافظة عدن.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحكومية اليمنية في مكاتب الوزارات وفروع المصالح الحكومية في محافظة عدن.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها: تولي مكاتب وفروع الوزارات والمصالح الحكومية في محافظة عدن اهتماما متزايداً بتوفير المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما تولي اهتماماً عالياً بتوفير المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتهيئتها للعمل في مجال الحاسوب وتصميم النظم والبرامج فضلاً عن توفير المتطلبات الأمنية اللازمة للحماية إلى جانب اهتمامها بتوفير النظم التقنية اللازمة لإنجاز معاملاتها.

ثانياً: الدراسات العربية:

1. **دراسة العنزي (2016م)، بعنوان: متطلبات الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين: دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية بحقل – جامعة تبوك.**

هدفت الدارسة إلى دراسة متطلبات الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي كدراسة تطبيقية على الكلية الجامعية بحقل –جامعة تبوك، وهل أسهمت بشكل فعال في تطوير العمل الإداري، أم أن هناك بعض القصور في تطبيقاتها.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها: أن أفراد عينه الدراسة سواء كانوا أكاديميين أو إداريين أو فنيين يتوفر لديهم مستوى عالٍ من الإدراك تجاه درجة أهمية توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية بشكل عام، وواضحت أيضاً أن درجة إلمام الموظفين بمفاهيم الإدارة الإلكترونية ما زال محدوداً بعض الشيء وتحتاج لتوسيع مداركهم نحو أهميتها وفعاليتها وتطوير العمل الإداري.

ومن توصيات الدراسة: مواظبة الإدارة العليا على توفير الإمكانات التقنية والمالية للتطوير المستمر للإدارة الإلكترونية واستخدام أنظمة إلكترونية متطورة تضمن أمان وسرية تناقل المعلومات وذلك لمنع التجسس وفقدان المعلومات وتعزيز الخبرة والوعي بتقديم العديد من الدورات التدريبية في الحاسب الآلي لكافة موظفي الكلية وخاصة الإداريين بشكل دوري، والعمل على إزالة المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.

2. **دراسة لخذاري (2016م)، بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائر فرع- بسكرة.**

هدفت الدارسة إلى التعرف على تصورات العاملين الإداريين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة نحو استخدام الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية ومستوى تطبيق الأداء الوظيفي في المؤسسة كان مرتفعاً، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية

(كمجموعه)، على تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها: زيادة التزام الإدارة العليا بتطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية من خلال نشر ثقافة العمل الإلكتروني ونشر المزايا والفوائد الناتجة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية ووضع سياسة واضحة ومحددة لحماية الخصوصية ومنع التعديلات والمخالفات الأمنية للعمل على زيادة الثقة الإلكترونية.

3. دراسة الشريف (2013م)، بعنوان: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز بجده.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في جامعة الملك عبدالعزيز بالتطبيق على الموظفات الإداريات وقد استخدمت الباحثة أداة الاستبيان لغرض جمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها: قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة بتحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة، فضلاً عن تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل، وتحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين، كما أشارت الدراسة إلى وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير من ضمنها طول الإجراءات وتعقيدها المتبعة داخل العمل، إلى جانب عدم ملائمة مكان وطرق العمل للعاملين.

وقد أوصت الدراسة بالآتي: توعية الإدارة العليا بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة بأحداث تغيير، مما يساعد على كسب ثقتهم وتأييدهم لها، وكذا ضرورة تعاون إدارة التطوير الإداري مع الإدارات العليا في إعادة دراسة إجراءات العمل، والتغلب على التعقيدات المتبعة وذلك لتسهيل العمل الإداري، إلى جانب القيام بتوعية الرؤساء بأهمية ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين مما يساعد في تحسين أدائهم.

4. دراسة البلبيسي (2012م)، بعنوان: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ودرجة الالتزام بتطبيق عناصرها داخل أروقتها، والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى عاملي المنظمات غير الحكومية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تتمتع بحياة وظيفية ذات جودة جيدة، كما أن أداء العاملين في هذه المنظمات يمتاز بكفاءة عالية ومستوى راقٍ، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية في هذه المنظمات والأداء الوظيفي لعامليها، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابة العاملين حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي في المنظمات غير الحكومية تُعزى إلى متغير الجنس.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها: ضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية من خلال التركيز على الأمان الوظيفي، وفرص الترقية وفرص التقدم، والأجور والمكافآت والتعويضات، ورفاهية العاملين، وتقويم المظالم داخل المنظمات غير الحكومية، فضلاً عن ضرورة الاهتمام بإصدار تقارير الأداء بصفة دورية لمعالجة مواطن الخلل على وجه السرعة.

5. **دراسة العربي (2012م)، بعنوان: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على جامعة ورقلة الجزائر.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة ورقلة، (حجم الأداء، نوعية الأداء، وسرعة الإنجاز فضلاً عن تبسيط إجراءات العمل).

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي:

أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي في جامعة ورقلة مما يؤكد أن إدارة الجامعة تنهج نهجاً إيجابياً لتطوير أساليب العمل الإداري باستخدام التكنولوجيا الحديثة

أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وحجم الأداء ونوعيته فضلاً عن كفاءته وتبسيط إجراءات العمل.

عدم وجود علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وسرعة الإنجاز كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات تعزى للجنس والمستوى التعليمي في حين أظهرت وجود فروقات تعزى لمتغيرات السن والخبرة والمستوى الوظيفي، وقد أوصت بالآتي:

ضرورة إعادة النظر في رسم الهياكل الإدارية بما يتناسب مع موقع الجهاز الإداري للجامعة وتحقيق التوازن بين مستوياتها الإدارية، بالإضافة إلى العمل على تطوير وتحديث البنية التحتية

لتكنولوجيا المعلومات وربط الجامعة بشبكة حاسوبية إلى رفد الجامعة بالكوادر المؤهلة القادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات، واستفادتها من الدورات التدريبية.

6. **دراسة جبر (2010م)، بعنوان: الأبداع الإداري وأثرة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة.**

هدفت الدارسة إلى التعرف على مستوى الأبداع الإداري وأثرة على مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في وكالة غوث الدولية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأبداع الإداري لمدراء المدارس يعتبر مرتفعاً، كما اثبت النتائج وجود علاقة طردية بين مستوى الأبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لمدراء المدارس.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات التي من شأنها رفع مستوى الأبداع الإداري ورفع مستوى الأداء الوظيفي كان من أهمها: ضرورة تحديث نظام اختيار مدراء المدارس بحيث تتضمن تلك النظم مقاييس للقدرات والسمات الإبداعية لدى المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة، وضرورة تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي لمدراء المدارس، بحيث يكون الإبداع الإداري أحد عناصره المهمة، وربط نظام التقييم بعملية التدريب وذلك لتحسين وتطوير كفايات ومهارات مدراء المدارس.

7. **دراسة الدايني (2010م)، بعنوان: أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة دراسة تطبيقية من وجهه نظر العاملين في مصرف الرافدين.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى عده نتائج منها: إجماع المبحوثين على ارتفاع مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين بالإضافة إلى ارتفاع مستوى أهمية التطوير للموارد البشرية وكذا مستوى الربحية والحصة السوقية، وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية، (التكنولوجية، المالية)، على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة السوقية) وكذا تطوير الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بما يلي: استقطاب كوارد متخصصة بتنفيذ العمل المصرفي المرتبط بالإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى تعزيز فاعلية قاعدة المعلومات لما من شأنه تقديم الخدمات بكفاءة عالية بما يحسن من مستويات الأداء.

8. **دراسة عمار (2009م)، بعنوان: مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين.**

هدفت الدراسة إلى معرفة إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي من خلال التعرف على مدى توافر متطلبات نجاحها من الإمكانات المالية والتقنية والبشرية، ومدى دعم ودور الإدارة العليا في تحسين أداء العاملين في الوكالة.

وأظهرت الدراسة نتائج كان من أهمها: وجود معرفة من قبل موظفي الوكالة الإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاحها مع توافر المتطلبات اللازمة لتطبيقها، بالإضافة إلى وجود دعم وحرص من قبل الإدارة العليا لسياسة تطبيق ومواكبة المستجدات التقنية للإدارة الإلكترونية، وتهيئة الموظفين نفسياً ومعنويا لاستخدام الإدارة الإلكترونية، توفر القناعة بأن استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة من خلال سرعة إنجاز العمل ورفع الإنتاجية وسرعة ودقة تنفيذ التعليمات، وتوفير وقت وجهد الموظفين.

كما أظهرت النتائج أن هناك ضعف في نظام الحوافز للمتميزين في العمل الإلكتروني.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها: زيادة الدعم المالي اللازم لتدريب الموظفين وتأهيلهم على تطبيق الإدارة الإلكترونية، ووضع نظام حوافز فعال للمتميزين في العمل الإلكتروني وضرورة أن تعمل الإدارة على نشر ثقافة العمل الإلكترونية والاطلاع على تجارب مؤسسات ناجحة في هذا المجال وضرورة متابعة وتطوير وتحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لضمان صلاحيتها لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

9. **دراسة عكاشة (2008م)، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين.**

هدفت الدراسة للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية paltel وأثرها على الأداء الوظيفي.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهما:

أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في الشركة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وبين مستوى الأداء الوظيفي، أن العاملين يحتاجون إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكار بهدف مواكبة التغيرات والتطورات الجديدة.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها: زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين بما يسهم في تنمية وتطوير أداء الشركة، زيادة اهتمام العاملين بالقيم

الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية، زيادة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطويرها.

10. **دراسة العميري (2008م)، بعنوان: متطلبات استخدام الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة.**

سعت الدراسة للتعرف على مدى توافر المتطلبات(البشرية، الإدارية، المادية والمالية، التقنية) التي تشجع على استخدام الإدارة الإلكترونية في الجامعة، وتمت الدراسة على العمداء ووكلاء ورؤساء أقسام الكليات بجامعة أم القرى، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

قلة الخبراء في تصميم و تطوير البرامج الإلكترونية في الجامعة يدفع الموارد البشرية إلى الاستعانة بخبراء التقنيات الحديثة في الجامعة جاء بدرجة متوسطة، المدراء المؤهلين لتدريب العاملين على استخدام الإدارة الإلكترونية جاء بدرجة متوسطة وان الحوافز المادية كان مطبق داخل الجامعة بدرجة قليلة مما لا يساعد على تشجيع العاملين للتحول نحو استخدام الإدارة الإلكترونية.

وقد أوصت الدراسة بالآتي: عقد دورات تأهيلية لجميع منتسبي الجامعة في مجال الإدارة الإلكترونية وضرورة استقطاب الكفاءات الإدارية الإلكترونية في الجامعة سواء في تدريب العاملين في الجامعة أو حل المشكلات التي تعترض نجاح الإدارة الإلكترونية، ضرورة توافر الدعم المالي في تطبيق استخدام الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية كما أوصت بأهمية عقد الدورات التدريبية في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية لجميع الموظفين الإداريين، وتفعيل المواقع الإلكترونية الخاصة بالجامعات.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1. **دراسة (2003) Abdulla,abdul khalik** بعنوان:

Application of Human Resource and its relation

هدفت الدراسة إلى تطبيقات وحالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الدوائر الحكومية بإمارة دبي، وتقييم علاقة هذا البرنامج بالأداء الوظيفي، وتقديم بعض المقترحات لتساهم في عملية تطوير البرنامج، تكونت عينة الدراسة من (55) خمسة وخمسين مسؤولا عن برامج إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بدوائر حكومة دبي بالأمارات العربية المتحدة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها أنها أثبتت أن معظم مجالات الموارد البشرية الإلكترونية تم تطبيقها بشكل متوسط في جميع الأقسام في الدوائر الحكومية بدبي، وعلى الرغم من وجود بعض المعوقات في عملية تطبيق البرنامج إلا أن معظم موظفي الدوائر الحكومية بدبي لديهم الدراية الكاملة

بأهمية البرنامج وأن تطبيق النظام الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية يؤثر بشكل إيجابي في الأداء الوظيفي، والأداء العام للدائرة وأن معظم الدوائر الحكومية بدبي تمتلك الإمكانيات الكافية لتطبيق البرنامج بشكل كامل

2. دراسة Barret,k(2001) بعنوان:

factors and their effect in principles utilization of a management information systems

هدفت الدراسة إلى التعرف على استعمال تكنولوجيا الكمبيوتر من قبل الإداريين في جامعة الملك قابوس في سلطنة عمان ومن قبل الإداريين في جامعة مانشستر في المملكة المتحدة، وقد ركزت على وجهات نظر الإداريين بالنسبة لتكنولوجيا الحاسب الآلي والخدمات التي تقدمها جامعاتهم.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أن معظم الإداريين في الجامعتين لا يستعملون تكنولوجيا الحاسب الآلي بشكل فعال في أعمالهم اليومية، وأن بعض المهارات قد استعملت من قبل الإداريين أكثر من الهيئة التدريسية كالاتصالات الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني ومعالج الكلمات لطباعة الأشياء واستعمال الإنترنت.

كما أثبتت الدراسة أن معظم الذين جرى استجوابهم كانوا سعداء من التسهيلات التي تقدمها جامعاتهم.

المطلب الثاني

التعليق على الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة توصل الباحث إلى العديد من الاستنتاجات، حيث تم رصد أوجه التشابه بين هذه الدراسة وتلك الدراسات، فضلاً عن أوجه الاختلاف، كما أظهرت الدراسات السابقة مميزات لها، والجدير بالذكر أن هذه الدراسة استفادة من هذه الدراسات السابقة من أوجه عدة سيتم استعراضها لاحقاً في هذا المطلب من خلال الآتي:

أولاً: أوجه التشابه:

تشابهت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة من حيث دراستها للمتغير المستقل المتمثل بالإدارة الإلكترونية، مثل دراسة الخاسي (2016)، دراسة عبدالرحمن (2010)، كما تشابهت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة من حيث محاولاتها تحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع المتمثل بتحسين بالإداء الوظيفي، مثل دراسة العربي(2012)، ودراسة لخذاري (2016)، زد على ذلك أن هذه الدراسة تشابهت مع بعض الدراسات السابقة في مجال المؤسسات التي تم التطبيق الدراسة الميدانية عليها وهي المؤسسات التعليمية الجامعية، مثل دراسة العميري(2008)، دراسة الشريف (2013)، ودراسة العنزي (2016)، دراسة Barret,k (2001).

ثانياً: أوجه الاختلاف:

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من ناحية النطاق الجغرافي المتمثل بميدان التطبيق، فضلاً عن أن بعض تلك الدراسات لم تدرس العلاقة بين المتغيرين(الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي).

ثالثاً: مميزات الدارسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تمتاز هذه الدارسة عن الدراسات السابقة بأنها تناولت مفهوم الإدارة الإلكترونية كمدخل إداري من أجل تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات اليمنية الأهلية بشكل عام، بينما طُبقت غالبية هذه الدارسات على قطاعات مختلفة غير مؤسسات التعليم الجامعي الأهلي.

زد على ذلك أن العينة الممثلة لهذه الدراسة والمستمدة من المجتمع الأصلي للبحث (الجامعات اليمنية الأهلية) تعد أوسع واشمل من الظواهر الكلية التي طبقت في معظم هذه الدراسات بل أيضاً مثلت الظاهرة الجزئية لهذه الدراسة بشكل أوسع واشمل من الظواهر الجزئية التي مثلت عينة تلك

الدراسات، وبالتالي فأن نسبة التمثيل للمجتمع الأصلي لهذه الدراسة أوسع الأمر الذي يعطي نتائج يمكن تعميمها على الظاهرة الجزئية في إطارها الكلي بشكل أوسع.

رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة من ناحية أنها شكلت دليلاً نظرياً على ضوئه تم التعرف على أهم المراجع التي تضمنت معلومات عن الإدارة الإلكترونية، والأداء الوظيفي عند أعداد الجانب النظري، كما مثلت تلك الدراسات دليلاً منهجياً في تحديد أهم عناصر الأداة المستخدمة والتي اعتمدت على الاستبانة وتحديد مفرداتها في محاور الأسئلة أضافة إلى مناهج البحث المستخدمة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية

المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية

تمهيد:

أسهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إحداث نقلة نوعية في أداء الإدارة التقليدية، إذ مكنتها من استخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية والتي تعد واحدة من الأساليب الإدارية التي فرضت نفسها كواقع جديد في المؤسسات كونها تعمل على تحسين الأداء الوظيفي، وعند إمعان النظر في الجامعات اليمنية الأهلية يُلاحظ أنها تعتمد على بعض موارد وتقنيات الإدارة الإلكترونية كأسلوب جديد لتطوير العمل الإداري لغرض تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، إذ يكتسي واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية خصوصية تميزها عن غيرها من المنظمات وذلك لحداثة التجربة

وسوف يتم عرضها في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية

المبحث الأول

الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول

مدخل إلى الإدارة الإلكترونية

يعتبر ظهور الإدارة الإلكترونية مرحلة مهمة من مراحل تطوير أساليب العمل الإدارية، وقد مرت الإدارة الإلكترونية بمراحل تطور عديده كما انها عُرفت بتعاريف عديده تحددت معها أهدافها ووظائفها التي اضفت عليها طابع الأهمية وذلك لدورها في تحقيق أهداف المؤسسة وفي هذا الجزء سيتم التطرق إلى مدخل الإدارة الإلكترونية من خلال تقسيمة إلى الآتي:

أولاً: تطور الإدارة الإلكترونية:

1. تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يبدو للبعض أن فكرة الإدارة الإلكترونية جاءت مع ظهور الإنترنت الذي بدأ يستخدم على نطاق واسع منتصف التسعينيات، غير أن العقود السابقة لظهور الشبكة العنكبوتية كانت قد عرفت أصلاً أتمته المكاتب، حيث حلت الأنظمة الآلية حينها محل العاملين في بعض الأنشطة على المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة (نجم، 2004، ص125).

وقد ظهر الاهتمام بالإدارة الإلكترونية عندما توجهت معظم الحكومات نحو الاستخدام الأمثل لتقنيات الاتصال واستغلالها لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية

وحول تاريخ ظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية، هناك من يرى بأن المصطلح ظهر نتيجة ظهور الثورة المعرفية، وآخرون يرون بأن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء تتويجاً لتطوير الفكر الإداري على مدى أكثر من قرن من الزمن حيث جاء المفهوم تتويجاً لمسيرة التطور أواخر القرن الماضي، ففي الخمسينيات ظهر جهاز الترانزستور أعقبها ظهور وسائط وأجهزة تخزين المعلومات ونقل البيانات، وقدمثلت مرحلة الستينيات البدايات الأولى لظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية عندما ابتكرت شركة(IBM) مصطلح معالج الكلمات من خلال طابعاتها الكهربائية، وقد أطلق هذا المصطلح للفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات، وربطها مع أجهزة الحاسوب، إذ وفرت هذه العملية جهداً كبيراً وتوالى بعدها ظهور العديد من التقنيات التي تم استخدامها والتي تم الاستفادة منها في تنظيم عمل المكاتب وتقليل استخدام العمل الورقي، وهذا ما أُطلق عليه أتمته المكاتب (السالمي، 2003، ص134).

وتشير معظم المصادر إلى أن مفهوم الإدارة الإلكترونية كان قد ظهر في الثمانينيات، في حين تشير بعض المصادر إلى التسعينيات، إذ كان أهم عامل لتطور الإدارة الإلكترونية ظهور شبكة

الإنترنت إذ شاع استخدامها في عديد من المجالات (حروش، وآخرون، 2007، ص6).، وهي المدة التي حاولت فيها الإدارة استيعاب تفاصيل العمليات والأنشطة الإدارية داخل المؤسسة والسير على طريق معطيات التطور التكنولوجي(طيب،والقصيمي،2013،ص14).، وبالتالي أخذ مفهوم الإدارة الإلكترونية أبعاداً أخر تختلف عن مفهوم الإدارة التقليدية.

وقد أسهمت الإدارة الإلكترونية في انتشار التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وظهور مفهوم الحكومة الإلكترونية وهي الفكرة التي اطلقها(البرت ارنولد جور) نائب الرئيس الأمريكي بيل كلنتون منتصف التسعينيات (السالمي، 2009، ص32).

2. مراحل تطور الإدارة الإلكترونية:

تمثلت مراحل تطور الإدارة الإلكترونية بأربعة مستويات:

أ- **الإدارة الإلكترونية امتداد للمدارس الإدارية:**

شهد الفكر الإداري تطوراً متصاعداً انعكس على المدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن ابتداءً من المدارس الكلاسيكية ومروراً بمدرسة العلاقات الإنسانية وبعدها توالى ظهور المدراس الإدارية، وفي منتصف التسعينيات توجت مسيرة التطور التاريخي بظهور الإدارة الإلكترونية.

ب-**الإدارة الإلكترونية امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة:**

بدأ التطور التكنولوجي بإحلال الآلة محل العامل، ثم انتقل لعملية التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة مروراً بالعمليات الذهنية المحاكية للإنسان والذكاء الاصطناعي، ثم تطور حتى وصل للأنترنت وشبكة الأعمال.

ج-الإدارة الإلكترونية نتاج تطور وتبادل البيانات الإلكترونية:

تمثل هذا التطور بالانتقال من المجال التخصصي الضيق(بين حاسوب وآخر أو مجموعة حواسيب وأخرى في نطاق أكاديمي وعسكري) إلى (مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة)، وذلك بفضل الاستخدام الواسع لشبكة الإنترنت سواءً عن طريق الشبكة الداخلية (الإنترانت) والتي تغطي جميع أنشطة العاملين داخل المؤسسة أو عن طريق الشبكة الخارجية الإكسترانت

د- الإدارة الإلكترونية نتاج من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الإلكتروني:

نظرت الإدارة الكلاسيكية بداية إلى التفاعل الإنساني نظرةً سلبيةً بحجة أنه لا يؤدي إلى نجاح العلاقات الشخصية، كما أنه يعد تنظيم غير رسمي، إذ كانت البيروقراطية تقوم في أحد مبادئها الأساسية على فصل العلاقات الشخصية عن العمل الوظيفي، غير أن هذه الرؤية تبدلت وبدأت

تنظر إليها من زاوية سلوكية بنوع من التفاعل بين السلوك الإنساني والموارد المتاحة في العمل (نجم، 2004،ص160–165).

ثانياً: تعريف الإدارة الإلكترونية:

على الرغم من حداثة مفهوم الإدارة الإلكترونية، إلا أن تعريفات هذا المصطلح تعددت تبعاً لتعدد نماذج تطبيقها داخل المؤسسات، فضلاً عن تعدد مهامها ووظائفها والخصائص التي تتميز بها، وعلية يمكن عرض أهم هذه التعريفات في الآتي:

عُرفت الإدارة الإلكترونية بأنها: الإدارة التي تعتمد على موارد المعلوماتية المرتكزة على شبكات الاتصالات واستخدامات الإنترنت داخل المؤسسة، إذ أصبح رأس المال المعرفي هو العامل الأكثر فاعلية والأكثر كفاءة في استخدام الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة (نجم، 2009، ص157).

وعُرفت الإدارة الإلكترونية أيضاً بأنها: منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في الوظائف الأساسية للإدارة في المنظمات في عصر التغيير والعولمة (السلمي، 2002، ص323).

كما عُرفت الإدارة الإلكترونية بأنها: النمط الذي يستخدم لرفع مستوى الأداء والكفاءة وهي إدارة بلا أوراق لأنها تستخدم أسلوب العمل الإلكتروني، إذ تلبي متطلبات جامدة وتعتمد أساساً على صناع المعرفة (الصيرفي، 2007، ص13).

وعُرفت كذلك بأنها: الإدارة التي تقوم بإنجاز الوظائف الإدارية بكفاءة وفاعلية باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات لتحقيق أهداف المؤسسة(بخش، 2007، ص40).

ويلاحظ من التعريفات السابقة نلحظ أنها ركزت على عنصر الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد الإلكترونية المتمثلة بشبكات الاتصالات واستخدامات الإنترنت داخل المنظمة بحيث اصبح رأس المال المعرفي هو العامل الأساس في الأداء.

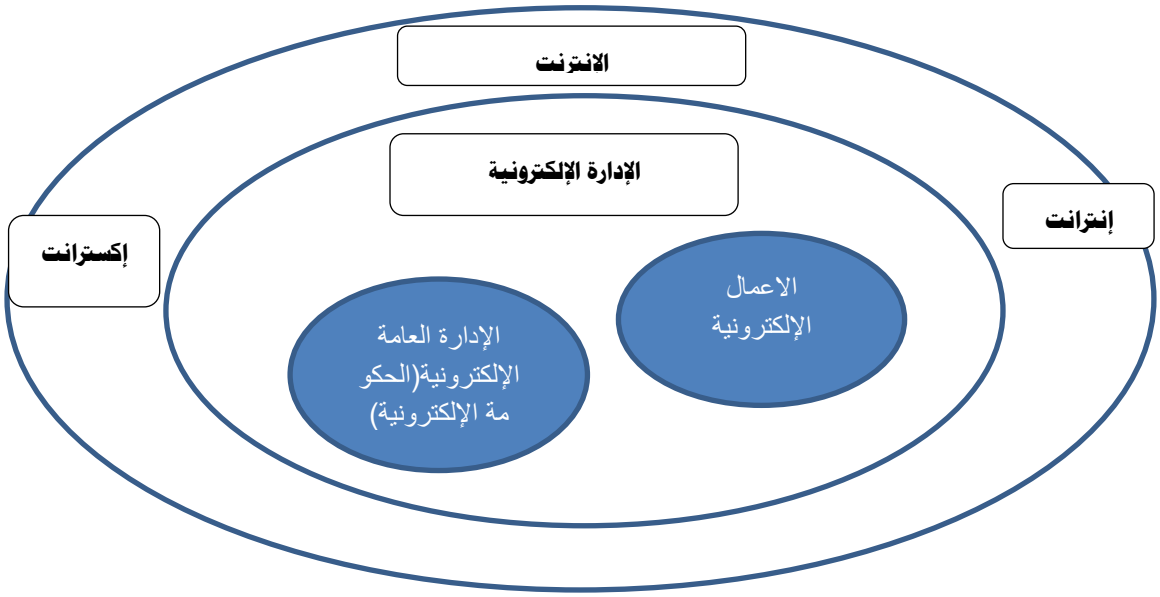
وورد تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية التي تعتمد على تقنيات المعلومات لتقليل استخدام الأوراق وتبسيط الإجراءات والوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة(السالمي، 2003، ص153).

وعُرفت أيضاً بأنها: تحويل جميع الأعمال الإدارية في المؤسسات ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة(نوفل، 2007، ص144).

يلاحظ من التعريفين السابقين أنهما ركزا على ادوات واساليب العمل الإداري داخل المؤسسة، إذ أن الإدارة الإلكترونية تعمل على تنفيذ مهام وأنشطة المستويات الإدارية بحيث تكون جميع العمليات الإدارية ذات طابع إلكتروني والاستغناء عن الطابع الورقي.

وخلافاً لهذا المعنى فإن المفهوم الواسع يرى أن الإدارة الإلكترونية لا تقتصر على توفير الخدمات عن طريق الإنترنت وحسب بل تشمل الحصول على خدمات ذات جودة يمكن ملاحظتها في العلاقات الداخلية والخارجية باستخدام الطرق الإلكترونية غير التقليدية في أي زمان ومن أي مكان (zhiyuan:2002، p3)

ويعد هذا هو المفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية، والشكل الآتي يوضح ذلك.



شكل رقم(2) يوضح أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية

المصدر (ياسين، 2005، ص21).

يلاحظ من الشكل (2) أن الإدارة الإلكترونية تُقدم مفهوماً شاملاً أي أنها تضم في طياتها الأعمال الإلكترونية والحكومية الإلكترونية إذ تشير إلى قطاع منظمات الأعمال، كما أن الحكومة الإلكترونية تتمثل بالهيئات الحكومية التي توجه خدماتها للأفراد أو المؤسسات، وفي مقابل ذلك تعمل الإدارة الإلكترونية ضمن آلية شبكية تضم الإنترنت، الإكسترانت، الإنترانت مع ما تتطلبه تطبيقات هذه التقنيات إلى جانب النظم المستخدمة.

ثالثاً: أهمية الإدارة الإلكترونية:

تحظى الإدارة الإلكترونية بأهمية كبيرة؛ كونها تعمل على تحقيق العديد من الأهداف، ومنها: (داركر بيتر ،2004،ص134، غنيم، 2004، ص44، دحوان، 2008، ص24).

1. تعمل الإدارة الإلكترونية على تبسيط الإجراءات في العمليات الإدارية داخل المؤسسات الحكومية التي لا تهدف إلى الربح، إذ تعمل على فتح قنوات اتصال بين الإدارة والمواطن.

تسهم في تحقيق الشفافية من خلال توصيل المعلومات لمستخدميها داخل المؤسسة والمستفيدين في البيئة الخارجية.

2. تعمل الإدارة الإلكترونية على تشجيع المؤسسات الحكومية لاستخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة، إذ تقلل من تكاليف إنجاز الأنشطة والأعمال الإدارية.
3. تعمل الإدارة الإلكترونية على تسهيل عمل المؤسسات خاصة التعليمية منها، وذلك من خلال توفير أنظمة تمكن من عملية النفاذ إلى مجتمع المعلومات، إذ توفر المعلومات اللازمة للمستويات والوظائف التي تمارسها في جوانب التحصيل والبحث العلمي للمنافسة في سوق العمل.
4. تمكن المؤسسات التعليمية من تحديث أساليب العمل الإدارية المختلفة باعتمادها على الأساليب الإلكترونية، (حوسبة الأعمال الإدارية، معالجة وتخزين وحفظ المعلومات) باستخدام أجهزة ومعدات بسيطة يمكن استخدامها في أي وقت، وبالتالي تسهم في القضاء على التعاملات الورقية.
5. تساعد على تمكين المؤسسات التعليمية من إزالة الحواجز والقيود الزمنية والجغرافية مما يتيح لها افضل الفرص لتبادل المعلومات والخبرات من خلال النفاذ الإلكتروني للمواقع التعليمية سواءً على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي.
6. تخفيض تكاليف المخرجات التعليمية إذ تعمل على تخفيض تكاليف التجهيزات التعليمية من خلال اقتناء تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وعلى العرض السابق فإن الإدارة الإلكترونية تسهم في دعم العملية الاقتصادية إلى جانب ترشيد الخدمات الحكومية كما تعمل على تقديم أفضل الأساليب في مجال الخدمات التنموية ومشاريع البنية التحتية فضلاً عن الخدمات الاجتماعية المتمثلة بالصحة والتعليم وبالتالي فأن الإدارة الإلكترونية تؤدي دوراً مهماً في دعم العملية الاقتصادية.

رابعاً: أهداف ووظائف الإدارة الإلكترونية:

1. أهداف الإدارة الإلكترونية:

تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إجمالها على النحو التالي:

أ- **أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري** (السالمي، 2005، ص238، السالمي، السليطي2008، ص39،).

- تحسين مستوى الخدمات.
- سرعة الإنجاز للأعمال والأنشطة وتبسيط الإجراءات.
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.
- التقليل من الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة في الأعمال الإدارية وتحويلها إلى أداء المهمات
- الأساسية في المنظمة.
- تعمل على تفادي الأخطاء واكتشاف المشكلات بدلاً من المتابعة
- تعمل على زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا والعمل بروح الفريق الواحد .

ب-أهداف تتعلق بترشيد اتخاذ القرارات:

- تعمل على توفير المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- تعمل على تسهيل الحصول على المعلومات في أي زمان ومكان مما يساعد في اتخاذ القرارات (العوالمه، 2003، ص249).

ج-أهداف تتعلق بالمستخدمين النهائيين:

- تقوم الإدارة الإلكترونية بالتقليل من التعقيدات الإدارية.
- تعلم على توظيف تكنولوجيا المعلومات.
- تساعد المستخدمين على التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- تعمل على تحقيق مبدأ المساواة بين جمهور المنظمة إذ تأخذ أسلوب موحد في تقديم الخدمات مما يحقق الشفافية ويحد من المحسوبية، ويستبعد تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال(الوادي،2011،ص106).

د- **أهداف تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة** (عبدالعال، 2014، ص47-75، الوادي، 2011، ص106).

- الوصول إلى أفضل خدمة.
- محاولة القضاء على البيروقراطية.
- دقة وجودة الخدمة المقدمة .

- تعمل الإدارة الإلكترونية على تخفيض التكاليف والحد من الفساد الإداري والمالي.
- تعمل على تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات والمؤسسات محلياً وعالمياً .

2. وظائف الإدارة الإلكترونية:

لا تختلف الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية من حيث الوظائف الإدارية الاساسية التي تقوم بها، غير أن الإدارة الإلكترونية أعطت أبعاداً جديدة للوظائف والعمليات الإدارية والتي جاءت انعكاسا للتقنيات الحديثة.

وعلية فأن وظائف الإدارة الإلكترونية تتمثل في الآتي:

أ- التخطيط الإلكتروني:

يختلف التخطيط الإلكتروني عن التخطيط التقليدي من ناحية اعتماده على عنصري التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي، إذ أن القرارات التي تتخذ من خلال النظم الإلكترونية تتصف أعمالها بالشمولية على جميع المستويات الإدارية، في الوقت الذي يعتمد فيه التخطيط الإلكتروني على منهجية تطوير النظم واستخدام نظم جديده للمعرفة كنظم دعم القرارات، ونظم المعلومات الاستراتيجية، والنظم الخبيرة، الشبكة العصبية الصناعية، نظم الدعم الهجينة، فضلاً عن نظم معالجة المعلومات ونظم الرقابة على العمليات إلى نظم المساندة الذكية التي تعمل على توفير المعلومات اللازمة وتقديمها لمستخدميها في الإدارة العليا والوسطى للقيام بالتخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي داخل للمؤسسة (الشريف،2014، 125).

ويتميز التخطيط الإلكتروني عن التخطيط التقليدي في الوظائف الآتية:

1. يمثل التخطيط الإلكتروني عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة، والمرنة، والآنية، وقصيرة الأمد، والقابلة للتجديد والتطوير المتسمر والمتواصل، بفضل المعلومات الرقمية الدائمة التدفق.
2. يتجاوز التخطيط الإلكتروني فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارات وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.
3. يتميز التخطيط الإلكتروني في البيئة الرقمية بالسرعة بفضل استخدام الشبكات المحلية والعالمية، مما يساهم في تجديد الأفكار، والأسواق، والمنتجات، والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي (الضافي، 2006، ص23).

ب- التنظيم الإلكتروني:

شهدت مكونات التنظيم التقليدي نقلة نوعية بعد تطبيق النموذج الإلكتروني، إذ برز الهيكل التنظيمي الجديد القائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل،

إلى شكل التنظيم الذي يعّرف بالتنظيم المصفوفي، إذ يقوم على أساس الوحدات الصغيرة، وبالتالي يصبح التقسيم الإداري قائماً على أساس الفرق بدلاً من التقسيم الإداري القائم على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسطلة الاستشارية، والانتقال من التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر، إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتياً، ومن مركزية السطلة إلى تعدد مراكز السلطة (نجم، 2004، ص247-248).

ج- التوجيه الإلكتروني:

يعتمد التوجيه الإلكتروني على مهارة القادة في استعمال الأنظمة، إذ يجب تمتعهم بالذكاء والقدرة العالية على استخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية، وتتمثل هذه المهارات في الآتي: (غنيم، 2004، ص72).

1. مهارات المعارف الإلكترونية بمعرفة تقنية المعلومات في الحاسبات الآلية وشبكات الاتصالات الإلكترونية والبرمجيات الخاصة بها إجادة التعامل معها.
2. مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، حيث يتطلب هذا الأمر تأسيس علاقات عمل جديده من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواءً كانت مكتوبة أو شفهية أو إلكترونية.
3. توافر المهارات الإدارية التي تتضمن مهارات التحفيز للأفراد، والتأثير على الآخرين في المؤسسة للتوجه نحو العمل الجماعي والتعاون.

وبالتالي فإن هذه المعارف تنقسم إلى معارف معنوية يتم اكتسابها من خلال الاتصال المباشر مع الآخرين، ومعارف مادية تكتسب من خلال التعامل مع التقنيات الحديثة بحيث تعمل على صقل مهارات القادة للقيام بوظيفة التوجيه.

د- الرقابة الإلكترونية:

خلقت الإدارة الإلكترونية مفاهيم وأنواع وأساليب جديدة للرقابة داخل المؤسسة، وتعتبر وظيفة الرقابة الإلكترونية أكثر كفاءة من وظيفة الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمسائلة الرسمية المباشرة، إذ تكتسب الرقابة الإلكترونية ثقة كبيرة وتخلق ما يعرف بالولاء الإلكتروني بين العاملين وبين العاملين والإدارة (الرواحنه، 2013، ص28).

وبالتالي فإن الرقابة الإلكترونية تمارس وظيفتين رقابيتين.

- رقابة رأسية تتجسد بين العاملين والإدارة.
- رقابة أفقية تطبق بين العاملين والزملاء.

وتتميز الرقابة الإلكترونية عن الرقابة التقليدية بالوظائف الرقابية الآتية: (المكاوي، د، ت، ص167).

1. تتقن الرقابة الإلكترونية عملية التوقيت عكس الرقابة التقليدية التي تركز على الماضي، وبالتالي فهي تركز على الرقابة السابقة والمصاحبة واللاحقة بدلاً من تقديم التقارير.
2. تضيف الرقابة الإلكترونية الديمومة الرقابية، عكس الرقابة التقليدية التي تقتصر على فترات محددة (دورية).
3. تعمل الرقابة الإلكترونية على تقليص عنصر الوقت بخلاف الرقابة التقليدي القائمة على الرقابة على المدخلات أو العمليات الإدارية أو الأنشطة لصالح تأكيد الرقابة المتزايد على المخرجات، وبالتالي فهي أقرب إلى الرقابة بالنتائج، كما تساعد الرقابة الإلكترونية في عملية الاطلاع على أعمال جميع الموظفين ومعرفته ومراقبته لكل ما يدور داخل المؤسسة.

هـ-التقييم الإلكتروني:

يتميز التقييم الإلكتروني عن التقييم التقليدي بالموضوعية، إذ أنه يظهر الأعمال المنجزة في صورتها الحقيقية، كما يتميز بالسرعة في التقييم ولا يتطلب تكاليف ووقت وجهد ومال، عكس التقييم التقليدي الذي قد يتسم بالحياد ويتطلب إجرائه وقتاً وجهداً، فضلاً عن التكاليف العالية عند إظهار حجم الأعمال المنجزة.

وعلية نستطيع القول إن : وظائف الإدارة الإلكترونية تتكامل طبقاً لتوزيعها على المستويات الإدارية داخل المؤسسة بدءاً بالتخطيط الإلكتروني الذي يتميز بالدينامية والمرونة ويعمل على تفعيل التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي، فضلاً عن وظيفة التنظيم الإلكتروني التي ترتبط بالهيكل التنظيمي الجديد للمؤسسة، الذي يجب أن يتلائم مع التنظيم الهيكلي للمؤسسات الحديثة والتي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما أن التوجيه الإلكتروني والرقابة الإلكترونية والتقييم الإلكتروني تعد وظائف أساسية من وظائف الإدارة الإلكترونية كونها تعمل على توجيه العمليات الإدارية والرقابة عليها وتقييمها بهدف تحقيق السياسات والأهداف داخل المؤسسة.

خامساً: أسباب التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية:

1. بعد العرض السابق لأهداف ومزايا ووظائف تطبيق الإدارة الإلكترونية تجد المؤسسة نفسها مجبرة على التحول نحو أنموذج الإدارة الإلكترونية، ليس لغرض التحول ذاته وإنما ما أملته ضرورات تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة التي باتت تعتمد عملياتها الإدارية على أساليب التكنولوجيا والتقنية

الحديثة، وبالتالي ترتبط أسباب التحول بالعوامل الآتية:(عامر، 2007، ص45، العلاق، 2005، ص36، بخاري، 2008، ص50).

2. التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال وانعكاساتها على تطور تقنية الحاسب الآلي أدى إلى ظهور ما يسمى بالقرارات المبرمجة التي جاءت عوضاً عن الإنسان وبالتالي يجب توظيف استخدام التطور التكنولوجي بالاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرار.
3. فرض الاتصال المستمر متعدد الاتجاهات بين العاملين بسبب اتساع نطاق العمل توظيف تقنيات الاتصالات الحديثة لضمان تدفق البيانات والمعلومات في اتجاهاتها الصحيحة.
4. تعاني المؤسسات غير الربحية من مشاكل عدة تتمثل في ترهل هياكلها التنظيمية، فضلاً عن متطلبات التكاليف التشغيلية الضخمة بسبب توسع النطاق الجغرافي الذي تشمله خدمات هذه المؤسسات وبالذات الحكومية التي تعتمد على أساليب عمل تقليدية، مما يترتب عليها تعقيد أداء الأعمال وصعوبة إنجازها، الأمر الذي يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية.
5. أصبحت البيروقراطية أسلوباً تعرفه إجراءات العديد من المؤسسات، وبالذات المؤسسات الحكومية، وقد انعكس ذلك على جودة الخدمات التي تقدمها، وبالتالي بات من الضرورة الأخذ بأسلوب الإدارة الإلكترونية للقضاء على هذه الظاهرة.
6. أدى ازدياد المنافسة بين المؤسسات وتسابقها في تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى ضرورة وجود آليات للتميز وتطبيق التقنية الرقمية داخل كل مؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية، علاوة على هذه العوامل يرى الباحث أنه ومع ازدياد وسائل التنشئة الثقافية وسط المجتمع وحاجياته الإلكترونية في ظل تطور بيئة المنافسة الاقتصادية في ظل ما بات يعرف اليوم بعصر العولمة وثقافة القرية الكونية، من الضرورة بمكان أن تقوم المؤسسات بتطوير أساليب العمل الإداري لتواكب مجريات التطورات العالمية وذلك بتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، حتى لا تجد نفسها اليوم بمعزل عن البيئة التكنولوجية المحيطة.

المطلب الثاني

متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولاً شاملاً في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وبالتالي فإن عملية التحول ليست بالأمر السهل، بل أنها عملية معقدة إذ يجب توافر مجموعة من المتطلبات المتكاملة لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة، فضلاً عن العمل على تذليل الصعوبات كافة التي قد تعترض عملية التحول.

وعلية سيتطرق هذا المطلب إلى متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بتقسيم المطلب إلى العناصر الآتية:

أولاً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

ينبغي عند الشروع في التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية توفير العديد من المتطلبات (الإدارية والتنظيمية، البشرية، المالية، التقنية، الأمنية) وسوف نعرضها في الآتي:

1. المتطلبات الإدارية والتنظيمية:

يجب على المدراء التنفيذيين داخل المؤسسات إدراك أهمية التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعرفة متطلباتها، إلى جانب العمل على نشر الثقافة التي تعزز من مفهوم الإدارة الإلكترونية والعمل على تحديث كل ما هو جديد في الأساليب الإدارية، كما يجب على المدراء أن يجيدوا التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكفاءة وفاعلية، ومن ضمن المتطلبات الإدارية والتنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية توفير المتطلبات التي تشمل الآتي:

أ- تبني ثقافة تنظيمية في المستويات الإدارية داخل المؤسسة تؤمن بثقافة التغيير والتطوير والاقتناع بفكرة التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، فضلاً عن الرفع من مستوى التوعية الوسط الإداري بضرورة مواكبة التقدم التكنولوجي من خلال إدماج أساليب العمل الإلكترونية في العمل الإداري (بوقلاشي، 2011، ص105).

ب- ضرورة العمل على توعية الأفراد بجدوى وأهمية تنفيذ الأعمال والأنشطة من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية (غنيم، 2004، ص73).

ج- وضع التشريعات واللوائح المنظمة اللازمة للتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة (عاشور، 2010، ص23).

د- إنشاء وحدات تنظيمية جديده في الهيكل التنظيمي الجاري العمل به، لتتكفل بتسيير مشروع الإدارة الإلكترونية، فضلاً عن القيام بإلغاء أو دمج بعض الوحدات التنظيمية ليلائم الهيكل مع التغيير الحاصل (الحسن، 2009، ص25).

هـ- توفير القدر الكافي من المرونة للنظام وتحديد قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه (الصيرفي، 2007م، ص209).

و- تحديد درجة مساهمة كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة.

ز- استيعاب العمليات غير الضرورية بهدف تبسيط النظام وجعله متماشياً مع متطلبات التحول للأعمال الإلكترونية.

2. المتطلبات البشرية:

يجب على المؤسسة القيام بتطوير إمكانات مواردها البشرية بشكل متواصل وبما ينسجم مع متطلبات المرحلة لمواكبة التطور الثقافي والمعرفي والتخصصي للموارد البشرية وبالتالي العمل على تأمين الاحتياجات التدريبية وتنمية القدرات والابتكارات للموظفين، على الرغم أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على الوسائل الإلكترونية، إلا أن العنصر البشري يعد هو الأساس الذي تقوم علية باعتبار أنه الموجد لهذه التقنية وبالتالي تتمثل المتطلبات البشرية في الآتي: (النمر، 2006، ص432، العلاق، 2005، ص217).

أ- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.

ب- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

ج- تدريب الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم بإيجاد نظم فعالة والمحافظة على المورد البشري.

د- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات .

3. المتطلبات المالية:

يعّد مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى أموال ضخمة لكي تضمن له النجاح والاستمرار وبلوغ الأهداف المنشودة، لغرض توفير البنية التحتية وتحسين مستوى موارد البنية التحتية المتاحة، لذلك لا بد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع، الذي يختلف في نوعه وحجمه عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية، (الحسنات، 2011، ص60).

وبالتالي تتمثل المتطلبات المالية في العناصر الآتية:

أ- اعتماد الدعم المالي لتوفير البنية التحتية لشراء الأجهزة الحاسوبية، والنظم المناسبة، وإنشاء المواقع، وربط الشبكات.

ب- توفير الدعم المالي اللازم لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية اللازمة.

ج- تخصيص الموارد المالية اللازمة للبرامج التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.

د- توفير الموارد المالية لصيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية (باكير، 2006، ص67).

كما أن توفير الدعم المالي يعد ملزمً وذلك لإعداد الكادر البشري المؤهل لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

4. المتطلبات التقنية:

أ- تشمل المتطلبات التقنية توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، إذ يقترن مستوى نجاح وتطور الإدارة الإلكترونية بمستوى التطور التقني المستخدم والمتاح لدى المؤسسة، وتتمثل المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في العناصر الآتية:(عبدالناصر، قريشي2011، ص91، حجازي، 2003، ص124، العلي، 2008، ص240، الخاسي، 2016، ص228).

ب-أجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية المتمثلة بالشبكات وكل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد، فضلاً عن الأجهزة والمعدات الأخرى وذلك لتبادل البيانات والمعلومات في الأعمال والأنشطة الإلكترونية

ج- البنية الناعمة للأعمال الإلكترونية: وتشمل مجموعة الخدمات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.

د- شبكات الاتصال: تعتمد الإدارة الإلكترونية على الشبكات (داخلية، خارجية)، والمتمثلة في الآتي:

1) شبكة الإنترنت: وهي شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم التي تربط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة، و تمكن مستخدميها من الوصول إلى المعلومات عن طريق هذه الحواسيب .

2) الشبكة الداخلية (الإنترانت): هي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للإنترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة، ويمكن لمجموعات خاصة فقط من الوصول إليها .

3) الشبكة الخارجية (الإكسترانت): وهي امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح لمجموعات خارجية والتي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة بالاطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الإنترانت (JamesA.o'Brien2002,p508).

هـ-المواقع الإلكتروني للمؤسسة، فضلاً عن حسابات خاصة على مواقع التواصل الاجتماعي (الفيس بوك، تلجرام، واتس آب).

5. المتطلبات الأمنية:

أ- لغرض حماية المعلومات والبيانات من الاختراق يجب توفير الإجراءات والأساليب الأمنية الإلكترونية اللازمة، خاصةً وأن منظومات الحواسيب وازدياد وتوسع شبكة الاتصالات داخل وخارج المؤسسة تتعرض للاختراق بفعل الثورة الرقمية، وذلك إما لتدمير المعلومات أو بغرض سرقة البيانات، وهذا ما دفع إلى طرح العديد من البرامج الأمنية الدفاعية والوقائية لحماية وتأمين خصوصية المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسات والأفراد، إذ يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية القيام بإجراءات الحماية الآتية: (العمري، 2003، ص21، بوقلاشي، 2011، ص157).

ب-وضع السياسات المتعلقة بالسلامة والأمان لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الإنترنت.

ج- إصدار القوانين واللوائح التنظيمية وتحديد العقوبات المناسبة التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات داخل المؤسسة.

د- وضع جدار حماية النار: يضم جدار النار برمجيات وأجهزة يتم إعدادها لتحتل الحدود الفاصلة بين الشبكة الخاصة (شبكة الإدارة الإلكترونية)، وشبكة الإنترنت للوقاية من أعمال القرصنة التي تأتي عبر الإنترنت منها إلى الشبكة الخاصة، إذ يتحكم هذا النظام بعملية المرور ويمنع بعضها وفقاً للسياسات الأمنية المعدة داخل الجدار.

هـ-التشفير: وهو تغيير شكل المحتوى بهدف منع غير المعنيين من فهمه في حالة الاطلاع عليه، مع ضمان نظام التشفير وإمكانية إرجاع ما تم تشفيره إلى شكله الأصلي من دون أي تغيير.

و- الحروف والرموز والأشكال لبعض الملفات لتكون بديلاً عن التوقيع المتعارف علية توفير الأجهزة والمعدات اللازمة لدى المؤسسة لاسترجاع المعلومات في حال تلفها أو تعطل أجهزة الحواسيب وخوازن حفظ المعلومات .

ثانياً: خطوات الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية:

يتطلب الانتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية اتباع الخطوات الآتية:

1. دراسة الواقع الحالي للمنظمة (الإدارة، العاملين، الأساليب المتبعة، التقنيات المتوافرة) وتقييمها لغرض تحديد نقاط القوة والضعف ليتم على ضوئها تحديد أولويات التطوير.
2. إعداد خطة متكاملة تتضمن تحليلاً دقيقاً لكيفية إسهام التقنية الحديثة في تحقيق سياسيات وأهداف المؤسسة، وتحديد كيفية دعم هذه التكنولوجيا للعمليات الإدارية، وتوضيح أهداف التغيير ودوافعه (louden 1998 p:349).
3. تحديد الجهات التي سوف تقوم بالتنفيذ والتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل واضح مع تحديد السقوف الزمنية والمالية والتقنيات اللازمة من أجهزة وتطبيقات ونظم وبرمجيات(السالمي، السليطي،2008، ص64–65).

ثالثاً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تختلف معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية من مؤسسة إلى أخرى، بحسب وظيفة المؤسسة والإمكانيات المتوافرة وظروف العمل المتاحة، وتواجه المؤسسة العديد من المعوقات منها معوقات تظهر أثناء عملية التحول والتي ترتبط أساساً بالمشاكلات التي تعاني منها المؤسسة خاصةً إذا كانت تأخذ بأسلوب الإدارة التقليدية، وهناك بعض المعوقات التي قد تظهر أثناء التنفيذ.

كما تظهر بعض الصعوبات بعد عملية التحول نحو تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، بحيث ترتبط بدورة حياة المؤسسة، ولغرض تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية يجب التغلب على هذه المعوقات والصعوبات والتي يمكن ايجازها في الآتي(

1. **المعوقات الإدارية والتنظيمية: وتتمثل في الآتي:** (السبيل، 2003، ص، العلاق، 2006م، ص10،76، سندي، 2002، ص14، العمري، 2003، ص18، قدوري، 2010، ص165، عمراني وآخرون، 2010، ص3).

أ– يمثل غياب الدعم السياسي عائقاً أمام مشاريع التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية خاصةً في المؤسسات الحكومية التي تتطلب عملية التحول دعماً سياسياً.

ب–يمثل غياب الثقافة التنظيمية عائقاً أمام فكرة تبني أسلوب تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وقد تسود ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة تحول من دون تبني فكرة التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ يتنامى شعور لدى بعض المدراء وذوي السلطة بأن التغيير يمثل تهديداً لسلطاتهم الإدارية.

ج- ضعف برامج التوعية الإعلامية بأهمية التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء وتفعيل مبدأي الكفاءة والفاعلية تحقيقاً لأهداف المؤسسة .

د- عدم وجود هياكل تنظيمية محدده وواضحة تعمل على توزيع جميع الوظائف في المستويات الإدارية بحيث تغطي الأنشطة كافةً داخل المؤسسة وبما يتلائم مع أنموذج الإدارة الإلكترونية .

هـ- ضعف العلاقة بين برامج الإدارة الإلكترونية والتطوير الإداري وتغيير السياسات يؤدي إلى ضعف الإنجازات وتعثر التقدم نحو الكفاءة المرجوة في تطبيق هذه الإدارة.

و- غياب القوانين واللوائح المتعلقة بتنظيم الإدارة الإلكترونية أو على الأقل ما يتعلق بمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل مستقل تماماً وقائمة بذاتها.

ز- عدم التوصل إلى مقاييس ثابتة ولوائح وقواعد تشريعية بشأن تنظيم مختلف الخدمات الإلكترونية.

2. المعوقات البشرية:

تقوم القوى البشرية المؤهلة والمدربة بدور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة، ويعتبر رأس المال البشري أحد أهم عوامل نجاح أو أسباب إخفاق أي أداء إداري وتتمثل المعوقات البشرية في الآتي:(الشهري، 1426هـ، ص76، السبيل، 2003، ص10، سندي، 2002، ص14، السبيعي، 2005، ص55).

أ- قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدامات الحاسبات الآلية وشبكة الإنترنت .

ب- مقاومة العاملين للتغير والخوف من فقدانهم لوظائفهم. .

ج- قله المعرفة الحاسوبية لدى القيادات الإدارية التي تمتلك قرار إدخال هذه التقنية.

د- ندرة توفير التدريب المتخصص في الإدارة الإلكترونية .

هـ- ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى أغلب الموظفين والرهبة من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية.

ويذهب الباحث إلى القول: إن مهارات اللغة الإنجليزية لا تعتبر عائقاً كبيراً في الوقت الحالي كون معظم واجهة البرامج المستخدمة في الإدارة الإلكترونية أصبحت باللغة العربية، إلا أن الأمية الإلكترونية أصبحت تشكل مقياساً لمدى التخلف في استيعاب أهمية الحاسوب فضلاً عن استخدام أساليب التكنولوجيا داخل المؤسسة في العصر الراهن والتي باتت جزءاً من حياتنا اليومية.

3. المعوقات المالية:

أ- يُعدُ غياب التمويل أكبر العوائق أمام مشاريع التحول نحو الإدارة الإلكترونية، إذ يشكل عقبة كبيرة أمام عملية الانتقال، وهنا تبرز العديد من المعوقات المالية التي يمكن حصرها في النقاط الآتية:(العبدالقادر، 1420هـ، ص107، المطوع، 2004، ص24).

ب-ارتفاع تكاليف توفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

ج- ارتفاع تكاليف خدمات تحديث والصيانة للموارد التقنية التي تحتاجها المؤسسة

د- تكلفة استخدام الشبكة العالمية للإنترنت خاصةً في بعض الدول ومنها الدول النامية.

هـ-قله الموارد المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة خاصةً في المؤسسات غير الاقتصادية.

و- محدودية المخصصات المالية لتدريب العاملين في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية لغرض التحول إلى الإدارة الإلكترونية. .

4. المعوقات التقنية:

ليس هناك مجالاً للشك أنه كلما توافر لدى المؤسسة تقنية معلومات واتصالات ونظم حديثة، سينعكس ذلك على الأداء الإداري والوظيفي على حد سواء، خصوصاً في المؤسسات التعليمية نظراً لدور هذه النظم والتقنيات في تحقيق كفاءة وفاعلية المؤسسة، وتمثل العوائق التقنية في العناصر الآتية:(درويش، 2005، ص68، السبيعي، 2005، ص6).

أ- ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية والمتمثل بعدم القدرة التصنيعية، فضلاً عن غياب الخبرات الفنية.

ب- بسرعة تقادم الأجهزة وبرامج الحاسب الآلي نظراً للتطور السريع في هذا المجال.

ج- عدم مجارات العاملين لمهارات التقنية الحديثة التي تفرضها التطورات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بسبب عدم القيام بتنفيذ البرامج التدريبة المستمرة .

د- ظهور تحديثات تقنية تعجز المؤسسة عن استخدام البرامج المناسبة وتحديثها نظراً للتطور السريع في هذا المجال.

5. المعوقات الأمنية:

عملت التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على انتشار الجريمة الإلكترونية في شتى الجوانب، بفعل ظهور أعمال القرصنة أو ما يسمى الهاكرز التي تمارس شتى الجرائم الأمنية التكنولوجية، كالتنصت واعتراض بطاقات الإئتمان، والسطو على البنوك والمواقع

الإلكترونية وتغيير وسرقة المعطيات والبيانات والمعلومات الإلكترونية من الأجهزة التي باتت تقريباً اليوم على اتصال بالشبكة العالمية(مطر، 2008، ص115).

وتتمثل المعوقات الأمنية الإلكترونية في العناصر الآتية:

- قصور التشريعات القانونية في معالجة المستجدات التي أحدثتها البيئة الإلكترونية، مقارنة بالتشريعات المتميزة بالجمود، حيث اسهم ذلك بوجود ثغرات قانونية تعمل على زيادة الجرائم الإلكترونية، مما يترتب عليها حجب الثقة عن الإدارة الإلكترونية وتوخي الحذر وإحجام المستفيدين عن طلب خدماتها (عمراني وآخرون، 2010، ص3).

ويرى الباحث أنه ينبغي على المؤسسة ضرورة متابعة ومواكبة كل ما هو جديد في مجال البرامج التطبيقية وغيرها من وسائل الحماية الإلكترونية الحديثة؛ لضمان سلامة وأمن المعلومات الإلكترونية.

الخلاصة:

يتضح من العرض السابق أن الإدارة الإلكترونية تتمتع بعدة من المزايا فضلاً عن تعدد الوظائف والأهداف بخلاف الإدارة التقليدية.

ولغرض الانتقال إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية ينبغي توفير العديد من المتطلبات الأساسية إلى جانب القيام بتذليل الصعوبات التي قد تعترض مراحل التحول داخل المؤسسة لكي تستطيع المؤسسة البقاء والاستمرار والمنافسة في ظل البيئة الاقتصادية والتي تتسم بالتحديث المستمر لأساليب العمل الإداري.

المبحث الثاني

الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مدخل للأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الأول

مدخل للأداء الوظيفي

تعتبر عملية إدارة العنصر البشري من العمليات المعقدة، لأن الأنسان في الأول والأخير يعد المسؤول عن الإخفاق والنجاح، وبالتالي تعد عملية إدارة الأداء ذات أهمية داخل المؤسسة، حيث يتطلب القيام باتخاذ الإجراءات العلمية والفنية التي تعتمد على معايير وطرق تقييم الأداء في علم الإدارة الحديثة.

أولاً: مفهوم الأداء:

الأداء لغةً: هو من أدى تأدية، أوصله وقضاة، وهو أدى للأمانة من غيرة، وتأديته له من حقة: أي قضيته (القاموس المحيط، 1998، ص1624).

أما اصطلاحاً: فالأداء تنفيذ مهمة أو تأدية عمل. (العبيدي، 1997، ص174).

وعرف الأداء بتعريفات كثيرة، منها:

1. السلوك الذي يهدف إلى تحقيق نتيجة، من خلال ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواءً قام بها بذاته أو فرضها علية الآخرون (الخزامي، 1999، ص19).
2. تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد النصف مصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع أو خدمات بمواصفات فنية ومعدلات محدودة (راوية2001، ص94).
3. عبارة عن المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها (الغالبي، أدريس، 2000، ص77).
4. ذلك النظام الفعال الذي يسعى إلى تحقيق التكامل بين جهود الأطراف والمجموعات كافة داخل المؤسسة التي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها بالشكل الذي يمكن منه تقديم السلعة أو الخدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعميل (المرسي،2003،ص28).

ويعرف الباحث الأداء بأنه: مستوى الإنجاز المطابق للمعايير الموضوعة مسبقاً من قبل الإدارة.

ثانياً: تعريف الأداء الوظيفي:

تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي منها ما يرتبط بالسلوك الذي يصدر عن الموظف أثناء القيام بالعمل، ومنها ما يرتبط بكمية العمل المنجز أو الأهداف المحققة وهناك عدد من التعريفات للأداء الوظيفي منها ما يأتي:

1. عُرف الأداء الوظيفي بأنه: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام، وهو ما يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (راوية، 2001، ص210).
2. عرف بأنه: إنجاز الأهداف المحددة بفعالية ويجب أن يتوفر لدى الموظف المعلومات الكافية من الأهداف المرسومة مسبقاً حتى يسعى إلى تحقيقها (الحربي، 2012، ص563).
3. عُرف بأنه: نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك (عبدالباري، 2003، ص105).
4. تم تعريفه بأنه: تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص (القرالة، 2009م، ص48).
5. عُرف بأنه: الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبوساطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل (نصر، 2002، ص94).

كما ركزت بعض التعريفات على الجهد المبذول إذ قسمت الجهد المبذول إلى العنصريين الآتيين:

- الأول عام حيث يشمل مستوى الجهد في العمل، ونوعية وإنجاز العمل، وفهم أهداف الجهاز الذي يعمل به الموظف المراد تقييمه.
- الثاني خاص ويهتم بما يتطلبه هذا المستوى الإداري من مهارات كالقدرة على التخطيط والتنفيذ والإشراف واتخاذ القرار (اليوسف، 1982، ص136).

وبالتالي يمكن القول إن التعريفات السابقة ركزت على النتائج والمدة الزمنية وكمية العمل أو عرفت الأداء من جانب سلوكي والبعض تطرق إلى إدراك الدور والمهام وبالتالي، فإن الأداء عبارة عن جهد ينتج عنه إنجاز المهام والذي يبذله العامل خلال تأديته لعملة ويتأثر هذا الجهد بالبيئة المحيطة للموظف سواء البيئة الداخلية أو الخارجية تأثراً إيجابياً أو سلبياً، كما تؤثر الأهداف المرسومة مسبقاً من قبل المؤسسة على هذا الجهد.

ثالثاً: مكونات الأداء الوظيفي:

يركز الأداء الوظيفي على معيارين أساسيين هما الكفاءة والفاعلية:

1. الكفاءة:

عرفها ولبر (welibr) بأنها: تمثل قدرة المؤسسة التي تشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال قياس نسبة المخرجات إلى المدخلات.

أما الكفاءة حسب فنسنت(Vincent) فهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانات، والنشاط الكفؤ هو الأقل كلفة. (المحاسنة،2013،ص109).

يلاحظ من تعريف الكفاءة بأنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل كلفة ممكنة من دون الحصول على أي هدر لها أي الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل.

2. الفاعلية:

تعد الفاعلية أداة من أدوات مراقبة الأداء داخل المؤسسة انطلاقاً من أنها تمثل معياراً يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية.

ويرى الباحثون أن الفاعلية تتمثل بالأرباح المحققة ولهذا فأن فاعلية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح التي تجنيها.

وقد عرفها فنسنت(Vincent) بأنها القدرة على تحقيق النتائج.

بينما عرفها ويلبر فنسنت(Vincent) بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتغطية حصتها في السوق لغرض المنافسة (قرموط،2014،ص23).

رابعاً: أبعاد الأداء الوظيفي:

يقصد بأبعاد الأداء الوظيفي كل ما يحيط بأداء الموظف داخل المؤسسة ابتداءً بمعرفته لمهامه وإدراكه لما تطلبه الوظيفة إلى جانب سلوكه أثناء العمل وعلاقته بزملائه ورؤسائه فضلاً عن عوامل أخرى يمكن إجمالها في الآتي:(الحربي،2012،ص563-564)

1. العمل الذي يقوم به الفرد ويقصد به مدى فهم الفرد لدورة واختصاصه، ومدى إدراكه للمتوقعات المطلوبة منه، وكذا إتباعه لما ترشده إلية الإدارة من طرق وأساليب لأداء العمل.
2. سلوك العامل في وظيفته ويقصد به مدى حفاظه على الأجهزة والأدوات التي يقوم باستخدامها، وما معدل ضياع الأدوات أو الأعطال، وهل يسرف العامل في استخدام الأدوات.
3. سلوك العامل مع زملائه في العمل ورؤسائه ويقصد به مدى تعاونه مع زملاء العمل ومساهمته في إنجاز أعمال الجماعة، ومدى التزامه وطاعته لرؤسائه وإتباعه لتوجيهاتهم، ومدى تعاونه معهم في حل المشكلات في العمل، والتحدث معهم وإبلاغهم بمقترحاته بشأن علاج هذه المشكلات.

4. طرق التحسين والتطوير أي هي الطرق التي يمكن للعامل أن يؤديها في عمله، ليزيد من كفاءة أدائه الوظيفي.
5. الحالة النفسية والمزاجية هي التي يكون عليها الفرد العامل، والتي تشمل نواحي عدة مثل الحماس في العمل، والاستعداد لإتقان العمل، والرغبة في أداء العمل، والاهتمام بمشكلات العامل والحماس لعلاجها.
6. الإنجازات التي يحققها الفرد ومدى مقابلتها للمعايير الموضوعة الكمية، والنوعية، والزمنية لتحقيق الإنتاجية، كما يوجد عنصران أساسيان تتكون منهما الإنتاجية وهما: الأداء، والتكنولوجيا و الأداء يختص بالإنسان وأما التكنولوجيا فترتبط بالجانب التقني أو الفني.

خامساً: أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل المؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة الإدارية على مستوى الفرد أو المؤسسة، ذلك أن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً، وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة الإدارة في المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة اكثر تقدم، إنما يتوقف على مستويات الأداء داخل المؤسسة (الشريف، 2013، ص82).

سادساً: عناصر الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من العناصر المرتبطة بنوع وكمية العمل و المعرفة بمتطلبات الوظيفة فضلاً عن العناصر المرتبطة بقدرة الموظف ومهاراته إلى جانب بيئة العمل والمثابرة والموثوقية وهي كالآتي:

اتفق كلاً من (درة والصباغ 2008، ص304، السكران، 2004، ص55، العربي، 2012، ص323). على أن عناصر الأداء الوظيفي هي كالآتي:

1. كفايات الموظف يقصد بها المعلومات التي يمتلكها الموظف حول الوظيفة والمهارات وكذلك اتجاهاته وقيمه.
2. المعرفة بمتطلبات الوظيفة وهي معرفة الموظف للمهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو أي وظيفة من الوظائف.
3. بيئة التنظيم وهي البيئة التي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية.

4. نوعية العمل هو مدى ما يدركه الموظف عن عملة الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبات ومهارات وبراعة وقدرته على التنظيم وتنفيذ العمل من دون أن يقع في أي اخطأ.
5. كمية العمل المنجز أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في ظل الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
6. المثابرة والوثوق وهي تشمل الجدية لدى الموظف وكذلك التفاني في العمل وقدرته على تحمل مسؤوليات العمل وإنجاز الأعمال الموكلة إلية في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف إلى التوجيه والإرشاد حول عملة.

سابعاً: معايير الأداء الوظيفي:

توجد العديد من المعايير التي تحدد الأداء الوظيفي من ناحية الجودة والكمية والوقت وإجراءات الأداء وهي كالآتي:(خليفة، 2007، ص72، المرسي، 2003، ص29).

1. الجودة هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب جودة المنتج مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إلية إذا دعت الضرورة فضلا للإتقان في مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.

ورود تعريف آخر لجودة الأداء بأنها: نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود الأطراف كافة معاً في المؤسسة التي تتولى بناء الجودة، وتحسينها والحفاظ بالشكل الذي يمكن منه تقديم السلعة أو الخدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعميل .

2. الكمية هي حجم العمل المنجز في ضوء القدرات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين ولا يتعداها، وفي نفس الوقت لا يقل عن قدراتهم وطاقاتهم وأن وجد فأنه يدل على ضعف الأداء الوظيفي،.

وهذا بدورة يصيب الموظفين باللامبالاة والتراخي، لذلك يتم تحديد حجم وكمية العمل التي سيتم إنجازها كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب، وتسهيلات.

3. الوقت ترجع أهمية الوقت بأنه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل، مما يجب على المؤسسة أن تهتم بهذا المورد جل اهتمامها واستغلاله الاستغلال الأمثل، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي من دون رجعة.

4. الإجراءات هي عبارة عن خطوات مرتبه للتطبيق العلمي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها من أجل بلوغ الأهداف، على الرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في العمل متوقعة ومدونه في لوائح المؤسسة وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز الأعمال.

ثامناً: معوقات الأداء الوظيفي:

تتعدد معوقات الأداء الوظيفي فمنها التنظيمية التي يكون مصدرها التنظيم داخل المؤسسة نفسها إذ تظهر بعض العوامل السلبية التي تؤثر على الأداء، ومنها النمط القيادي داخل المؤسسة، ومنها أيضاً العوامل البيئية المحيطة بالعمل والتي يمكن عرضها في الآتي:

1. النمط القيادي:

أ- القيادة الأوتوقراطية:

وهي التي تقوم على مركزية الإدارة إذ لا تأخذ الاستشارات عند اتخاذ القرارات كما أنها تنفرد بها وهذا ما يؤدي إلى إحباط العاملين وعدم الاكتراث بالعمل.

ب- القيادة الديموقراطية:

على عكس القيادة السابقة تعطي القيادة الديموقراطية وتمثل إيجابيات القيادة الديموقراطية بالاستشارات والمشاركة في اتخاذ القرارات دافعاً للموظفين لبذل المزيد من الجهود في تنفيذ الأعمال الإدارية واهتمامهم بالعمل.

2. عدم حصول العامل على حقوقه من ترقيات ومكافآت وحوافز يؤدي إلى قناعة العامل بأن المؤسسة لا تقدر له جهوده التي يبذلها وبالتالي ينعكس سلباً على الأداء حيث يشعر الموظف على الدوام بالإحباط واحياناً قد يخلق له حالة نفسية تؤثر على أدائه وتقلل من فاعليته في الأداء. (يخلف،2007، ص11-12).
3. وتشكل العوامل البيئية المحيطة بالعمل أحد أهم العوائق كـ(التدريب، التعلم، السياسات، تصميم الوظائف)، فضلاً عن ظروف العمل الأخرى والتي قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى كـ (الإضاءة، الضوضاء، صوت الآلات، درجة حرارة الجو...) (راوية،2004،ص211).

لذلك يجب النظر إلى هذه العوامل التنظيمية والبيئية باعتبار أنها تؤثر على الأداء الوظيفي إذ يجب على الإدارة توفير شروط عمل مناسبة للعاملين، فضلاً عن توفير بيئة تقلل فيها عوائق الأداء

إلى أدنى حد ممكن كما يجب تصنيف محددات الأداء والعوامل المؤثرة على مكوناته (القدرة، الرغبة، الإدراك) (يخلف، 2007، ص13).

وهنا يمثل الأداء الوظيفي محور العملية الإدارية، ويرتبط نجاح المؤسسات بكفاءة وفاعلية أداء العاملين، وبالتالي يكتسب الأداء الوظيفي أهمية بالغة سواءً على مستوى المؤسسة أو على مستوى الموظفين انفسهم، حيث تسعى المؤسسة الحديثة إلى الارتقاء بأداء العاملين حسب معايير كمية ونوعية، وذلك للوصول إلى تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني

تقييم الأداء الوظيفي

تعد وظيفة تقييم الأداء من أهم الوظائف داخل المؤسسة ويعتبر تقييم الأداء الجيد عامل نجاح للارتقاء بكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي، إذ يعد نظاماً لمراجعة وتقييم وقياس أداء الأفراد لمهامهم كأساس للتقويم، ويتبع تقييم الأداء الخطوات والطرق الآتية:

أولاً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

هناك تعريفات كثيرة، منها:

1. هو مجموعة من المهام المخططة والمنظمة، والتي تعمل على مراقبة وقياس وتحسين مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة (المرسي، 2003، ص530).
2. يعرف بأنه: وسيلة لقياس ورصد الأداء الفردي والجماعي والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخى بلوغها، إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات ومهارات وقابليات الأفراد العاملين من ناحية، وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى (حمود، الخرشة، 2007،ص149).
3. عرف أيضاً أنه: عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به (فالح، 2004،ص137).
4. عُرف أيضاً على أنه: عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة ونقاط الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المؤسسة مسبقاً (الصيرفي،2007،ص208).
5. يرى ماهر بأن الأداء الوظيفي عبارة عن: قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة اليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدراتهم على الاستفادة من فرص الترقي وزيادة الأجور (ماهر،2014،ص406)
6. وعرفة (المغربي2001، ص222) بأنه: العملية التي تتضمن الإجراءات المنضمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تطويرها في المستقبل.

ومن التعريفات السابقة يتضح أن عملية تقييم الأداء الوظيفي هي:

أ- عملية تتم بصفة دورية ومستمرة.

ب-أن التقييم للموظف يتم من خلال معايير موضوعية يتم إعدادها مسبقاً.

ج- أن عملية تقييم الأداء تهدف إلى تحقيق أهداف محدده سلفاً.

د- أن عملية التقييم تتسم بالشمولية والعمومية أي تشمل جميع الموظفين وذلك يشعرهم بأن عملية التقييم نزيهة وعادلة لأن الجميع يعرف مسبقاً بأنه محاسب عن نشاطه في العمل الذي يقوم به.

ومن مما سبق يمكن للباحث أن يقدم تعريف لتقييم الأداء بأنه:

نظام يصمم من قبل إدارة المؤسسة أو إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المختصة من أجل قياس أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك من خلال اتباع الطرق العلمية لغرض تطوير وتتحسين أداء الموظف لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، ومعالجة نقاط الضعف إن وجدت وتعزيز نقاط القوه خلال فترة محددة حيث يساعد هذا التقييم الإدارة على تعديل السياسات بشان الطرق وإجراءات العمل المتبعة، واتخاذ القرارات بشأن الموظف سواء من حيث ترقيته أو نقلة أو إعادة تدريبة وتأهيله، كما يساعدها على معرفة مستوى أداء موظفيها الحالي وتطويره في المستقبل.

ثانياُ: أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

تبرز أهمية عملية تقييم الأداء من خلال الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتتمثل في الآتي: (الهيتي، 2005، ص412).

1. تقييم أداء المورد البشري لتقدير مكافأته مادياً ومعنوياً مقابل ما أسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
2. تعريف الموارد البشرية بموقع أدائهم ودفعهم إلى تجاوز نقاط الضعف فيها.
3. رفع معنويات الموارد البشرية إذ أن وجود برنامج لتقييم أدائهم يدفع بهم إلى العمل بجدية فيعطي الفرصة إلى الإبداع والحصول على تقديم أعلى ما يكون له الأثر في رفع المعنويات.
4. تفيد عملية التقييم لقيادة المؤسسة القيام بالإجراءات الآتية:

أ. إعادة توزيع الموارد البشرية لتحسين أدائهم عن طريق النقل والتدريب أو إرشادهم إلى ما يجب عملة في المستقبل.

ب. الاستغناء عن الموارد البشرية قليلة الكفاءة إذا ثبت عدم جدوى نقلهم أو تدريبهم أو تطوير أدائهم.

5. مساعدة الإدارة في توجيه كل فرد في الوظيفة التي تتفق مع مقدار كفاءة الشخص وقدراته الذهنية والعضلية.
6. وضع الشخص المناسب وفق رغبته وطموحة وقابليته وإنجازاته، مما يحقق خدمة الفرد والإدارة معاً.

7. استقطاب المهارات والكفاءات اللازمة والمميزة من الموارد البشرية، ثم المحافظة عليها من خلال تحسين وضعيتها في العمل.
8. يعتبر بمثابة مبرر للقرارات الإدارية المتخذة من قبل إدارة الموارد البشرية، كما يغير وسيلة لتطور كفاءات العامل ومهاراته.

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، ومنها الآتي: (ربابعة،2003،ص 87، سلطان، 2003،ص294، عبدالكريم، المحياوي2001،ص140).

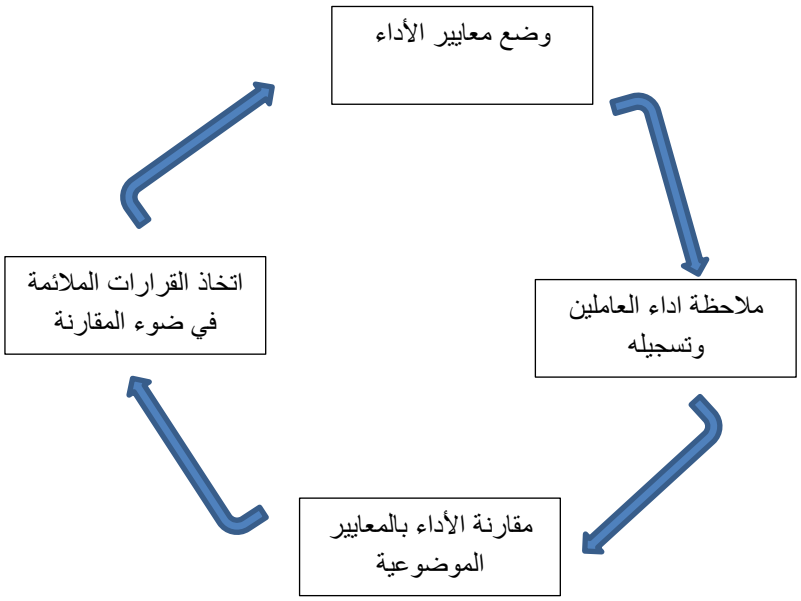
1. اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.
2. توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد ومنح المكافآت والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
3. الكشف عن الحاجات التدريبية.
4. مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم.
5. يعتبر إداه ووسيلة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.
6. يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين لاعتبار ذلك عند إجراء الدراسات التي تتعلق بأوضاع العاملين والمؤسسة على حد سواء.
7. اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
8. معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
9. تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم عن طريقها الترقية أو زيادة الأجر.
10. مكانية قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة .
11. التعرف على ما يتم إحرازه من تقدم نحو تحقيق التعليم التقني والتدريبي.
12. تحديد الأولويات والاستراتيجيات الكفيلة بتذليل العقبات وتسريع التقدم.
13. إعادة النظر في الخطط والقرارات والأهداف والاستراتيجيات داخل المؤسسة.
14. رفع إنتاجية الموارد المالية والبشرية والمادية المتاحة والمستخدمة في الأعمال داخل المؤسسة.

رابعاً: خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

تتبع ملية تقييم الأداء مجموعة من الخطوات، وهي كالآتي:

1. وضع معايير الأداء.

2. ملاحظة أداء العاملين وتسجيله.
3. مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعية.
4. اتخاذ القرارات الملائمة في ضوء المقارنة.



شكل رقم (3) يوضح خطوات تقييم الأداء الوظيفي

المصدر: (إبراهيم، وآخرون، 2008،ص280).

خامساً: طرق تقييم الأداء الوظيفي:

تتعدد طرق تقييم الأداء الوظيفي بين طرق قديمة وحديثة ولكل طريقة مزايا وعيوب ولكن لما تقتضيه عملية التقييم وبسبب توسع الأعمال في المؤسسات وكثرة عدد العاملين يفضل أن يتم استخدام الطرق الحديثة عند التقييم.

وهنا يرى الباحث بأن التقييم في الإدارة الإلكترونية يكون مباشرةً أو تكون عملية التقييم آنية أي في نفس الوقت أو عند إنجاز الأعمال الموكلة للموظفين حيث أن العمل الإلكتروني نظام غالباً ما يكون موحداً وعند إنجاز الموظف لأي عمل فأن النظام الإلكتروني يقوم برصد هذا العمل تلقائيا ويستطيع المشرف أو مدير الموارد البشرية أو مدير القسم أن يطلع على الأعمال التي أنجزت من قبل العاملين بضغطة زر واحدة ويبين مدى الأعمال المنجزة سواء من قبل عامل واحد فقط أو تقرير جماعي لجميع العاملين و سواءً خلال اليوم نفسة أو خلال أي فترة يحددها عبر النظام وهذا بدورة يوفر الكثير من الوقت والجهد والتكلفة المالية لعملية التقييم وبدورة يعطي العامل حقة من التقييم دون أن يُظلم الموظف أو دون أي حيازيه أو مجاملة من قبل المقيمين ومن ودون وقوع أخطاء وسنستعرض الطرق الخاصة بالتقييم، وذلك من خلال تقسيم هذا الجزء إلى العناصر الآتية:

1. الطرق التقليدية لتقييم الأداء الوظيفي:

أ- طريقة الصفات أو السمات:

تركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات التي تتوافر في الموظف مثل التعاون مع الرؤساء، الزملاء، المرؤوسين والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل ومدى تحمل الموظف للمسؤولية والقدرة على حل المشكلات بنفسة من دون الرجوع إلى مديرة المباشر وغيرها من الصفات بحيث يتم إعطاء وزن لكل صفة ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديراً معينا ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثل للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل المستوى وهذه الطريقة تعتبر من الطرق السهلة والبسيطة ولكن يعاب عليها أنها تفتقر للناحية الموضوعية وإمكانية أن يكون هناك تحيز شخصي إما سلبي أو إيجابي من قبل المقيم وهو المدير (زوليف،1998،ص225).

ب-طريقة معايير العمل:

تستخدم هذه الطريقة كوسيلة لتقييم الأداء عادة للأفراد العاملين في مجال الإنتاج، فهي أساسا تعد شكل من أشكال تحديد الأهداف لهذه النوعية من الأفراد، وتتضمن هذه الطريقة تحديد بعض المعايير أو مستوى متوقع من الإنتاج، ثم مقارنة أداء كل فرد بهذا المعيار أو المستوى المتوقع،

وبصفة عامة يجب أن تعكس معايير العمل الإنتاج العادي أو الطبيعي للفرد العادي ووفقا لهذا فإن معايير العمل تحاول أن تجيب على تساؤل وهو ما الإنتاج اليومي العادي ؟ وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحديد معايير العمل ويمكن تلخيص هذه الوسائل في الجدول التالي:

جدول (1) يوضح وسائل تحديد معايير العمل في تقييم الأداء الوظيفي

الوسيلة	مجال تطبيقها
• متوسط إنتاج جماعة العمل • أداء مجموعة مختارة من الأفراد بصفة خاصة • دراسة الوقت ومعاينة العمل • رأي الخبراء	• عندما يؤدي كل الأفراد العاملين نفس المهام • عندما تكون المهام التي يؤديها الأفراد العاملين متشابهة ويكون متوسط أداء الجماعة يستهلك وقتا • الأعمال التي تتمن مهام متكررة والتي ليس لها دورة محددة، أي الأعمال التي لها مهام متعددة ومختلفة وليس لها أنموذج أو دورة محددة لأدائها • حينما لا يكون أي من الطرق السابقة ممكن تطبيقه

المصدر: (راوية،2004،ص216)

ومن مزايا هذه الطريقة قدرتها على مراجعة وتقييم الأداء الذي يعتمد على عوامل موضوعية إذ تمكن العاملين من الاطلاع على هذه المعايير وبالتالي يتأثرون بها حتى تكون معايير عادلة، ولكن يعاب على هذه الطريقة نقص القدرة على مقارنة هذه المعايير المطبقة لقياس الأداء للمجموعات المختلفة من المهن والوظائف داخل المؤسسة (راوية،2004،ص216–218).

ج–طريقة الرتب: وبدورها تنقسم إلى:

طريقة الترتيب التبادلي:

يتم بموجب هذه الطريقة كتابة أسماء العاملين المراد تقييم أدائهم في الجانب الأيمن من الاستمارة المعدة لهذا الغرض، ثم يطلب من المقيم أن يختار أفضل فرد من الأسماء في القائمة ويجري حذفة من الجانب الأيمن في الاستمارة ويكتب أسمة في الجانب الأيسر للاستمارة ثم يطلب من المقيم أن يختار أقل الأفراد تفضيلاً في القائمة ويحذف أسمة أيضاً من الجانب الأيمن ليكتب في أدنى العمود في الجانب الأيسر وتستمر هذه العملية لجميع الأفراد في الجانب الأيمن حتى يتم ترتيبهم في الجانب الأيسر للاستمارة بشكل كامل.

طريقة الترتيب وفق المقارنة الثنائية:

ويتم التقييم وفق هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييم أدائهم ولنأخذ المثال التالي لنفترض أن هناك ثمانية عمال يراد تقييمهم أذ توضع أسماء هؤلاء الأفراد في استمارة التقييم في الجانب الأيمن منها ثم يقوم المقيم بمقارنة كل فرد بالفرد الذ يليه استناداً لمعايير التقييم المعتمدة كالأداء العام للإنجاز أو الالتزام بالدوام مثلا فإذا كانت إنتاجية الفرد الأول أكثر من الثاني، فتوضع علامة أمام الفرد الأول ثم يقارن بالفرد الثالث في القائمة فالرابع حتى الثامن وفي نفس المعيار المستخدم هو الإنتاجية حيث توضع علامة واضحة أمام الفرد الذي يظهر أنه أكثر إنتاجا من غيرة، ثم يصبح الفرد الذي يحصل على أكثر العلامات افضل الموجودين أداء للعمل ومن أكثر عيوب لهذه الطريقة أن المقارنات فيها تصبح غير متناهية سيما إذا كان عدد العاملين المراد تقييم أدائهم كبيراً ويستهلك جهداً واسعا في إتمام تلك المقارنات.

ومن أكثر المشاكل التي تواجه هذه الطريقة هي عدم القدرة على استخدام هذا الأسلوب في حالة الأعداد الصغيرة من العاملين؛ إذ لا يمكن أن تتحقق العدالة في التوزيع الطبيعي عندما يكون العدد المراد تقييمه صغيراً (حمود، الخرشة،2007،ص158–159).

د- طريقة التقييم المقالي:

وفي هذه الطريقة يقوم الرئيس المباشر بكتابة تقارير تفصيله تصف جوانب القوة والضعف في الأداء ثم وضع الافتراضات التطويرية والتشجيعية لتطوير الأداء، وتقوم هذه الطريقة على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين.

هـ- طريقة التوزيع الإجباري:

تستند هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي والتي تقضي بان مجموعة من الأحداث أو الأشخاص تتركز حول الوسط، ويقل تركيزها عند الأطراف، وتقوم هذه الطريقة على أساس تقييم الفرد للأداء العام للعمل وليس على أساس مجموعة من العوامل أو المعايير المختلفة للتقييم، غير أن ما يعاب على هذه الطريقة هو إن الافتراض الذي تقوم عليه يصنف مجموعات الأفراد على أساس منحنى طبيعي، أي تنقسم إلى ضعيف، جيد، وهو افتراض قد لا يكون صحيحاً في جميع الأحوال وقد يكون هناك تحيز من قبل المقيم أو أخطاء يقع فيها المدير عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد (راويه، 2004، ص316).

و- طريقة التقارير الدورية:

يطلب من الرؤساء وفق هذه الطريقة كتابة التقارير عن جهود ومهارة وتصرفات الأفراد العاملين أثناء العمل، على ضوئها يتم ترشيح المستحق للترقية وفقاً للتقارير، وتقوم هذه الطريقة على جمع البيانات والحقائق عن العمل الذي يؤديه الفرد، لذا فأنه من مميزاتها أنها ذا أثر كبير في إصلاح الثغرات الخاصة بالأداء وبالتالي إيجاد صلات حسنة بين الرؤساء والمرؤوسين، ولكن يعاب على هذه الطريقة ارتباط تباين الرؤساء في أحكامهم على الأفراد بتباين شخصياتهم وميولهم وهذه الطريقة توجب المناقشة بين الرئيس والمرؤوس لنتائج التقييم وبيان نقاط الضعف وطرق معالجتها.

ز- طريقة معدلات الأداء الكمية:

تمكن هذه الطريقة من الحصول على مقياس موضوعي لكمية نتائج الأداء، فضلاً عن قياس عدد الوحدات التي يتم إنجازها أو قياس عدد وثائق التامين المباعة فضلاً عن عدد الصفحات المطبوعة باليوم ومن عيوبها أنها تتأثر بعوامل خارجية لا تخضع للمراقبة والتحكم وبالتالي فالمقاييس الكمية للنتاج لا تعكس في الكثير من الحالات المساهمة المباشرة ودرجة ونوعية الجهد الذي يبذله الفرد في أدائه للعمل، وبالتالي قد لا تعبر عن قدرته على الأداء أو عن دافعيته له (زوليف، 2003، ص204).

2. الطرق الحديثة لتقييم الأداء الوظيفي:

أصبحت بعض الطرق القديمة لا تتلاءم مع واقع قياس الأعمال، نتيجة ظهور مشاكل عدة في تقييم الأداء، ومع تطور الأعمال واتساعها ظهرت الحاجة إلى إيجاد آليات جديدة تساهم في التقييم الممنهج للأداء الوظيفي، وقد أسهم تقدم علم الإدارة بظهور طرق تقييم الأداء الحديثة التي سيتم استعراضها في هذا الجزء من خلال تقسيمها إلى الآتية:

أ- طريقة الأحداث الحرجة:

يتم تقييم الأداء وفق هذه الطريقة بقيام الرئيس برصد الملاحظات كافة التي توضح كفاءة العامل أو عدم كفائتة ويستخدم الرئيس في هذه الطريقة سجلاً تدون فيه الأحداث كافة الإيجابية والسلبية ويستشهد ببعض العوامل عند تقييم مرؤوسيه قليلي القدرة على تحديد المشكلة أو الظاهرة أو المبادأة في اتخاذ القرار بالتعاون مع الرؤساء والزملاء، ومن عيوب هذه الطريقة شعور المرؤوسين بأنهم محل مراقبة شديدة من الرئيس، وهذا يشغلهم عن عملهم الأصلي، كما أن الرئيس قد يتأثر بالعلاقات الشخصية أثناء تنفيذه لهذه الطريقة (بحيري، وآخرون1991،ص77).

ب-طريقة قوائم المراجعة:

يتم وفق هذه الطريقة إعداد قوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، حيث يقوم الرؤساء بإعداد قوائم تفصل جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توافرها فيهم ويتم وضعها في قائمة، والتأشير عليها ب(√) وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة، وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، وبعد عودة القوائم إلى مدير إدارة الموارد البشرية يقوم بالنظر إلى قيمة العناصر ويضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر فيها أداء المرؤوسين ويؤشر عليها (√) (ماهر، 2014، ص426).

ج-طريقة الاختيار الإجباري:

تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يختار الصفة التي تكون أكثر وصفاً أو انطباقاً على الفرد العامل مثل يعمل بجد وبحرص أو يتأخر عادة في العمل، وهذه الصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطى لها درجات تكون سرية وغير معروفة للمقيم، فأننا نجد بهذه الطريقة أن المقيم ملزم باختيار العبارة التي تصف سلوك الفرد الفعلي سواء كانت إيجابية أو سلبية وأن هذه الطريقة تقلل من التحيزات الشخصية حيث أن المقيم لا يعرف أي العبارات لها أهمية أكبر من غيرها، كما أنها لا تتطلب أي نوع من التدريب والتهيئة المسبقة للمقيم ويكون تأثير هذه الطريقة فعالاً عند استخدام لجنة للتقييم بدل شخص واحد.

أما عيوب هذه الطريقة، فأنها تتطلب مجهوداً عالياً في الإعداد والتهيئة للعبارات ولذلك يتم الاستعانة بالخبراء و الاستشاريين (ربابعة،2003،ص94).

د- طريقة 360 درجة:

يتم في هذه الطريقة تقييم الأداء بوساطة كل المهتمين به، وبعدة طرق وعدة أزمنة في آن واحد أي إنه يتم بوساطة الرئيس والزملاء والمرؤوسين وباستخدام عدة طرق مثل قوائم التقييم والإدارة بالأهداف فضلاً عن أنه لا يتم فقط في نهاية السنة، بل باستمرار شهريا أو كلما دعت الحاجة، وتمتاز هذه الطريقة بتوفير معلومات دائمة وكاملة من عدة جهات وطوال الوقت، مما يجعل الاستفادة منها كبيرة. أما عيبها الأساسي هو اعتراض البعض عليها، على الأخص اعتراض الرؤساء أن يتم تقييمهم بوساطة مرؤوسيهم (ماهر2014،ص428).

وقد ذكر (الصيرفي،2007،ص208) بان هذه الطريقة تقوم بأن المقيمين هم كل من يحيطون بالفرد العامل وأنهم على شكل دائرة قطرها 360 درجة، من جانب كل الرئيس، الزميل، العميل الداخلي والخارجي، وتنصب هذه التقييمات في وعاء لدى الرئيس يستعين به في إعداد التقارير عن أداء مرؤوسة وتضمن تنوع المعلومات مما تقلل من التحيز القائم على المعرفة الشخصية أو أي عوامل أخرى من شانها التأثير على قرار المقيم وتستخدم كأساس أو محدد للتعيين وتحديد المهارات.

هـ-طريقة مراكز التقييم:

حيث تستخدم هذه الطريقة في حال تطوير المديرين ولتقييم أدائهم لأن إجراءاتها تساعد الأفراد على فهم نقاط الضعف والقوة مما يقود إلى تطوير الأداء وقد طبق هذا الأسلوب لأول مرة في المواقف العسكرية في المانيا عام 1940م بقصد اختيار المرشحين للعمل.

إن الصفات الأساسية التي تسعى إلى قياسها مراكز التقييم تتضمن مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير ومقاومة الضغوط والدوافع نحو العمل ودرجة الاعتماد على الآخرين فضلاً عن مهارات التفاعل والاتصال.

ويعاب على هذه الطريقة تكلفتها العالية وعدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة (ربابعة، 2003، ص97-88).

و- طريقة إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب لتسيير الموارد البشرية وهذا لأن المؤسسة أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح.

وقد ركزت هذه الطريقة على التركيب في تقييم الأداء بين السلوك وخصائص العامل، نتائج العمل، حيث توفر نوعين من المعلومات، معلومات وصفية من المديرين والزملاء والعملاء، معلومات موضوعية تستند إلى العمليات الوظيفية ذاتها.

ومن مزاياها أنها تقيس الأداء في صورة الجودة وأنها تعتمد على التحسين المستمر في جودة المنتج أو الخدمة وأنها أيضاً تزود العاملين بمعلومات مرتدة حول التحسين الممكن لأ دائهم.

ويعاب عليها أنها تعتمد على التقييم من خلال الخصائص الذاتية (المباشرة، الإبداع، التعاون) التي يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة وكذلك صعوبة التطبيق نظراً لصعوبة إيجاد توازن سليم بين مصالح الفئات كافة والأطراف المختلفة (المرسي،2003،ص440).

ز- طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بالنتائج المحققة ويتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها مسبقا والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها وتحديد المدة التي يستم تحقيق الأهداف فيها ثم يقوم الرئيس أثناء التنفيذ بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ويتابع تحقيق النتائج وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن السيطرة وعند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية، (أي التي تم تحقيقها) بتلك التي تم وضعها قبل البدء بالعمل ويتم تحديد الانحراف عن التنفيذ سواءً كان إيجابياً أو سلبياً (ماهر، 2014، ص424-425).

ح-طريقة مزج النماذج:

غالباً ما تستخدم المؤسسات أكثر من طريقة في تقييم أداء العاملين وتحاول الجمع فيها بين مزايا أكثر من أنموذج للتقييم كي تتلافى النواقص في معظم النماذج، من خلال استخدام نماذج ذات بعد كمي قابل للقياس عن طريق استخدام السلالم المتدرجة مثلا مع وضع أماكن للأمثلة المحددة للسلوك وتوليفات أخرى تساهم في دعم حاجات المؤسسة لنظام تقييم شامل لجميع الفئات الوظيفية والمناصب الإدارية (عواد، 2005، ص95).

جدول رقم (2) يوضح الطرق التقليدية والطرق الحديثة لتقييم الأداء الوظيفي

الطرق التقليدية	الطرق الحديثة
أ. طريقة الصفات أو السمات	أ. طريقة الاحداث الحرجة
ب . طريقة معايير العمل	ب- طريقة قوائم المراجعة

ج- طريقة الرتب	ج- طريقة الاختيار الإجباري
د- طريقة التقييم المقالي	د. طريقة 360 درجة
هـ - طريقة التوزيع الاجباري	هـ . طريقة مراكز التقييم
و- طريقة التقارير الدورية	و. طريقة الجودة الشاملة
ز- طريقة معدلات الأداء الكمية	ز. طريقة الإدارة بالأهداف
	ح . طريقة مزج النماذج

المصدر من إعداد الباحث استناداً على المراجع النظرية.

لذا لا يُعد تطبيق أياً من هذه الطرق مقياساً لنجاح تقييم الأداء الوظيفي، بل يعتمد نجاح التطبيق بمدى اعتماد المؤسسة على مزيج من هذه الطرق وذلك بأخذ إيجابيات كل طريقة على حده مع الأخذ بعين الاعتبار التطور والتحديث لطرق تقييم الأداء الوظيفي، فضلاً عن اتباع البدائل الإيجابية المتاحة وذلك لغرض التوصل إلى نتائج علمية وفنية وإدارية دقيقة على ضوئها يتم تقييم الأداء واتخاذ القرارات المناسبة لما من شأنه تحسين وكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

سادساً: مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي:

يتعدد مسؤولو عمليات تقييم الأداء تبعاً للسياسة المتبعة داخل المؤسسة والتي غالباً ما تسندها للإدارة المختصة في حين يتعدد مسؤولو التقييم بحسب الصفة الوظيفية بينما يرى آخرون بضرورة إشراك مسؤولو للتقييم من البيئة الخارجية للمؤسسة والتي سيتم عرضها في التالي:

اتفق العديد من الباحثين بأن مهمة تقييم الأداء تسند للجهات الآتية: (حمود والخرشة، 2007، ص-166، وفالح، 2004، ص142).

1. الرئيس المباشر.
2. مديرو الإدارات.
3. إدارة الموارد البشرية.

وأضاف (ربابعه، 2003،ص98) أن عملية التقييم يقوم بها أيضاً كلاُ من:

1. تقييم الخبراء الخارجيين.
2. تقييم ذاتي ويستخدم بغرض التطوير وليس التقييم بحد ذاته.

وهنا يتفق الباحث مع أن من يقومون بالتقييم للأداء الوظيفي هم جميع الأطراف الذين يتعاملون مع الموظف مثل الزملاء والرؤساء والعملاء فضلاً عن التقييم الذاتي الذي يمكن الموظف من العمل على تطوير الأداء بهدف التميز أو القيام بالأعمال بالشكل الصحيح.

ويعتقد الباحث أن مسؤولية الأداء الوظيفي لا تتحدد في جهة بعينها وذلك لاختلاف السياسيات المتبعة داخل كل مؤسسة غير أن إشراك إدارة الموارد البشرية يعد مهماً كونها الجهة المختصة، وتبقى مسألة إشراك الزملاء أو المرؤوسين في عملية التقييم حولها خلافات كونها لا تستند إلى جوانب قريبة من المنطق، بيد أن تقييم الخبراء الخارجيين يعد مهماً خاصةً في المؤسسات الاقتصادية والتي تسعى إلى الربح في الوقت الذي يبقى فيه التقييم الذاتي هو الأساس من وجهة نظر الباحث وذلك لغرض التطوير.

سابعاً: خصائص تقييم الأداء الوظيفي:

يجب أن تشتمل عملية تقييم الأداء الوظيفي مجموعة من الخصائص التي بدورها تؤدي إلى وجود تقييم سليم وفعال وهي كالتالي:(الحربي2012،ص565–566).

1. الموضوعية: أي البعد عن التحيز والأهواء الشخصية
2. الواقعية: أي أن يكون الفعل مطابق للواقع وما يتطلب طبيعة أداء ونشاط المؤسسة.
3. الهدف: يعني أن يقيس الشيء المفترض قياسه.
4. الثبات: يعني اتساق النتائج طالما أن الظروف واحده.
5. الشمول: يعني أن يتضمن القياس كافه الجوانب والنواحي المراد تقويمها.
6. الاقتصاد: يعني أن يكون قليل التكلفة إلى قدر معقول من الإمكانيات المالية سواءً من الأجهزة والمعدات.
7. إمكانية التطبيق: يعني سهولة وإمكانيه تطبيقه وأن لا يكون من المستحيل تطبيقه.

ثامناً: الأخطاء المصاحبة لعملية تقييم الأداء:

هناك العديد من الأخطاء التي تصاحب عملية التقييم نذكرها كالآتي:(والي، 2011، ص33، مرعي، 2001، ص38، مصطفى، 2000، ص365، عبدالوهاب، 1975، ص383، الضبعان، 2005، موقع الكتروني، سلطان2003،ص304).

1. **أخطاء التحيز الشخصي:** إذ يتأثر تقييم الموظف أحياناً بالتحيز الشخصي للرئيس، الذي بدورة يعكس مستوى الأداء الفعلي للموظف، ونستطيع أن نقلل من هذا التحيز بإشراك أكثر من مدير وخبير في إجراء عملية التقييم.

2. **أخطاء الهالة:** يتمتع كل شخص بهالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به، وغالباً ما يحكم على الشخص من خلال ذلك وليس من خلال الواقع، وقد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه، وعن حسن أدائه في مجال معين دون غيره، فيحكم عليه في بقية المجالات والأنشطة وفق تأثيره، دون الاهتمام بالتقييم الصحيح تبعاً للمجالات المختلفة .
3. **أخطاء تقدير الوسط:** ويحدث كثيراً عندما لا يكون هناك أهداف للمؤسسة وعند افتقار طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، حيث يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه في مدى متوسط للجميع، فيميل الرئيس للحكم على الوسط ليغطي القصور الذي ينبع من عدم وجود أسس للتقييم، وبتأثر مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسواء موظف وتنتهي قميه وغرض تقييم الأداء .
4. **أخطاء الانطباعات المسبقة:** حيث يتأثر تقييم الرئيس لأداء المرؤوس بالانطباع الذي يتركه العامل لديه فالانطباع الأول عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية، ولا يجب أن يتأثر المدير أو الرئيس بسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أو سيئة .
5. **أخطاء النسيان:** حيث يقوم الرئيس بإعطاء تقديرات تأسست على أساس ما يسهل تذكرة أو على أساس التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوسين، وهذا قد لا يعبر تماماً عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لا سيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد التقارير للتقييم فيتعمد أن يبدو مثالياً في هذا الوقت أو قبلة بقليل .
6. **التأثر بآخر تقييم:** قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين، ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فيتجه المشرفون لتقيم مرؤوسيهم طبقاً لآخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير موظف في الفترة السابقة ممتاز فيعد ممتازاً أيضاً في الفترة الحالية، حتى لوكان مستوى أدائه قد انخفض عما كان وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفاً، فيعده المشرف ضعيفاً في الفترة الحالية، حتى وأن كان الموظف قد حسن من أدائه بعد تقريره السابق.
7. **المبالغة في التقييم:** حيث يقوم المديرون برفع تقرير مبالغ فيه عن عملية التقييم، فقد يأتي التقييم من بعض المدراء مرتفعاً لجميع الموظفين وقد يأتي تارة أخرى منخفض لجميع الموظفين أو يتم تقييم بعض الموظفين بتقييم عالي والجزء الآخر بتقييم منخفض، وهذا يرجع إلى نظرة الرؤساء إلى الموظفين العاملين تحت إشرافهم بنظرة متطرفة أو بتحيز شخصي سواء بالتقديرات العالية أو التقديرات المنخفضة .

8. **التأثر بنية الإدارة في استعمال التقييم:** بمعنى أن الإدارة إذا كانت تنوي استعمال التقييم لترقية بعض الموظفين، فقد ينجح المشرفون لإعطاء تقديرات حسنة لهؤلاء الموظفين حتى يمكنهم الاستفادة من فرص الترقي. وإذا كانت الإدارة تريد أن تستعمل التقييم لتصميم برامج تدريبية لتنمية قدرات الموظفين، فقد يعطي المشرفون تقديرات ضعيفة نسبياً للموظفين حتى يظهروا للإدارة حاجة هؤلاء للتدريب، كما قد يُعطي المشرفون مرؤوسيهم تقديرات ممتازة إذا كانت الإدارة تنوي استخدام هذه التقديرات في تقييم الرؤساء أنفسهم.

تاسعاً: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

تعد خطوة الاستثمار في الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها عنصراً أساسياً لضمان نجاح وتطور عمل المؤسسة، وتعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي من خلال ما يأتي:

1. يعمل الهيكل التنظيمي وفق الإدارة الإلكترونية على خلق هيكل إداري يرتكز على توزيع الوظائف والاختصاصات وتحديد المهام على نحو ينعكس إيجابياً على بيئة العمل المحيطة داخل المؤسسة بحيث يمنح الموظف صلاحيات في العمل مما يكون له أثر في تحسين الأداء
2. تعمل الإدارة الإلكترونية على تفعيل عنصر التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة داخل المؤسسة مما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي.
3. تعمل الإدارة الإلكترونية على تفعيل عنصر اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات للمستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة.
4. تعمل الإدارة الإلكترونية على التدفق الرأسي والأفقي للمعلومات والبيانات من خلال الشبكات المتوافرة مما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي.
5. تساهم الإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي للموظفين وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.
6. تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي من خلال تحديد مسؤوليات واضحة للموظفين، كمية العمل المنجز، الموثوقية والمثابرة، تحسين بيئة العمل.
7. تعمل على تسهيل أساليب العمل الإداري من خلال تقنية المعلومات والاتصالات المستخدمة.

الخلاصة:

يتضح العرض السابق أن الأداء الوظيفي يُعد جوهر العمليات الإدارية إذ يثبت للمؤسسة إما النجاح والاستمرار والمنافسة أو الإخفاق وبالتالي يجب على المؤسسة أن تولي اهتماما كبيراً بعملية الأداء وتحسينه، فضلاً عن الأخذ بأفضل طرق تقييم الأداء وتطويرها، كما يجب على الإدارة العليا الاهتمام بتطوير أساليب وبيئة العمل والاهتمام بالعاملين، لما لذلك من أثر في تحسين الأداء الوظيفي لتحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الثالث

تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية

المطلب الأول: الجامعات اليمنية الأهلية.

المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية.

المطلب الأول

الجامعات اليمنية الأهلية

يعتبر قطاع التعليم العالي في الجمهورية اليمنية أحد أهم القطاعات التي تلعب دوراً حاسماً في قيادة التطور الاجتماعي الثقافي والسياسي والاقتصادي، وقد أولت الحكومة هذا القطاع أهمية بالغة في برامجها وخططها الاستراتيجية وذلك للإيفاء بمتطلبات سوق العمل ومواجهة التحديات التي فرضتها العولمة، فضلاً عن خلق التغيرات الشاملة لمساعدة مؤسسات الدولة والمجتمع لإنجاز مسؤولياتهم في عملية البناء والتنمية، وعلية سيتم تقسيم هذا المطلب إلى الآتي:

أولاً: مدخل إلى التعليم العالي ونشأته في الجمهورية اليمنية:

يوصف قطاع التعليم العالي في الجمهورية اليمنية حيث كانت البدايات الأولى لأنشاء مؤسسات التعليم العالي فيما كان يسمى شمال اليمن بتأسيس جامعة صنعاء في العام 1970م (باعباد، 2005، ص8).

أما في ما كان يسمى جنوب اليمن في قد تم إنشاء أول كلية للتربية العليا لتمثل نواة لجامعة عدن عام 1973م (رئاسة الجمهورية، 1975).

عرفت مؤسسات التعليم العالي في كلا الشطرين تطوراً نوعياً إذ أنشأت العديد من الكليات واستحدثت العديد من الجامعات لتشمل جميع التخصصات العلمية في عدد من المحافظات الشمالية والجنوبية وذلك خلال المدة من أُواخر السبعينات وحتى العام 1990م، وبعد إعادة تحقيق الوحدة اليمنية في العام 1990م صدور القانون رقم (45) لسنة 1992م بشأن التربية والتعليم حدد فيه فلسفة التعليم وأنواعه ومراحله إلى جانب رسم السياسة التعليمية في الجمهورية اليمنية (وزارة الشؤون القانونية، 1992م، قانون رقم 45).

ثانياً: مدخل إلى التعليم العالي الأهلي في الجمهورية اليمنية:

شهدت الجمهورية اليمنية بعد قيام الوحدة اليمنية تطورات في الجوانب السياسة والاقتصادية والاجتماعية حيث قامت الحكومة وفي إطار تنفيذ برامج الإصلاحات متوسطة المدى بالتعاون والتنسيق مع مجموعة المانحين اتخاذ جملة من الإجراءات لوقف التدهور المالي والنقدي في اطار برامج الإصلاحات الشاملة، فضلاً عن خصخصة بعض القطاعات الاقتصادية وسن التشريعات والقوانين الخاصة بإنعاش البيئة الاقتصادية.

وقد خول قانون الاستثمار وزارة التربية والتعليم منح تراخيص مزاولة النشاط في قطاع التعليم العالي (عطية،2014م،ص35)، وقد اصدر القرار الجمهوري رقم (18) لسنة 1995م بشأن منظمات التعليم العالي اليمنية في المادة الخامسة حدد فيه أهداف هذه المنظمات والمتمثلة بقيامها بالتنشئة الثقافية للقيم العربية والإسلامية وتعزيز الولاء لله والوطن والأمة والقيام بأجراء البحوث العلمية وتشجيعها وتوجيهها لخدمة المجتمع والمساهمة في تقدم المعرفة والعلوم والفنون والآداب وتوثيق الروابط العلمية والثقافية مع منظمات التعليم العالي والهيئات العلمية داخل البلاد وخارجها (وزارة الشؤون القانونية،1995م، القانون رقم 45).

استحدثت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في أول تشكيل حكومي عقب قيام الوحدة اليمنية عام 1990م، وقد أنيط بها مسؤولية الإشراف على التعليم العالي والبحث العلمي، وتنظيم الجامعات، وقد تم الغاؤها في العام 1994م حيث تم تحويلها إلى قطاع تابع لوزارة التربية والتعليم، و أُعيد استحداث وزارة التعليم العالي مرةً أخرى في تشكيلة حكومة 2001م عندما شعرت الحكومة بضرورة وجود وزارة متخصصة توجه وتسير قطاع التعليم العالي والبحث العلمي لخدمة التنمية الشاملة والمستدامة، وتوالت الوزارة الإشراف على الجامعات الحكومية والأهلية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2006، موقع الكتروني بتاريخ 23أكتوبر 2017).

وقد تم اصدرا العديد من القوانين واللوائح التي تخص التعليم العالي الحكومي والأهلي وتحديث هذه القوانين وذلك لغرض إنشاء الجامعات والكليات والمعاهد العليا وأصدرت القوانين التي تنظم وتحدد الصلاحيات والمسؤوليات والتشريعات لأنشاء الجامعات الحكومية والأهلية ومهامها وتطويرها وضمان جودة التعليم، حيث تم إصدار العديد من القوانين والقرارات بشأن الجامعات الحكومية والأهلية والتي منها قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (174)لسنة 2007م بشأن إنشاء مركز تقنية المعلومات في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (وزارة الشؤون القانونية، 2010، ص573).

كما تم إنشاء مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي بقرار جمهوري رقم (210) لسنة 2009م، والذي يهدف ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي في مؤسسات التعليم العالي في اليمن ويسعى إلى تحسين نوعية التعليم العالي وضمان جودته من خلال مساعدة مؤسسات التعليم العالي على تطبيق آليات ضمان الجودة وتحقيق معايير الاعتماد الاكاديمي (وزارة الشؤون القانونية، 2010،ص516-521).

كما تم إنشاء البوابة الإلكترونية الموحدة للجامعات اليمنية (OSA YEMEN) والتي ربطت والزمت جميع الجامعات بتسجيل جميع طلاب الجمهورية عبر الإنترنت والذي يعطي نقلة نوعية للجامعات

والوزارة على حد سواء في هذه الخطوة التي تهدف إلى العديد من الأهداف والتي منها ضبط أوقات التسجيل وضبط تسجيل الطلاب عبر البوابة التزام الجامعات سواءً الحكومية أو الأهلية بالأسماء التي رفعت، أيضاً التزام الطلبة والجامعات بالنسب المحددة لكل تخصص حيث لا يمكن لأي طالب أن يسجل في تخصصات الهندسة مثلاُ ومعدلة اقل من 60% وكذا التزام الجامعات بفترة الشهادة الثانوية العامة إذ أن التخصصات الطبية والهندسية يمنع تسجيل الطالب إذا مضت على شهادته أكثر من 6سنوات وغيرها من الضوابط والفوائد التي تعود على الجامعات والتعليم العالي الذي وضع شروط لتسجيل الطلاب تمثل الحد الأدنى لمعايير التعليم العالي أسوةً بباقي الدول النامية والمتقدمة (البوابة الإلكترونية وشروط التسجيل للجمهورية اليمنية، 2017، (موقع نتwww.osayemen.com)

ثالثاً: نشأة الجامعات اليمنية الأهلية:

تعود البدايات الأولى للتعليم الجامعي الأهلي إلى تأسيس أول جامعة أهليه في العام 1992–1993م عندما تم تأسيس الكلية الوطنية للعلوم والتكنولوجيا والتي تطورت فيما بعد لتصبح فيما بعد جامعة العلوم والتكنولوجيا عام 1994م، حيث توسع إنشاء الجامعات الأهلية منذ تلك المدة وحتى يومنا هذا، وعلى الرغم من أن العديد من الجامعات الأهلية قد تأسست وفقاً لقانون الاستثمار من دون وجود تشريع قانوني ينظم استثمار القطاع الخاص في مجال التعليم (عطيه، 2012، ص24).

إلا أنه بعد ذلك تم إنشاء العديد من الجامعات الأهلية في مختلف محافظات الجمهورية اليمنية، وقد تزايدت عملية إنشاء الجامعات الأهلية بشكل كبير بعد صدور قانون الجامعات والمعاهد العليا والكليات الأهلية رقم(13) لسنة 2005م ولائحته التنفيذية، حيث منحت الوزارة عدداً من التراخيص لافتتاح مؤسسات أهلية في مختلف محافظات الجمهورية، تنوعت بين كليات وجامعات وأكاديميات عليا،(وزارة التعليم العالي و البحث العلمي: دليل التعليم العالي، 2014،ص63)، وقد لاحظ الباحث أن الجامعات الأهلية أزداده بشكل كبير جداً في الفترة الأخيرة خاصة في العام 2014م حيث تم منح تصريح وافتتاح عدد(12) جامعه أهلية لمزاولة نشاطه في العام نفسة وهذه تعتبر أكبر نسبة لافتتاح جامعات بهذا العدد منذ نشأة التعليم العالي الأهلي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2015، احصائية غير منشورة).

وقد لاحظ الباحث أيضاً أنه كان عدد الجامعات في العام 2015م عدد(50) جامعة وكلية أهلية إلا أن عدد الجامعات الأهلية في العام 2017–2018م بلغ عدد(31) كلية وجامعة حسب إحصائية الموقع الإلكتروني للبوابة الإلكترونية الموحدة للتعليم العالي (osa.yemen.net)، حيث يعزى هذا النقص أو الاختلاف في العدد بأنه تم إلغاء اعتماد بعض الجامعات أو الكليات بينما البعض الآخر تم

توقيفها للأسباب عده منها عدم استكمال الشروط لمنح الترخيص الأولي لقانون الجامعات الأهلية (Posa.yemen.NET،2018م).

والجدول التالي يوضح عدد الجامعات والكليات الأهلية المعتمدة في البوابة الإلكترونية للتعليم العالي للعام 2017–2018م

جدول رقم (3) يوضح عدد الجامعات اليمنية الأهلية المعتمدة في البوابة الإلكترونية للعام الدراسة 2017–2018م

م	اسم الجامعة	عدد التخصصات	م	اسم الجامعة	عدد التخصصات
1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	34	14	جامعة ابن خلدون	4
2	الجامعة اللبنانية الدولية	21	15	جامعة اقرأ للعلوم والتكنولوجيا	15
3	جامعة الملكة أروى	24	16	جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	10
4	الجامعة اليمنية الأردنية	19	17	جامعة الاتحاد للعلوم والتكنولوجيا	0
5	جامعة سبأ	18	18	جامعة الجزيرة	8
6	الجامعة الإمارتية الدولية	19	19	جامعة الحضارة	15
7	جامعة الأحقاف	8	20	جامعة الحكمة	10
8	جامعة السعيدة	11	21	جامعة الرازي	13
9	جامعة العلوم الحديثة	15	22	جامعة القرآن الكريم والعلوم الأكاديمية	9
10	جامعة تونتك الدولية للتكنولوجيا	15	23	جامعة اليمن	18
11	جامعة المستقبل	12	24	جامعة اليمن والخليج للعلوم والتكنولوجيا	13
12	جامعة الناصر	12	25	جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا	14
13	الجامعة البريطانية في	5	26	جامعة دار العلوم الشرعية	0

م	اسم الجامعة	عدد التخصصات	م	اسم الجامعة	عدد التخصصات
	اليمن				
14	الجامعة العربية للعلوم والتقنية	7	**27**	كلية 22مايو التطبيقية	8
15	الجامعة الوطنية	20	**28**	كلية الامام الشافعي للعلوم الشرعية	1
16	الجامعة اليمنية	21	**29**	كلية الريان	0
17	جامعة آزال للتنمية البشرية	3	**30**	كلية ردفان للقرآن وعلومه	3
18	جامعة آزال للعلوم والتكنولوجيا	0	**31**	جامعة المعرفة والعلوم الحديثة	0
19	جامعة السعيد	0			0

المصدر: الموقع الإلكتروني للبوابة الإلكترونية للجامعات اليمنية 2018م

(موقع نتwww.osayemen.com)، الإدارة العامة لمؤسسات التعليم العالي الأهلي، إحصائية غير منشورة 2018م صادرة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

رابعاً: مبررات نشأة الجامعات اليمنية الأهلية:

توجد العديد من الأسباب والدوافع والمبررات لأنشاء التعليم الأهلي في اليمن ويمكن أن نستعرض بعض منها كالآتي:(القانص،2011،ص50–56).

1. زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم: بسبب الزيادة السكانية في اليمن بصورة الخصوبة، فضلاً عن محدودية الطاقة الاستيعابية للجامعات الحكومية، مما دفع بعض الأسر الميسورة لألحاق أبنائها بالجامعات الأهلية.
2. نقص المخصصات المالية للجامعات الحكومية.
3. هيمنة اقتصادية السوق.
4. تدني نوعية التعليم في الجامعات الحكومية.
5. القصور في إيجاد بدائل مناسبة للتعليم الجامعي.
6. التقليل من استنزاف العملة الصعبة.

خامساً: أهداف الجامعات اليمنية الأهلية:

وردت العديد من الأهداف التي تختص بالجامعات الأهلية والتي حددها القانون رقم (13) لسنة 2005م بشأن الجامعات، والمعاهد العليا، والكليات الأهلية، في مادته الخامسة على النحو الآتي:

تعمل الجامعات والمعاهد العليا والكليات الأهلية على تحقيق الأهداف الآتية:(وزارة الشؤون القانونية: تشريعات التعليم العالي 2010، ص72–73).

الأهداف التعليمية التي تضمنها الدستور وأهداف الجامعات المنصوص عليها في قانون الجامعات اليمنية.

1. الإسهام في رفع مستوى التعليم الجامعي والعالي والبحث العلمي.
2. تنمية قيم الحريات العامة التي كفلها الدستور وممارستها في الواقع العملي.
3. توفير التخصصات الشرعية، والعلمية، والتقنية الحديثة في مختلف المجالات، بما يخلق الربط بين أهداف الجامعة، واحتياجات المجتمع.
4. العمل على إيجاد قواسم مشتركة لتوحيد هوية الجيل من خلال المناهج التعليمية التي تعمق القيم الدينية والوطنية واللغة العربية.

سادساً: المعوقات والتحديات التي تواجهها الجامعات اليمنية الأهلية:

توجد العديد من المعوقات والتحديات التي تواجه الجامعات الأهلية نذكر بعض منها بالآتي:

1. معوقات وتحديات خارجية: وتتمثل في العولمة، وتقنيات الاتصالات والمعلومات، الانفجار المعرفي.
2. معوقات وتحديات داخلية: وتتمثل بالعديد من التحديات منها تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي بسبب التزايد السكاني، محدودية هياكل التعليم العالي، محدودية الطاقة الاستيعابية، إحجام القطاع الخاص عن الاستثمار في قطاع التعليم العالي، ضعف الكفاءة الداخلية، التطور المحدود للدراسات العليا، النقص في الهيئات التدريسية والحاجة للتنمية المهنية(المركز الوطني للمعلومات: التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجمهورية اليمنية: الواقع والرؤية،2005، ص6–10).

وذكرت بعض المصادر العديد من التحديات التي يعاني منها قطاع التعليم العالي في اليمن نذكر بعض منها فيما يلي:(قحوان،2014،ص224، معزب،2012، مأرب برس).

أ- التحديات السياسية حيث تحولت الجامعات إلى أماكن للصراع الحزبي، وبعض الجامعات تديرها شخصيات سياسية حزبية مما ينعكس سلباً على توجهها العلمي لخدمة العملية التعليمية.

ب- عدم وجود المناخ الديمقراطي داخل الجامعة حيث يسود داخل دهاليز هذه الجامعات بأن أصحاب القرار يحاولون فرض الاتجاه الواحد ويضغطون بشتى الوسائل لفرض نظام معرفي مغلق.

ج- يعد التحدي الاقتصادي أحد أهم المعوقات التي تواجهها الجامعات فمعدلات النمو السريعة في مجالات التنمية الاقتصادية والتجهيزات الأساسية أفرزت حالة من عدم التوازن وانعكست سلباً على الجوانب الثقافية والاجتماعية ومنها العملية التعليمية.

د- عدم ملائمة عمليات تخطيط التعليم العالي بالتخطيط الاقتصادي بمعنى عدم ربط مخرجات التعليم العالي بمتطلبات التنمية وسوق العمل ولعل ذلك يعود إلى غياب الرؤية الفلسفية الموحدة حول دور الجامعة ووظيفتها الأساسية .

هـ-طغيان التعليم النظري على العملي و الكمي على الكيفي أدى إلى ازدياد الطلب على العرض في الكليات العلمية مما اضطر الطلاب للتوجه نحو الكليات النظرية التي تلقن العلوم الإنسانية وهذه الكليات تعتمد أسلوب التلقين النظري وتسمح بنظام التعليم عن بعد الذي يجسده نظام الانتساب وهذا النظام يؤدي إلى ضخ كمية هائلة تبحث عن وظائف في سوق العمل الذي يركز على الكيف من دون الكم ويعاني من ارتفاع نسبة البطالة.

و- كسرت تداعيات ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حاجز الجغرافيا والزمن وتداخلت الأزمنة الثلاثة الماضي والحاضر والمستقبل بفضل التقنيات الحديثة الأمر الذي حول مفهوم الوقت من قيد إلى مورد وانهيار مفهوم الثبات أو الاستقرار واصبح التغير هو الثابت الوحيد في المستقبل الأمر الذي خلق إشكالات عده أمام هذه المؤسسات التي لا تستطيع توظيف التكنولوجيا في أدائها خدمة لأهدافها.

وفي هذا الاطار أظهرت الزيارات الميدانية التي أجراها مشروع تطوير التعليم العالي في اليمن نهاية العشرية السابقة بأن كثيراً من الأجهزة المستخدمة في الجامعات اليمنية قديمة ولم يتم تحديثها منذ سنوات كما أنها ليست مناسبة لأعداد الطالب إعداداً علمياً كافياً ولا تتوافق مع متطلبات الجامعة في العصر الحاضر، وقد خلصت هذه الزيارات إلى أن الجامعات اليمنية تعاني من ضعف في البنية التحتية في المجالات الفنية والتقنية وتتمثل في غياب شبكات الاتصالات السريعة ولعل ذلك يعود إلى ضعف الاستثمارات في مجال تقنية المعلومات والاتصالات وبالتالي حرمت هذه الجامعات مما قد توفره تلك التقنية من إمكانات وطاقات يمكن الاستفادة منها في نجاح أداء الجامعة والعملية التعليمية والبحث العلمي، ولذا قررت وزارة التعليم والبحث العلمي وضع الخطط الكفيلة بتحسين قدرات التقنية

والاتصالات في هذه المؤسسات وادت هذه الجهود إلى صياغة سياسة وطنية لتقنية المعلومات والاتصالات في مجال التعليم العالي في اليمن ثم تلتها خطة تنفيذيه تم تطويرها بتمويل من المشروع الهولندي(nuffic) بمشاركة مستشاري من جامعة دلفن للعلوم والتكنولوجيا الهولندية حيث هدفت إلى تأسيس بنية تحتية تقود إلى استخدام وتطوير تقنية المعلومات والاتصالات في الجامعات والكليات اليمنية. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،2006،ص32–33).

باتت اليوم الجامعات اليمنية الأهلية معنية هي الأخرى بمواكبة النجاحات المأمول عليها في الاستراتيجية الوطنية في التعليم العالي والمقرة من قبل مشروع تطوير التعليم العالي الحكومي، وتتمثل هذه الاستراتيجية في بناء القدرات المؤسسية التي تحتاج إلى المهارات العالية في الموارد البشرية ورفع كفاءتها على كل المستويات بما فيها القيادات العليا في الجامعة، فضلاً عن توفير متطلبات نظم المعلومات داخل الجامعة من خلال تطوير تقنية المعلومات والاتصالات لمساعدة الجامعات لإدارة شؤونها الإدارية وتوفير الكوادر المؤهلة لتشغيلها بالمشاركة مع القطاع الخاص.

وفي هذا السياق يذهب الباحث إلى القول أن على الجامعات الأهلية الاستفادة من مخرجات الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي وخطه عملها المستقبلية والتي ركزت على ضرورة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وذلك لتحسين أدائها بالتنسيق مع مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي والذي يهدف إلى ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الثاني

الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية

تواجه الجامعات اليمنية الأهلية اليوم مشكلات عدة فرضتها عليها تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أخفقت العديد من هذه الجامعات في امتلاك التكنولوجيا وتوظيفها في أساليب العمل الإداري، ونظراً لأهمية تحول هذه الجامعات نحو تطبيق بعض نماذج الإدارة الإلكترونية سعت العديد من هذه المؤسسات إلى استخدام بعض موارد التكنولوجيا لغرض تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وحتى لا تكون بمعزل عن النجاحات التي حققتها تجارب بعض الجامعات في العديد من الدول، وعلية سيتم استعراض الإدارة الإلكترونية في الجامعات الأهلية من خلال تقسيم هذا المطلب إلى الآتي:

أولاً: أهمية تحول الجامعات نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تتركز أهمية تطبيق أنموذج الإدارة الإلكترونية في الجامعات على تحقيق العناصر الآتية:

1. تلعب الإدارة الإلكترونية دوراً مهماً في تحويل الجامعة إلى الاقتصاد المعرفي لتحقيق مبدا الميزة التنافسية وإدارة الجودة.
2. تسهم في تكييف الجامعة مع المتغيرات المتسارعة وتعقيدات بيئة الأعمال في إطار العولمة الثقافية.
3. تعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية في إعادة هيكلة الجامعة وتفعيل مواردها وتحسين أدائها (المليجي، 2010،ص 75).
4. تحتاج الجامعة إلى المعارف المتجددة لتنفيذ عمليات تطوير خدماتها والوصول بمستواها إلى المستويات العالمية وهذا لن يأتي في ظل استمرار اتباع أسلوب الإدارة التقليدية.
5. في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية يتم الارتقاء بمهارات العاملين وتنمية معارفهم
6. بناء قاعدة معلومات واسعة لتخزين مخرجات الجامعة وإنتاجاتها والرجوع الهيا وقت الحاجة.
7. العمل على خلق بيئة تنظيمية دائمة لثقافة التعليم المستمر (حرب،دت،ص14).
8. باعتبار أن الجامعات اليمنية الأهلية تعتمد مواردها المالية فقط على الرسوم الدراسية مقارنة بجانب النفقات في موازنتها في ظل الاعتماد الجزئي على تطبيقات الإدارة التقليدية وجزء من الموارد المتاحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

وتكمن أهمية تحول الجامعات اليمنية الأهلية في الآتي:

أ- تعمل الإدارة الإلكترونية على التقليص من السقوف المالية المخصصة لأدوات العمل الإداري التقليدية والتي تعتمد بشكل كبير على الورق وذلك من خلال الاعتماد على النظم والتطبيقات والبرمجيات والمنصات الافتراضية.

ب- تقوم المساحات الافتراضية بدور بالتخفيف من الأعباء المالية المرصودة للعملية التعليمية حيث تعمل طريقة التعليم الإلكترونية على ترشيد الإنفاق الخاص بالأبنية والمرافق والقاعات والمكاتب فضلاً عن ما توفره المكتبة الافتراضية.

ج- تساهم وسائل تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات المستخدمة في الجامعات في ترشيد الموارد البشرية في الوقت الذي تضمن فيه للعاملين أجورهم وتمكنهم من إدارة شؤون الجامعة عن بعد.

د- تتطلب تقانة المعلومات والاتصالات توظيف الأكاديميين والمؤهلين القادرين على استخدام هذه التكنولوجيا والقيام بالعملية التعليمية بدون ضغوط وقيود المساحة أو الزمن، وبالتالي ستكون تكلفة الأجور أقل.

هـ-تعتمد الإدارة الإلكترونية على الخوادم التي تستند على السحابة (cloud based servers) عوضاَ عن أجهزة الخوادم التقنية المركزية فضلاً عن التقليل من عدد الحواسيب وبالتالي التقليل من تكاليف البنية التحتية الرقمية فضلاً عن نفقات الصيانة.

و- إدماج التعليم الإلكتروني يمكن الجامعات من استقطاب واسع للملتحقين الذين يميلون إلى التكوين والتأهيل المهني لغرض تحسين كفاءتهم مما يسهم في تنمية موارد الجامعة (الدقي، 2015، ص52-53).

ثانياً: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات:

لا يعني تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة حوسبة العملية التعليمية وإنما إدارة جميع عمليات الجامعة الإدارية والأكاديمية، حيث يهدف تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحسين العملية التعليمية فضلاً عن تحقيق الفاعلية والكفاءة من خلال التعامل مع البيانات التي تتصل بالعمليات الإدارية والأكاديمية، وهنا يمكن تصنيف مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة الجامعية فيما يلي:

1) تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة شؤون الطلاب:

يقصد بشؤون الطلاب جميع العمليات الإدارية التي تقوم بها الإدارة المختصة، وتتضمن كل ماله علاقة بشؤون الطلاب (التسجيل، المستوى الاكاديمي، السجل الاكاديمي)(سيدو ،2015، ص11).

ومن خدمات الإدارة الإلكترونية في إدارة شؤون الطلاب الآتي:

أ- **قاعدة بيانات الطلاب:** تعد قاعدة بيانات الطلاب أحد أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجامعة حيث تتضمن البيانات والمعلومات عن الطلاب المقيدين والمسجلين ومستوياتهم والتي تقدم للمستخدمين النهائيين في إدارة شؤون الطلاب داخل الجامعة (السميري،2009،ص91).

ب-**قاعدة بيانات الشعب:** تمكن الإدارة الإلكترونية من استخدام الحاسوب في عمل قوائم حسب الشعب لتسهيل عملية توزيع الطلاب، فضلاً عن القوائم المتضمنة للمعلومات اليومية، الشهرية، الفصلية، وتخزينها واستخراج النتائج النهائية لها.(العجمي،2003،ص215).

ج- **الحضور والغياب:** يستخدم الحاسب الآلي في متابعة حضور وغياب الطلاب على مستوى الشعب بحيث يمكن المستخدمين النهائيين من إداريين واكاديميين من متابعة مستوى التزام الطالب في الحضور وعدد أيام الغياب (السميري،2009،ص92).

د- **نتائج الطلاب:** يعمل جهاز الحاسوب على رصد علامات الطلبة واستخراج النتائج الخاصة بالاختبارات بشكل دقيق وسريع من دون جهد كما يساعد على حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لنتائج الطلاب على مستوى جميع الشعب (النجار ،آخرون،2002،ص29).

وتعتمد تطبيقات إدارة شؤون الطلاب على العديد من البرامج، أهمها:

هـ- **برنامج القبول والتسجيل:** ويخدم هذا البرنامج إدارة شؤون الطلاب في عملية القبول والتسجيل وما يتبعها من إجراءات خاصة بالسجل الأكاديمي بالطلاب (اللامي، 2003، ص79).

2) تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية:

يقصد بشؤون الموظفين شؤون جميع العاملين في الجامعة من الإداريين بمختلف المستويات الإدارية والذين يقومون بالمهام الموكلة اليهم ويعملون على تنفيذ العمليات الإدارية لإدارة شؤون الجامعة (اللامي، 2003، ص59).

ويقوم الحاسب الآلي في إدارة الموارد البشرية بالمهام الآتية:

أ- إدخال بيانات جميع الموظفين ومعالجتها وحفظها واسترجاعها وتقديمها لمستخدميها النهائيين داخل إدارة الموارد البشرية.

ب- متابعة تقييم أداء الموظفين عن الأعمال التي يقومون بها وإنشاء قاعد بينات لنتائج التقييم بحيث تمكن من متابعة مستوياتهم بشكل دقيق ومستمر (سيدو،2015،ص11).

3) تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة شؤون الجامعة:

تقوم تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إدارة شؤن الجامعة بدور كبير من خلال التعرف على احتياجاتها الحالية كما تقدم معلومات عن احتياجاتها المستقبلية عن طريق البيانات الإحصائية (السميري، 2009، ص95).

وتعتمد إدارة شؤون الجامعة في تطبيق الإدارة الإلكترونية على الخدمات الآتية:

أ- **تطبيقات الاتصالات:** تتضمن تطبيقات الاتصالات الشبكات الداخلية (الإنترنت، الإنترانت، الاكسترانت) والتي تربط إدارات الجامعة، وتربط الجامعة بالجامعات والمستخدمين في البيئة الخارجية (سيدو، 2015، ص14).

وتستخدم تطبيقات الاتصالات العديد من البرامج الخاصة بالشبكات، ومن ضمنها أيضاً برامج رسائل الجوال وهي برامج تتيح لإدارة الجامعة إرسال رسائل نصية إلى الأكاديميين والإداريين والطلاب.

كما تستخدم تطبيقات الاتصالات برامج الاستعلام الهاتفي: وهي البرامج التي تتيح للموظف الاطلاع على البيانات الخاصة به الموجودة لدى إرشيف الإدارة الجامعية وغالباً ما تتعلق بحركة التنقلات والإشعار بعقد الدورات التدريبة (السميري،2009،ص103).

ب- **التطبيقات المكتبية:** تتضمن تطبيقات معالجة النصوص والتي تعمل على إعداد التقارير عن العمليات الإدارية داخل الجامعة وحفضها ومعالجتها واسترجاعها وإرسالها لمستخدميها عند الحاجة، كما تسهل من عملية إعداد الوثائق والخطابات وتبادلها بين الإدارات المختلفة بين الجامعة ومع الجهات الأخرى خارج الجامعة (السميري، 2009، ص96).

ج- **تطبيقات الوسائط المتعددة:** تمكن تطبيقات الوسائط المتعددة الإدارات المختلفة داخل الجامعة من عرض الأعمال الإدارية والإرشادات والتعليمات بطريقة سهلة وسريعة وتحتوي الوسائط المتعددة على، (ملفات الصوت، الاتصال عبر الفيديو) (المنيع، 2008، ص28).

د- **التطبيقات المالية والمحاسبية:** تستطيع إدارة الجامعة أن تستخدم الحاسوب في معالجة الأعمال المالية والمحاسبية وحفظها وتوزيعها على مختلف الأنشطة داخل الجامعة، كما تعمل على رصد حركة الإيرادات والنفقات بصورة سريعة وسهلة (سيدو، 2015، ص14).

هـ- **تطبيقات الملفات:** تتضمن تطبيقات الملفات جميع الوثائق والجداول الإلكترونية والرسوم البيانية والخرائط والإحصائيات الخاصة بالجوانب التعليمية والإدارية (المسعود، 2008، ص53).

و- **تطبيقات المكتبات الجامعية:** تتضمن تطبيقات المكتبات الجامعية قواعد البيانات الخاصة بأرشفة المراجع وتصنيفها وتسهيل عملية البحث عنها (سيدو،2015،ص14).

وتستخدم هذه التطبيقات العديد من البرامج سواءً الجاهزة التي يتم شرائها من قبل شركات متخصصة أو الخاصة التي تصمم داخل الجامعة (السميري، 2009، ص103).

ثالثا: نماذج تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات:

أ- أنموذج للجامعات الأجنبية (التجربة الاسكتلندية):

تعد جامعة أبرتاي الاسكتلندية واحدة من الجامعات الاسكتلندية التي طبقت أنموذج الإدارة الإلكترونية أو ما أسمته (إدارة المعرفة) من خلال ربط شبكة الجامعة الواسع بمراكز البحث الدولية عن طريق الإنترنت، حيث تقيم شراكة مع العديد من المراكز والمؤسسات بحيث تسهم في الآتي:

1) وصف وقياس كثافة المعرفة للعمليات التنظيمية.
2) فهم إمكانية استخدام التكنولوجيا لإدارة المعرفة داخل الجامعة.
3) تطوير استراتيجيات التعليم التنظيمي داخل الجامعة.
4) تسهيل تقديم التكنولوجيا والأساليب الإبداعية داخل الكليات ودعم وتجويد العملية التعليمية.
5) تصميم برامج التدريب وتطوير أساليب التدريس فضلاً عن التسهيل المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والمهارات الفنية والمهارات الإدارية (هاشم، 2005، ص51).

ب-أنموذج للجامعات العربية تجربة الجامعة الإسلامية في غزة:

تأسست الجامعة الإسلامية عام 1978م في قطاع غزة وتعد من الجامعات الحكومية حيث يبلغ عدد كلياتها (11كلية) وقد تم إنشاء أول وحدة للحاسوب سنة 1983م بجهاز كمبيوتر رئيسي مع سبع طرفيات وفي العام 1997م تم إنشاء مركز الحاسوب في الجامعة ليتولى عملية الإشراف على تقنية المعلومات داخل الجامعة وخلال الفترة الماضية تم إنشاء العديد من البرمجيات بعد أن تم توفير البنية التحتية لشبكة المعلومات داخل الجامعة فضلاً عن الدعم الفني في مجال الحاسوب للمدرسين والموظفين والطلاب كافة وفي العام 2001م تم إنشاء مركز التعليم الإلكتروني بهدف دعم وتسهيل استخدام تكنولوجيا الاتصالات في العملية التعليمية، حيث تمثلت الخطوات الأولى في الحصول على نسخة من برنامج(WEP CT)، والذي يعد من أرقى بيئات التعليم الافتراضية التي تتيح للاكاديميين تصميم المناهج الكترونياً وإتاحة الفرصة للطلاب من خلال الإنترنت الوصول إلى المناهج، وفي نهاية العام 2004م استحدثت الجامعة إدارة تكنولوجيا المعلومات لتكون الجهة المسؤولة عن عمليات التخطيط، والتنفيذ، والإشراف والمتابعة لكافة العمليات المتعلقة بإدارة الجامعة الكترونياً (الحسنات،2011، ص72).

رابعاً: الموارد الإلكترونية المتاحة في الجامعات اليمنية الأهلية:

تُطبق الجامعات اليمنية الأهلية بعض موارد الإدارة الإلكترونية ومن خلال النزول الميداني وإجراء العديد من المقابلات مع عدد من مدراء وموظفي إدارات النظم وتقنية المعلومات والموارد البشرية في العديد من الجامعات التي شملها مجتمع الدراسة وجد أن هذه الجامعات تتوفر لديها البنية التحتية الإلكترونية الآتية:

1. الموارد الإدارية والتنظيمية:

أ- يتوافر لدى معظم الجامعات لوائح تخص تنظيم واستخدام موارد الإدارة الإلكترونية المتاحة فضلاً عن أن معظم هذه الجامعات تقوم برصد ميزانية للتكفل بإدارة وتشغيل هذه الموارد.

ب-يوجد لدى جميع الجامعات إدارة مختصة لأنظمة المعلومات تقوم بدور كبير في الجوانب التقنية ويختلف تسميتها من جامعة إلى أخرى حيث يطلق عليها (إدارة الدعم الفني) والبعض الآخر (إدارة نظم المعلومات) في حين تسميها بعض الجامعات (إدارة تقنية المعلومات).

2. الموارد البشرية:

يتوافر الكادر البشري المؤهل والقادر على استخدام أنظمة وبرامج الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية للقيام بالأنشطة والمهام الإدارية الموكلة إليهم على المستويات الإدارية المختلفة، فضلاً عن القيام بأعمال التصاميم والصيانة.

3. الموارد التقنية:

ويمكن توضيحها بالآتي:

أ- **النظم:** تطبق معظم الجامعات اليمنية الأهلية التي شملها النزول الميداني النظم الآتية:

جدول رقم (4) يوضح النظم المطبقة في الجامعات اليمنية الأهلية

م	اسم النظام المستخدم في الجامعات اليمنية الأهلية.
1	نظم معلومات الموارد البشرية.
2	نظم المعلومات المحاسبية.
3	نظم شؤون الطلاب.
4	نظم الشؤون الأكاديمية.
5	نظم الكونترول والاختبارات.
6	نظم المخازن.
7	نظام التعليم MODIL .
8	نظم الاتصالات.

م	اسم النظام المستخدم في الجامعات اليمنية الأهلية.
9	نظم المكتبة الرقمية.
10	نظام الفصول الافتراضية تعلم عن بعد.

المرجع: من إعداد الباحث بالاستعانة بأداة المقابلة الحرة مع مدراء مراكز التقنية ومدراء الموارد البشرية للجامعات الأهلية في عينة الدراسة أو من ينوبهم أنظر استمارة النزول الميداني ملحق رقم(1)

بالنظر إلى الجدول رقم (4) يتضح أن معظم الجامعات اليمنية الأهلية تطبق معظم النظم المذكورة أعلاه في الجدول ويتم شراء معظم هذه النظم من شركات ومزودي الخدمة المتخصصين في برمجة النظم في الوقت الذي تقوم بعض الجامعات بتصميم بعض من هذه النظم داخل الجامعة حسب الاحتياج واستخدامها في العمليات الإدارية.

ب- **البرمجيات:** تتوافر لدى الجامعات اليمنية الأهلية العديد من البرامج منها التشغيل وبرامج الرقابة وتطبيقات برمجيات النظم وبرامج الشبكات وبرامج الحماية، حيث تتناسب إلى حد ما مع النظم المستخدمة

ج- **الأجهزة الحاسوبية:** تتوفر لدى الجامعات اليمنية الأهلية أجهزة حاسوب متطورة وحديثة تؤدي مهام حيث يعتمد عليها الموظفين لإنجاز المعاملات والأنشطة داخل الجامعة، ويشكو بعض الموظفين من تقادم بعض الأجهزة في بعض الجامعات.

د- **الأجهزة الأخرى:** تتوافر لدى معظم الجامعات الأهلية العديد من الأجهزة كالماسحات الضوئية ووحدات الإدخال فضلاً عن طابعات ووحدات الإخراج وأجهزة حماية البيانات والمعلومات (الخوادم)، أجهزة الهواتف والفاكسات.

هـ- **المعدات:** تتوافر لدى الجامعة المعدات اللازمة لتشغيل وربط الأجهزة والنظم والبرمجيات داخل الجامعة فضلاً عن التوصيلات والكابلات.

و- **شبكات الاتصالات:** تتوافر لدى معظم هذه الجامعات شبكات اتصال داخلي وخارجي تربط بين الإدارات والموظفين على مستوى البيئة الداخلية، وتربط الجامعة بشبكة الاتصالات الخارجية.

ز- **البوابة الإلكترونية:** بوابة التنسيق الإلكتروني للجامعات هي نظام إلكتروني يوفر أمكانية الاطلاع على التخصصات المتاحة في كل جامعة وشروط ومعايير الالتحاق ويسمح للمتقدم التنسيق عبر

الإنترنت في مختلف تخصصات الجامعات اليمنية الأهلية. (بوابة التسجيل الإلكتروني للجامعات اليمنية الأهلية، 2018م).

ح- **المواقع الإلكترونية الخاصة بالجامعات:** تتوافر لدى جميع الجامعات مواقع إلكترونية خاصة بها نستطيع أطلاق اسم بوابه الجامعة عليها باعتبارها نافذه للجامعة يتم الولوج إليها من قبل المستخدمين الخارجيين وتحتوى هذه المواقع على معلومات وبيانات عن (تأسيس الجامعة، التخصصات الموجودة، عدد الكليات والأقسام، بالإضافة إلى العناوين وأرقام الهواتف والفاكس، المكتبة الرقمية حيث لحظ الباحث أن أغلب الجامعات لا يستطيع الزائر تنزيل وتصفح الكتب عدى جامعة العلوم والتكنولوجيا وبشكل غير مكتمل أي لبعض الكتب فقط ، كما تقدم هذه المواقع الإلكترونية للجامعات معلومات عن مواعيد فتح القبول والتسجيل وكذا موعد الامتحانات النصفية والنهائية، إضافة إلى الانشطة الأكاديمية والتعليمية والطلابية التي تقوم بها هذه الجامعات خلال العام الدراسي لها، كما تمكن هذه المواقع الطلاب من الحصول على نتائجهم عبر تطبيقات مرتبطة بموقع الجامعة يستطيع الطالب عبرها بالحصول على نتيجته)

وفي هذا الإطار يجب على هذه الجامعات بتطبيق مخرجات استراتيجية تطوير التعليم العالي في الجمهورية اليمنية فضلاً عن الإيفاء بالتزاماتها أمام الوزارة الوصية فيما يتعلق بتحديث أداء الجامعات والنفاذ إلى مجتمع المعلومات كما يجب على هذه الجامعات الاسترشاد بتجارب بعض الدول الناجحة والتي قطعت شوطاً لا بأس به في هذا المجال مواكبة للتطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي طالت قطاعات التعليم الجامعي بما يتلاءم مع تطورات الثورة الرقمية والفكر الإداري الحديث ومتطلبات تطوير أساليب العمل الإداري لتحقيق الميزة التنافسية ورفد التنمية الاقتصادية وتحقيق غاية المجتمع.

الخلاصة:

من العرض السابق يمكن القول إن معظم الجامعات اليمنية الأهلية والمحددة أساساً في مجتمع الدراسة تطبق معظم موارد الإدارة الإلكترونية، حيث تشكل تطبيقات نظم المعلومات والبرمجيات المرتبطة بها فضلاً عن متطلبات تطبيقها بحيث تشكل في مجملها خليط من النظم المتكاملة التي تتطلبها تطبيقات الإدارة الإلكترونية لتخدم وظائف هذه الجامعات بمختلف مستوياتها الإدارية.

وعلية تشكل هذه الموارد المتاحة جزءاً كبيراً من متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية خاصةً إذ ما تم النظر إلى الموارد المالية والبشرية والمتطلبات الإدارية والتنظيمية التي تتطلبها عملية التحول المباشر والنهائي إلى تطبيق أنموذج الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

المبحث الأول: مناهج وعينة الدراسة وإجراءات التحليل.

المبحث الثاني: الصدق والثبات والأساليب الإحصائية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تمهيد:

تعد منهجية البحث الطريقة العلمية التي يجب على الباحث إتباعها عند القيام بوصف وتحليل الظاهرة قيد الدراسة، وفي هذا الجزء من البحث سيتم استعراض الطريقة المنهجية المتبعة لإعداد هذه الدراسة من خلال عرض مجتمع الدراسة والعينة محل الدراسة التي تم توزيع الاستبيان عليها فضلاً عن اختبارات الصدق والثبات.

كما سيتم عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة عند تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج العامة المتعلقة بالمشكلة الرئيسة للدراسة وفرضياتها وذلك من خلال مبحثين الأول سيخصص لمناهج ومجتمع وعينة الدراسة وخطوات إعداد الاستبيان والمبحث الثاني سيستعرض إجراءات الصدق والثبات والمعالجة الإحصائية.

المبحث الأول

مناهج وعينة الدراسة وإجراءات التحليل

المطلب الأول: مناهج ومصادر الدراسة.

المطلب الثاني: عينة الدراسة وخطوات التحليل.

المطلب الأول

مناهج ومصادر الدراسة

استخدمت الدراسة العديد من مناهج البحث العلمي فضلاً عن اعتمادها على عدد من المصادر سيتم عرضها كما يأتي:

أولاً: مناهج الدراسة:

1. المنهج الوصفي التحليلي:

ويعرف المنهج الوصفي

أنه المنهج الذي يقوم بوصف ودراسة الظواهر الإنسانية كما هي في الواقع ويشمل عدد من البحوث منها البحوث المسحية، ويعد المنهج التحليلي احد مناهج البحوث المسحية التي تقوم بتحليل الظواهر السلوكية تحليلاً دقيقاً فهو المنهج الذي يسعى لاختبار الفرضيات ويعمل على شرح طبيعة العلاقات بين المتغيرات (العريقي، 2009م، ص33).

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لأعداد الجانب النظري العام الذي تطرق إلى مدخل الإدارة الإلكترونية، والأداء الوظيفي إضافةً إلى واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية ودورها في تحسين الأداء، كما أن المنهج التحليلي استخدم لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

2. منهج دراسة الحالة:

يقوم هذا المنهج على اختيار ودراسة حالة معينة حيث تكون أما فرد أو مجموعة أفراد أو وحدة اجتماعية أو إدارية وذلك بشكل يتناول المتغيرات كافة المرتبطة بها وتناولها بالوصف والتحليل بحيث يمكن تعميم نتائجه على الحالات المشابهة بشرط أن تكون الحالة ممثلة للمجتمع الذي يتم التعميم علية (ذيبان، عبداللطيف، 2016م، ص22)، وقد تم استخدام هذا المنهج لدراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية.

ثانياً: مصادر الدارسة:

لغرض جمع البيانات والمعلومات في إطار مناهج البحث المستخدمة اعتمدت هذه الدارسة على المصدرين الرئيسيتين التاليين:

1. المصادر الأولية:

تعد المصادر الأولية في سلم المراجع الأساسية لأي دراسة، وقد اعتمد الدراسة في مصادرها الأولية على الآتي:

أ- **الاستبيان:** يعد الاستبيان مصدراً أولياً من مصادر جمع المعلومات وقد تم الاعتماد علية لجمع البيانات والمعلومات وذلك لمحاولة معرفة ورصد دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية من وجه نظر المبحوثين.

ب-**المقابلة:** اعتمدت هذه الدراسة على أداة المقابلة الحرة وتم استخدامها بالنزول الميداني لجمع البيانات والمعلومات من إدارات الجامعات اليمنية الأهلية ووزارة التعليم العالي إضافة إلى مركز تقنية المعلومات التابعة لوزارة التعليم العالي ومجلس الاعتماد الأكاديمي نظراً لعدم وجود مراجع تشخص مدى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية، حيث قام الباحث بمقابلة العديد من مدراء وموظفي الجامعات اليمنية الأهلية وتعثر مقابلة مدير مركز تقنية المعلومات لأسباب لا نعلمها بينما تم التعاون من قبل مجلس الاعتماد الاكاديمي ومدير قطاع التعليم الأهلي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لكنهم لا توجد لديهم احصائيات بأعداد الكادي الإداري لموظفي الجامعات الأهلية ولا يوجد لديهم تصنيف أو ترتيب للجامعات الأهلية .

ج- **القوانين والتشريعات:** استخدمت الدراسة عدداً من القوانين والتشريعات المتعلقة بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية وعلى وجه التحديد الجامعات الأهلية.

2. المصادر الثانوية:

شملت المصادر الثانوية الكتب والدراسات والبحوث والمؤتمرات والندوات بالإضافة إلى المراجع الإلكترونية المرتبطة بالمدخل النظري للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي فضلاً عن أن الدراسة استخدمت الأدبيات التي تطرقت إلى واقع الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية، كما تم الاستعانة بالمراجع من الميدان فيما يخص واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية المشمولة في مجتمع الدراسة.

المطلب الثاني

عينة الدراسة وخطوات التحليل

قامت الدراسة بتحديد مجتمع البحث وعينته في الجامعات اليمنية الأهلية موضوع الدراسة، كما تم اتباع الخطوات العلمية والمنهجية في إعداد الاستبانة والقيام بإجراءات التحليل.

أولاً: عينة الدراسة:

1. مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع مفردات المجتمع الأصلي وهي الجامعات اليمنية الأهلية وعدده (31) واحد وثلاثون جامعة، بحيث يجب أخذ نسبة تمثيلة من هذا المجتمع وذلك لتحديد عينة الدراسة، وقد شملت عينة عددها (7) جامعات أهلية، إذ بلغ عدد الموظفين (639) موظفاً.

جدول رقم(5) يوضح مجتمع الدراسة وتوزيعهم حسب المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات اليمنية الأهلية.

م	اسم الجامعة	الإدارة العليا		الإدارة الوسطى		الإدارة التنفيذية		الإجمالي
		ذكور	إناث	ذكور	أناث	ذكور	أناث	
1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	6	–	37	5	289	74	411
2	جامعة الأندلس للعلوم	3	–	7	–	34	9	53
3	الجامعة البريطانية	2		3	1	20		26
4	جامعة تونتك الماليزية	1		7	1	22	8	39
5	الجامعة اليمنية	3	–	3	–	50		56
6	الجامعة اليمنية الأردنية	3		5		36		45
7	الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا	2		2		2	3	9
الإجمالي								639

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة الحرة وبالرجوع إلى إحصائيات الجامعات الأهلية المذكورة أعلاه، ابريل2017م.

2. عينة الدراسة:

تعبر عينة الدراسة عن النسبة التمثيلية لمفردات مجتمع الدراسة وتمثل سماته وخصائصه واتجاهاته، كما تعبر النسبة التمثيلية عن مستوى التجانس فإذا ظهرت نسبة التجانس بين مفردات مجتمع الدراسة مرتفعة لا يتطلب اخذ عينة كبيرة العدد بينما العكس في حال ما إذ لم تظهر قيمة التجانس لزم الأخذ بعينة كبيرة العدد ولغرض تحديد عينة هذه الدراسة تم التأكد من مدى تحقيق النسبة التمثيلية للعينة فضلاً عن نسبة التجانس إذ تم التركيز على المعيار الكيفي متمثلاُ بخصائص العينة وليس على المعيار الكمي المتمثل بعدد الموظفين في هذه الجامعات وبالتالي تتوفر نسبة التجانس بين مفردات مجتمع الدراسة بشكل كبير وذلك إذا ما تم النظر إلى التجانس الوظيفي بين هذه الجامعات حيث تؤدي وظيفة واحدة تتسم بالتشابه فأغلب هذه الجامعات تدرس تخصصات علوم إنسانية، وبعض التخصصات العلمية إلى جانب تجانس الأداء الإداري الأمر الذي يظهر ارتفاع نسبة التجانس بين مفردات مجتمع الدراسة والذي يمثل موظفي الجامعات اليمنية الأهلية وعلية يبلغ قوام عينة هذه الدراسة (242) موظفاً يمثلون جميع المستويات الإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية وبالتالي تمثل عينة هذه الدراسة ما نسبته (37.9%)، من إجمالي عدد موظفي الجامعات اليمنية الأهلية والبالغ عددهم (639) موظفاً، وذلك بحسب المعادلة الإحصائية لحساب العينة (منجي، غانم).

وتعد عينة الدراسة عينة عشوائية بسيطة حيث تم اختيار مفرداتها عن طريق الصدفة ولا تتطلب جهداً ووقتاً في توزيع واسترجاع الاستبيان.

ثانياً: خطوات إعداد الاستبيان:

تتكون استمارة الاستبيان محورين رئيسيين وقد تم بنائها وفقاً للمعايير والخطوات المنهجية العلمية والتي يمكن عرضها في الآتي:

1- **بناء الاستبيان:** تم إعداد الاستبيان وفقاً للمعاير الآتية:

- إرتباط فقرات الاستبيان بالمشكلة الرئيسة وأهدافها وتساؤلاتها وفروضها.
- إرتباط فقرات الاستبيان بالجانب النظري الذي استعرض الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.

2- خطوات إعداد الاستبيان:

اتبعت الدراسة العديد من الخطوات وهي:

أ- تم الاطلاع على عدة من استمارات الاستبيان والتي تضمنتها الدراسات السابقة لمعرفة عناصر المتغيرين، بالإضافة إلى استخلاص ما تضمنته هذه الاستمارات لتفادي بعض أوجه النقص

وشمول استمارة استبيان هذه الدراسة على جميع المحاور والمجالات المتضمنة في الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها والأداء الوظيفي وعناصره.

ب- عرض الاستبيان في صيغة الأولية على المشرف وذلك للقيام بالمراجعة وتدوين ملاحظاته وتعديلها حسب التأشير عليها.

ج- عرض الاستبيان على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال في عدة من الجامعات وقد تم الأخذ بملاحظاتهم بالتنسيق مع المشرف.

د- القيام بتوزيع عدد (25) خمس وعشرون استمارة استبيان تم توزيعها على عينة استطلاعية بشكل عشوائي من أفراد مجتمع الدراسة، ثم تم توزيعها مرةً أخرى بعد فترة أسبوع وذلك لغرض التأكد من درجة فهم العبارات ووضوحها وتعاطيهم مع فقرات الاستبيان وهذا ما يؤكد صدق وثبات الأداة.

هـ- تم توزيع استمارة الاستبيان النهائية وذلك على موظفي الجامعات اليمنية الأهلية والمحددين في مجتمع الدراسة في المدة من تاريخ 20-1-2018م وحتى تاريخ 20-2-2018م حيث تم توزيع عدد (242) استبيان تم استرداد(213) استمارة استبانة فقط، (29) منها تالفه تم استبعادها وبالتالي فأن عدد استمارات الاستبيان النهائية التي تمت استرجاعها بلغت (213) استمارة استبيان.

جدول رقم (6) يوضح عدد الاستمارات الموزعة، والاستمارات التالفة والصالحة للتحليل .

م	اسم الجامعة	الموزعة	التالفة	الصالحة
1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	117	14	103
2	جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	28	5	23
3	الجامعة البريطانية	11	2	9
4	جامعة تونتك الماليزية	34	4	30
5	الجامعة اليمنية	27	1	26
6	الجامعة اليمنية الأردنية	18	2	16
7	الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا	7	1	6
	الإجمالي	**242**	**29**	**213**

المصدر: من إعداد الباحث

3- مكونات الاستبيان:

تتكون استمارة الاستبيان من الأجزاء والمحاور الآتية:

الجزء الأول: خصائص العينة ويحتوي على عدد (7) سبع فقرات تمثل المتغيرات الديموغرافية.

الجزء الثاني: محاور الاستبيان وتقسم إلى التالي:

المحور الأول: والمتعلق بمتطلبات الإدارة الإلكترونية ومدى توافرها.

المحور الثاني: الفقرات المتعلقة بمدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

جدول رقم (7) يوضح محاور ومجالات ومتغيرات الدراسة وعدد فقرات كل مجال.

المتغيرات الرئيسية	المجالات	عدد الفقرات
المتغير المستقل متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	متطلبات إدارية وتنظيمية	4
	متطلبات بشرية	3
	متطلبات مالية	3
	متطلبات تقنية	5
	متطلبات أمنية	3
	الإجمالي	18
المتغير التابع الأداء الوظيفي	نوعية العمل	5
	كمية العمل المنجز	5
	تحسين بيئة العمل	5
	المعرفة بمتطلبات الوظيفة	5
	الموثوقية والمثابرة	5
	الكفايات الوظيفية(المهارات)	6
	الإجمالي	31
الإجمالي		**49**

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى عناصر متغيرات الدراسة.

ثالثاً: خطوات التحليل:

1. مقياس الإجابة:

تم الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي للإجابة عن جميع فقرات الاستبيان إذ يتوزع على خمس تصنيفات والدرجة (5) تعني موافق بشدة في حين الدرجة (1) تعني غير موافق بشدة والجدول رقم (8) يوضح ذلك:

جدول رقم (8) يوضح مقياس الإجابة عن الفقرات (ليكرت الخماسي).

التصنيف	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

2. تصحيح الأداة:

تم تصحيح الأداة بتقسيمة إلى خمس فئات والجدول رقم(9) يوضح ذلك في الآتي:

جدول رقم (9) يوضح تصحيح الأداة.

الفئات	الحدود الأقل	الحدود الأعلى	مستويات التصور
الفئة 1	1.00	1.80	ضعيفة جداً
الفئة 2	1.81	2.60	ضعيفة
الفئة 3	2.61	3.40	متوسطة
الفئة 4	3.41	4.20	عالية
الفئة 5	4.21	5.00	عالية جداً

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الـ (Spss)

تم اعتماد مقياس (ليكرت) الخماسي للإجابة عن الفقرات الخاصة بالجزء الثاني من الاستبيان وقد توزعت إجابة كل فقرة بين خمس إجابات تراوحت بين الدرجة (5) (موافق بشدة) بين (4.21–5.00)، بينما تتراوح الدرجة (1) (غير موافق بشدة) بين (1.00–1.180).

المبحث الثاني

ضبط الأداة والأساليب الإحصائية

المطلب الأول: ضبط الأداة.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية.

المطلب الأول

ضبط الأداة

حتمت إجراءات الاتساق والثبات القيام بالعديد من الخطوات والتي يمكن استعراضها في هذا الجزء من خلال تقسيم المطلب إلى الإجراءات الآتية:

أولاً: صدق الاستبيان:

1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

يقصد بأجراء الصدق الظاهري قيام الباحث باختيار عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الدراسة والظاهرة التي عالجها البحث، ويهدف هذا الأسلوب إلى التأكد من أن القياس الذي استخدمته الدراسة يقيس فعلاً ما ينبغي قياسه من فقرات الاستبيان، ولغرض التأكد من صدق الأداة تم عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والبالغ عددهم (11) أحدى عشر محكماً وذلك للأخذ بالملاحظات المؤشرة على فقرات جميع المحاور ومعرفة مدى دقة وتناسق فقراتها أنظر الملحق رقم (1).

2. صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط المجال بالمحور من فقرات الاستبيان، وقد تم احتساب الاتساق الداخلي للاستبيان باستخدام معامل الارتباط (بيرسون) والجداول التالية توضح ذلك.

أ- معامل الاتساق الداخلي للمحور الأول:

جدول (10) يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور متطلبات الإدارة الإلكترونية.

م	المجالات	معامل ارتباط المجال بالمحور
1	متطلبات إدارية وتنظيمية	0.542**
2	متطلبات بشرية	0.940**
3	متطلبات مالية	0.884**
4	متطلبات تقنية	0.931**
5	متطلبات أمنية	0.875**

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج الـ (Spss)

يوضح الجدول رقم (10) أن معامل ارتباط المجال لكل متغير من متغيراته بمحور المتطلبات الإدارة الإلكترونية دالة عند مستوى معنوية 0.01، وعليه فأن مستوى الثقة عالٍ جداً وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ب- معاملات الاتساق الداخلي للمحور الثاني:

جدول (11) يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور تحسين الأداء الوظيفي.

م	المجالات	معامل ارتباط المجال بالمحور
1	نوعية العمل	0.647**
2	كمية العمل المنجز	0.832**
3	تحسين بيئة العمل	0.869**
4	المعرفة بمتطلبات الوظيفة	0.904**
5	الموثوقية والمثابرة	0.911**
6	الكفايات الوظيفية (المهارات)	0.863**

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج الـ (Spss)

يوضح الجدول رقم (11) بأن معامل ارتباط المجال بمحور تحسين الأداء الوظيفي دالة عند مستوى معنوية 0.01، وعليه فمستوى الثقة عالٍ جداً وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

3. الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي مقياساً لصدق الأداة وبه يقاس مدى تحقق الأهداف ويبين مدى ارتباط نتيجة كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية للأداة والجدول التالي رقم (12) يوضح معامل الارتباط للمحاور:

أ- المحور الأول:

جدول رقم (12) يوضح الصدق البنائي لمحور متطلبات الإدارة الإلكترونية.

م	المجالات	معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية
1	متطلبات إدارية وتنظيمية	0.642**
2	متطلبات بشرية	0.690**
3	متطلبات مالية	0.686**
4	متطلبات تقنية	0.745**
5	متطلبات أمنية	0.597**

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج الـ (Spss)

يتبين من خلال بيانات الجدول رقم (12) أن معامل الارتباط (بيرسون) بين مجالات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً وقد ظهرت أعلى قيمة لمجال المتطلبات التقنية إذ بلغ 0.745 عند مستوى دالة 0.01،وكانت قيمة معامل المرتبة الثانية لمجال المتطلبات البشرية إذ بلغت 0.690 بينما بلغت قيمة مجال المتطلبات المالية 0.686في حين تلتها قيمة مجال المتطلبات الإدارية والتنظيمية إذ بلغت 0.640

وقد جاءت اقل قيمة لمجال المتطلبات الأمنية إذ بلغت 0.597، وبالتالي فأن المعامل جاء مرتفع جداً ويدل على وجود علاقة قوية بين مجالات المحور الأول والدرجة الكلية ويؤكد درجة الصدق البنائي.

ب- المحور الثاني:

جدول (13) يوضح الصدق البنائي لمحور تحسين الأداء الوظيفي.

م	المجالات	معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية
1	نوعية العمل	0.710**
2	كمية العمل المنجز	0.572**
3	تحسين بيئة العمل	0.433*
4	المعرفة بمتطلبات الوظيفة	0.526**
5	الموثوقية والمثابرة	0.559**
6	الكفايات الوظيفية (المهارات)	0.604**

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج الـ (Spss)

يتبين من خلال مضمون الجدول رقم (13) أن معامل الارتباط (بيرسون) بين مجالات المحور الثاني والدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً وقد ظهرت أعلى قيمة لمجال نوعية العمل إذ بلغت 0,710، تلتها قيمة مجال الكفايات الوظيفية (المهارات) إذ بلغت 0.604، ثم جاء بعدها قيمة مجال كمية العمل المنجز إذ بلغت 0.572، ثم جاءت بعدها قيمة مجال الموثوقية والمثابرة المرتبة الرابعة إذ بلغت 0.559، تلتها قيمة مجال المعرفة بمتطلبات الوظيفة إذ بلغت 0.526، في حين جاءت أقل قيمة لمجال تحسين بيئة العمل إذ بلغت 0.433، وبالتالي فأن المعامل مرتفع جداً ويدل على العلاقة القوية بين مجالات المحور الثاني والدرجة الكلية ويؤكد ارتفاع نسبة درجة الصدق.

ثانياً: ثبات الاستبيان:

يقصد بإجراءات الثبات أن تظهر الاستبانة نفس النتيجة في حالة إعادة تطبيق الاستبيان مرات متتالية على المبحوثين في فترات متقاربة حيث تعطي نتيجة متقاربة ومتشابهة (العريقي، 2009، ص106).

حيث تم توزيع عدد(25) استبانة على عينة استطلاعية وأعيد التوزيع عليهم بعد مدة، وقد تم التحقق من درجة الثبات من خلال معامل الفا(كورمباخ) والجدول التالي رقم (14) يوضح ذلك:

جدول رقم (14) يوضح معاملات ثبات مجالات الدراسة حسب طريقة ألفاكرونباخ.

م	المجالات	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
1	متطلبات إدارية وتنظيمية	4	0.831
2	متطلبات بشرية	3	0.878
3	متطلبات مالية	3	0.926
4	متطلبات تقنية	5	0.785
5	متطلبات أمنية	3	0.812
الثبات الكلي لمحور متطلبات الإدارة الإلكترونية		18	0.938
1	نوعية العمل	5	0.920
2	كمية العمل المنجز	5	0.951
3	تحسين بيئة العمل	5	0.942
4	المعرفة بمتطلبات الوظيفة	5	0.893
5	الموثوقية والمثابرة	5	0.895
6	الكفايات الوظيفية (المهارات)	6	0.927
الثبات الكلي لمحور تحسين الأداء الوظيفي		31	0.971
الثبات الكلي للأداة ككل		49	0.947

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج الـ (Spss)

يتبين من خلال الجدول رقم(14) ارتفاع قيمة الثبات حيث تدل على اتساق فقرات الأداة إذ بلغت قيمة الثبات الكلي للأداة ككل 0.947، في حين بلغت نسبة الثبات الكلي لمحور تحسين الأداء الوظيفي 0.971، وقيمة الثبات الكلي لمحور متطلبات الإدارة الإلكترونية بلغت 0.938

وتعد هذه النسب مقبولة لارتفاع نسبة الثبات ويدل على أن الاستبيان يتمتع بنسبة ثبات عالية مما يسمح بعد التأكد من إجراءات الصدق صلاحية تحليل النتائج واختبار الفروض وإمكانية تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة إذ تعتبر صالحة للتوزيع وقابلة للتحليل واختبار الفرضيات.

المطلب الثاني

الأساليب الإحصائية

استخدم الباحث في الدراسة مجموعة من أساليب المعالجة الإحصائية، وهي:

أولاً: التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

تم استخدام التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Valid Percent)، وذلك لوصف عينة الدراسة، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية (Mean) وذلك لمعرفة متوسط استجابات مفردات عينة الدراسة، إلى جانب استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation)، وذلك للتعرف على مدى انحراف وتشتت استجابات مفردات الدراسة لكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ولكل فقرة من فقرات هذه المحاور.

ثانياً: معامل ارتباط بيرسون وألفا كرونباخ:

اعتمدت الدراسة على معامل ارتباط (بيرسون) (pearson)، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات ومحاور أداة الدراسة، إلى جانب استخدام معامل (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha)، وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.

ثالثاً: اختبار(t) لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي و اختبار (LSD):

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent-Samples T-test)، وذلك لمعرفة دلالة الفروقات حسب متغير (الجنس)، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وذلك لمعرفة دلالة الفروقات بين استجابات مفردات عينة الدراسة بالنسبة لمتغيرات(المؤهل العلمي، والخبرة العملية، والصفة الوظيفية، والتخصص الوظيفي)، فضلاً عن استخدام اختبار (LSD)، وذلك لمعرفة اتجاه الفروقات التي أظهرها اختبار تحليل التباين الأحادي.

رابعاً: برنامج الحزم الإحصائية (spss):

يعتبر نظام ال (spss) أحد الأنظمة المتطورة التي تستخدم في تطبيقات كثيرة ومن ضمنها التطبيقات الإحصائية حيث يعمل النظام على تحميل البيانات وبالصيغة التي يقبل تنفيذها ومن ثم قراءتها ومعالجتها وتحليلها(صالح، عوض،2008م، ص34).

الخلاصة:

تضمن هذا الجزء من الدراسة الطرق والإجراءات والتي تمثلت بالمنهج المستخدم وكذا مجتمع وعينة الدراسة، وتم فيه توضيح كيفية اختيار عينة الدراسة وإجراءات التي تم من خلالها إعداد الاستبيان وتحكيمه ثم إجراءات الصدق والثبات ومن ثم توزيعه، وقد تم استعراض العديد من الأساليب الإحصائية التي تمثلت بصدق الاستبيان منها الاتساق الداخلي باستخدام معامل (ارتباط بيرسون)، إلى جانب الصدق البنائي الذي يبين مدى ارتباط نتيجة كل مجال من المجالات بالمجال الكلي للأداة كما تم استخدام طريقة (الفا كورمباخ) لمعرفة قيمة معامل ثبات مجالات الدراسة والقيام بإجراءات التحليل حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب كالتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى جانب اختبار (t) وتحليل التباين الأحادي واختبار LSD.

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تحليل النتائج.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

تمهيد:

خصص هذا الفصل لتحليل نتائج البيانات التي تم التوصل إليها من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات والتي عالجت خصائص العينة وفقرات الاستبانة فضلاً عن تحليل نتائج الفرضيات ومناقشتها من خلال مبحثين، المبحث الأول عرض مناقشة نتائج التحليل الخاصة بفقرات الاستبيان، بينما خصص المبحث الثاني لعرض نتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول

تحليل النتائج

المطلب الأول: نتائج تحليل المتغيرات الديموغرافية.

المطلب الثاني: مناقشة تحليل النتائج الخاصة بمحاور الاستبيان.

المطلب الأول

نتائج تحليل المتغيرات الديموغرافية

خصص هذا الجزء لعرض نتائج المتغيرات الديموغرافية من خلال الآتي:

أولاً: متغير الجنس:

جدول (15) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الجنس.

م	الجنس	العدد	النسبة %
1	ذكر	145	68.1
2	أنثى	68	31.9
الإجمالي		213	%100.0

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج الـ (Spss)

يتبين من الجدول رقم (15) أن نسبة الذكور بلغت 68.1%، بينما بلغت نسبة الإناث 31.9%، لعدد (145)، (68) موظفاً وموظفة على التوالي وتعد هذه النتيجة طبيعية.

وتظهر بيانات الجدول بأن نسبة الذكور اكثر من نسبة الإناث من موظفي الجامعات اليمنية الأهلية في عينة الدراسة حيث ظهرت، إذا ما تم النظر إلى حصة المرأة اليمنية في الوظيفة العامة حيث تعتمد معظم المؤسسات وخاصة الجامعية في الجمهورية اليمنية على العنصر الذكوري من دون الإناث خاصةً في المستويات الإدارية الوسطى والعليا بينما يقتصر دور المرأة في الوظيفة على أعمال السكرتارية والمستويات الإدارية الدنيا و تعد بنسبة قليلة

ثانياً: متغير العمر:

جدول (16) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير العمر.

م	العمر	العدد	النسبة %
1	25سنة فأقل	28	13.1
2	من26 سنة إلى 30 سنة	49	23.0
3	من 31 سنة إلى 35سنة	82	38.5
4	من 36سنة إلى 40 سنة	41	19.3
5	41 سنة فأكثر	13	6.1
الإجمالي		213	100.0

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج الـ (Spss)

تظهر بيانات الجدول رقم(16) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر أن أعلى نسبة ظهرت لدى الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 31سنة حتى 35سنة، بينما ظهرت أقل نسبة عمرية لدى الموظفين الذين تبلغ أعمارهم 41سنة فأكثر، حيث بلغت النسبة على التوالي 38.5%، 6.1%، مرتبة عددياً82.13 موظفاً على التوالي في حين ظهر الترتيب التنازلي للنسب 13.1%،19.3%،23.0%، لكلٍ من الذين تتراوح أعمارهم بين 26سنة إلى30سنة، 36إلى 40سنة، و25سنة مرتبة عددياً 28،41،49موظفاً على التوالي.

ولعل ما يفسر هذا أن الجامعات اليمنية الأهلية تعتمد على العناصر الشابة في التوظيف وذلك إذا ما تم النظر إلى العمر الوظيفي الظاهر في الجدول من 26إلى 30سنه ومن 31–50سنة، حيث تعتبر هاتان الفئتان العمريتان هما الأعلى وهذا يعد مؤشراً جيداً يحسب للجامعات اليمنية الأهلية.

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي:

جدول (17) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي.

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
1	دبلوم متوسط فأقل	9	4.2
2	بكالوريوس	138	64.8
3	دراسات عليا	66	31.0
الإجمالي		213	100.0

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج الـ (Spss)

تظهر نتائج تحليل الجدول رقم(17) الترتيب التنازلي للنسب لحاملي المؤهلات من أفراد عينة الدراسة، إذ ظهرت اعلى نسبة لدى الموظفين من حملة شهاد البكالوريوس إذ بلغت 64.8% لعدد138موظفاً بينما تلتها نسبة 31.1% إذ ظهرت لدى حملة شهادات الدراسات العليا لعدد 66موظفاً، بينما ظهرت النسبة الأقل لدى حملة الدبلوم المتوسط والأدنى إذ بلغت 4.2% لعدد 9موظفين.

وتعد هذه النتيجة طبيعية إذا ما تم النظر إلى طبيعة الوظائف والأنشطة الإدارية داخل الجامعات إذ من الطبيعي أن توظف الجامعة وتختار الكوادر من حملة الشهادات العليا والبكالوريوس ولعل ظهور النسبة البسيطة لحملة الدبلوم المتوسط وأقل قد يرتبط بطبيعة المهام الوظيفية الموكلة أليهم في الإدارات التشغيلية.

رابعاً: متغير سنوات الخبرة:

جدول رقم (18) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة.

م	سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
1	5سنوات فأقل	66	31.0
2	من6 سنوات إلى 10 سنوات	82	38.5
3	من 11سنة إلى 15سنة	55	25.8
4	16 سنة فأكثر	10	4.7
الإجمالي		213	100.0

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج الـ (Spss)

تظهر بيانات الجدول رقم (18) أن أعلى نسبة من الموظفين بحسب متغير سنوات الخبرة ظهرت لدى الموظفين من ذوي الخبرة في الفئة الثانية، من 6إلى10سنوات، إذ بلغت نسبتها 38,5% لعدد82موظفاً.

بينما بلغت أدنى نسبة في الفئة الرابعة 16سنة فأكثر إذ بلغت نسبتها 4.7% لعدد 10 موظفين، في حين ترتبت بقية النسب تنازلياً للفئات 5سنوات فأقل لعدد66موظفاً، والفئة من11إلى 15سنة لعدد55موظفاً وذلك بنسب 31.0%، 25,8% على التوالي، ويشير هذا التفاوت في النسب إلى أن سنوات الخبرة في الوسط الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية لا يتجاوز عمرها عشر سنوات، ولعل الفارق البسيط الذي ظهر لدى الفئة الأولى 5سنوات فأقل يؤكد أن معظم الجامعات الأهلية خلال السنوات الخمس الماضية فتحت باب التوظيف لتغطية الأنشطة الإدارية التي تقوم بها الجامعة ولعل ذلك يعود إلى أن الجامعات من سنة إلى أخرى تسعى إلى توظيف كوادر جديدة لمواجهة الأعباء الوظيفية الملقاة على كاهل الجامعة نتيجة تزايد الطلب في عملية الالتحاق بالقطاع التعليمي الجامعي الأهلي.

خامساً: متغير المستوى الوظيفي:

جدول رقم (19) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المستوى الوظيفي.

م	المستوى الوظيفي	العدد	النسبة %
1	إدارة عليا	12	5.6
2	مدير إدارة	25	11.7
3	رئيس قسم	42	19.7
4	مختص	134	62.9
الإجمالي		213	100.0

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج الـ (Spss)

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(19) أن توزيع أفراد العينة بحسب متغير المستوى الوظيفي جاء مرتباً كالآتي:

أعلى نسبة ظهرت لدى المختصين البالغ عددهم 134موظفاً، إذ بلغت نسبتهم 62.9%، تلتها نسبة 19.7% لعدد 42هم رؤساء الأقسام، في حين جاء ترتيب مدراء الإدارات البالغ عددهم 25موظفاً في المرتبة الثالثة بنسبة 11.7%،على أن الإدارة العليا جاءت في المرتبة الأخيرة إذ بلغ عدد الموظفين 12موظفاً بنسبة 5.6%.

وتعد هذه النتيجة مؤشراً طبيعياً حيث يتوزع عدد الموظفين حسب المستويات الإداري داخل الجامعة بشكل هرمي فكلما أنخفض المستوى الوظيفي أزداد عدد الموظفين والعكس كلما أرتفع المستوى الوظيفي قل عدد الموظفين وبالتالي فأن النظر إلى طبيعة وظيفة الإدارة العليا لا تقتضي ارتفاع عدد الموظفين في حين تشمل الإدارة التشغيلية والإدارة الوسطى أكبر نسبة من عدد الموظفين وذلك بالنظر إلى الوظائف والمهام التي يقومون بها.

سادساً: متغير الدورات التدريبية في الحاسوب:

جدول رقم(20)يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير عدد الدورات التدريبية في الحاسوب.

م	عدد الدورات	العدد	النسبة %
1	لم التحق بأي دورة	23	10.8
2	دورة تدريبية واحدة	22	10.3
3	دورتين تدريبيتين	44	20.7
4	ثلاث دورات تدريبية فأكثر	124	58.2
الإجمالي		213	100.0

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج الـ (Spss)

تظهر بيانات الجدول رقم (20) توزيع عينة الدراسة بحسب متغير عدد الدورات التدريبية في الحاسوب، إذ ظهرت أعلى نسبة لدى الفئة الرابعة وهم الذين استفادوا من ثلاث دورات تدريبية فأكثر لعدد124موظفاً بنسبة 58.2%، تلتها الفئة الثالثة من المستفيدين بدورتين تدريبيتين إذ بلغ عددهم 44موظفاً بنسبة 20.7%، في حين تقاربت الفئة الأولى مع الفئة الثانية وشملت عدد من الموظفين الذين لم يلتحقوا بأي دورة والذين استفادوا بدورة واحدة 22،23موظفاً وبنسب متقاربة بلغت 10.8%،10.3% على التوالي وتشير هذه النتيجة أن معظم الموظفين في الجامعات اليمنية الأهلية

يستفيدون من دورات تدريبية لأكثر من ثلاث دورات ولعل هذا مؤشر جيد يحسب لهذه الجامعات ويؤكد على أنها تهتم في تدريب وتأهيل العنصر البشري.

سابعاً: متغير مستوى إجادة استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية:

جدول (21) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير مستوى إجادة استخدام انظمة الإدارة الإلكترونية.

م	استخدام الأنظمة	العدد	النسبة %
1	ضعيف	6	2.8
2	متوسط	27	12.7
3	جيد	39	18.3
4	جيد جداً	71	33.3
5	ممتاز	70	32.9
الإجمالي		213	100.0

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج الـ (Spss)

تشير بيانات الجدول رقم (21) ترتيب مستويات إجادة استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية لدى أفراد العينية إذ جاء مستوى جيد جداً في المرتبة الأولى لعدد71موظفاً بنسبة 33.3%، تلاها مستوى تقدير ممتاز لعدد70موظفاً وبنسبة بلغت32.9%، بينما ترتبت النسب تنازلياً للمستويات(جيد، متوسط، ضعيف) للأعداد39،27،6موظفاً وبنسب 18.3%،12.7%، 2.8% على التوالي ويعد هذا مؤشراً جيداً يؤكد أن معظم الموظفين من أفراد العينة يجيدون استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية إذ ظهرت النسب الأقل لدى المستويات المتوسطة والضعيفة وهذا يحسب للجامعة ويشجع على تطبيق فكرة التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني

مناقشة تحليل النتائج الخاصة بمحاور الاستبيان

تتكون محاور الاستبيان من محورين رئيسين، سيعرض هذا الجزء من الدراسة مناقشة تحليل نتائج كل محور على حدة.

أولاً: المحور الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

المتوسطات الحسابية لمجالات متطلبات الإدارة الإلكترونية:

1. المتوسطات الحسابية لمجال المتطلبات الإدارية والتنظيمية:

جدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المتطلبات الإدارية والتنظيمية.

ترتيب قوة الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	نص الفقرة	درجة التوفر		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة اللفظية
1	1	تدعم الإدارة العليا في الجامعة التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.	4.17	.956	عالية
2	2	تتبنى الإدارة العليا في الجامعة التوعية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.	4.00	.947	عالية
3	3	توضح لوائح الجامعة العلاقات وخطوط انسياب السلطة فيها.	3.58	1.055	عالية
4	4	تمتلك الجامعة إدله إرشادية لاستخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية.	3.49	1.152	عالية
المتوسط العام			3.81	0.850	عالية

تظهر بيانات الجدول رقم (22) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة بلغ3.81، وبانحراف معياري يساوي0.850، وبالتالي فأن جميع أفراد العينة يجمعون بدرجة عالية على توافر المتطلبات الإدارية والتنظيمية، وقد جاءت أعلى نسبة للفقرة الأولى والتي تؤكد أن الإدارة العليا في الجامعة تدعم التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية إذ بلغ المتوسط الحسابي4.17، وبانحراف معياري يساوي

956.، وبتقدير لفظي عالي في حين ظهرت أقل نسبة في الفقرة الرابعة التي تؤكد أن الجامعة لديها دليل إرشادي لاستخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 3.49 وبانحراف معياري يساوي 1.152 على أن بقية النسب توزعت على الفقرتين الثانية والتي تنص على أن الجامعة تتبنى التوعية للتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية بمتوسط حسابي بلغ 4.00، وبانحراف معياري يساوي.947، وكذا الفقرة الثالثة التي تؤكد أن هناك لوائح لدى الجامعة توضح العلاقات وخطوط انسياب السطلة فيها إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 3.58وبانحراف معياري يساوي1.055.

ولعل هذا التصور الإيجابي العالي الذي ظهر في إجابات المبحوثين يعود إلى استشعار الموظفين بمسئولية الجامعات وتوجهها لتحديث العمل الإداري بأتباع الأسلوب الإلكتروني وأن الأرضية في الجامعات باتت مهيأة من الناحية الإدارية والتنظيمية للتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

2. المتوسطات الحسابية لمجال المتطلبات البشرية:

جدول رقم (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المتطلبات البشرية.

ترتيب قوة الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	نص الفقرة	درجة التوفر		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة اللفظية
1	6	يوجد في الجامعة كادر إداري مؤهل يدير أنظمة الإدارة الإلكترونية.	4.07	.995	عالية
2	5	تمتلك الجامعة كوادر متخصصة في تصميم وتطوير برامج الإدارة الإلكترونية.	4.07	1.055	عالية
3	7	تحرص الجامعة على تأهيل الموظفين في مجال أنظمة الإدارة الإلكترونية.	3.58	1.169	عالية
المتوسط العام			3.91	0.923	عالية

تظهر بيانات الجدول رقم(23) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابة أفراد العينة بلغ 3.91 وبانحراف معياري يساوي 0.923، وبتقدير لفظي عالي، وبالتالي فأن جميع أفراد العينة يجمعون على توافر المتطلبات البشرية لدى الجامعات، وقد ظهرت أعلى نسبة في الفقرة السادسة التي تنص على انه يوجد في الجامعة كادري إداري مؤهل يدير أنظمة الإدارة الإلكترونية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة

4.07، وبانحراف معياري يساوي.995، وكذا الفقرة الخامسة التي تنص على أن الجامعة تمتلك من الكوادر المتخصصة في تصميم وتطوير برامج الإدارة الإلكترونية إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة أيضاً 4.07وبفارق في الانحراف المعياري الذي بلغ 1.055وبتقدير لفظي عالي، بينما ظهرت اقل نسبة في الفقرة السابعة والتي تنص على أن الجامعة تحرص على تأهيل الموظفين في مجال أنظمة الإدارة الإلكترونية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 3.58 وبانحراف معياري يساوي 1.169 وبتقدير لفظي عالي، وبالتالي فأن النسب العالية التي ظهرت في إجابات المبحوثين تؤكد أن العنصر البشري المؤهل متوافراً لدى الجامعات الأهلية مما يهيئ التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

3. المتوسطات الحسابية لمجال المتطلبات المالية:

جدول رقم (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المتطلبات المالية.

ترتيب قوة الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	نص الفقرة	درجة التوفر		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة اللفظية
1	9	توفر الجامعة الموارد المالية اللازمة لتحديث وصيانة الأجهزة والبرامج.	3.88	1.019	عالية
2	10	توفر الجامعة الموارد المالية اللازمة لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية.	3.80	1.038	عالية
3	8	توفر الجامعة الموارد المالية اللازمة لمتطلبات الإدارة الإلكترونية.	3.69	1.127	عالية
المتوسط العام			3.79	0.966	عالية

تظهر بيانات الجدول رقم (24) بأن المتوسط الحسابي العام لاستجابة أفراد العينة بلغ 3.79 وبانحراف معياري يساوي 0.966، وبتقدير لفظي عالي وبالتالي فأن جميع أفراد العينة مجمعون على توافر المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد ظهرت أعلى نسبة في الفقرة التاسعة والتي تنص على توافر الموارد المالية اللازمة لتحديث وصيانة الأجهزة والبرامج إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 3.88، وبانحراف معياري يساوي 1019، بينما ظهرت أقل نسبة في الفقرة الثامنة والتي تنص على أن الجامعة توفر المالية اللازمة لمتطلبات الإدارة الإلكترونية بشكل عام إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 3.69 وبانحراف معياري يساوي 1.127 في حين توسطت الفقرة العاشرة الفقرتين السابقتين والتي تنص على أن الجامعة توفر الموارد المالية اللازمة لتصميم وتطوير البرامج

والتطبيقات الإلكترونية، وبالتالي فأن هذا التصور العالي الذي يحمله أفراد العينة حول مدى توافر المتطلبات المادية لدى الجامعة يؤكد فعلاً توفر الغلاف المالي اللازم وبالتالي لا يشكل عائقاً أمام الإدارة الجامعية للتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية وقد جاءت هذه الإجابات حسب التوقع المسبق إذ تتوافر السيولة المالية لدى الجامعات الأهلية باعتبار أن مواردها تعتمد في الأساس على رسوم الطلاب مما يمنحها الاستقلالية المالية.

4. المتوسطات الحسابية لمجال المتطلبات التقنية:

جدول رقم (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المتطلبات التقنية.

ترتيب قوة الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	نص الفقرة	درجة التوفر		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة اللفظية
1	14	تستخدم الجامعة شبكة داخلية تربط الوحدات الإدارية.	4.19	.859	عالية
2	11	تمتلك الجامعة أجهزة حواسيب متطورة وحديثة.	4.07	.944	عالية
3	12	تستخدم الجامعة اجهزة الحاسوب في جميع عملياتها الإدارية.	4.01	.993	عالية
4	15	يوجد لدى الجامعة صفحات فعالة على مواقع التواصل الاجتماعي (فيس بوك، تليجرام، وآتس آب، تويتر) لتقديم الخدمات ومتابعة انشطة الجامعة	4.00	.974	عالية
5	13	تستخدم الجامعة موقعها الإلكتروني بفاعلية.	3.91	1.017	عالية
المتوسط العام			4.03	0.737	عالية

تظهر بيانات الجدول رقم (25) بأن المتوسط العام لاستجابة أفراد العينة بلغ 4.03 وبانحراف معياري يساوي 0.737 وبتقدير لفظي عالي، وبالتالي فأن جميع أفراد العينية يجمعون على توافر المتطلبات التقنية اللازمة داخل الجامعة.

وقد ظهرت أعلى نسبة في الفقرة الرابعة عشر والتي تنص على أن الجامعة تستخدم شبكة داخلية تربط وحداتها الإدارية وبمتوسط حسابي بلغ 4.19 وبانحراف معياري يساوي.859، تلتها الفقرة الحادية عشر والتي تنص على أن الجامعة تمتلك أجهزة حواسيب متطورة وحديثة إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.07 وبانحراف معياري يساوي.944.

وقد جاءت الفقرة الثانية عشر في المرتبة الثالثة والتي تنص على أن الجامعة تعتمد في جميع عملياتها الإدارية على الحاسوب إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.01 وبانحراف معياري.993.

أما الفقرة الخامسة عشر فقد جاءت في المرتبة الرابعة والتي تنص على انه توجد في الجامعة صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي (فيس بوك، تلجرام، واتس، تويتر) لتقديم الخدمات ومتابعة أنشطة الجامعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.00 وبانحراف معياري.974.

وقد جاءت الفقرة الثالثة عشر في المرتبة الخامسة والأخيرة والتي تنص على أن الجامعة تستخدم موقعها الإلكتروني بفاعلية إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 3.91 وبانحراف معياري يساوي 1.017.

وبالتالي تظهر إجابات المبحوثين أن الجامعات الأهلية تعتمد على الحواسيب في أنشطتها الإدارية إذ توجد لديها شبكة داخلية تربط المستويات الإدارية المختلفة، كما تؤكد أن الجامعات الأهلية تستخدم العديد من المواقع الإلكترونية وفي مقدمتها الموقع الرسمي للجامعة.

وبالتالي فإن ذلك يعزز من أن الجامعات الأهلية في اليمن تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقد باتت مهيأة أكثر من أي وقت مضى للتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

5. المتوسطات الحسابية لمجال المتطلبات الأمنية:

جدول رقم (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المتطلبات الأمنية.

ترتيب قوة الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	نص الفقرة	درجة التوفر		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة اللفظية
1	16	توجد في الجامعة برامج حماية حديثه لمنع الاختراق للأنظمة.	3.86	1.080	عالية
2	18	يوجد في الجامعة سيرفرات وخوادم احتياطية لاستعادة البيانات في حال تلفها أو تعطل الحواسيب	3.85	1.008	عالية
3	17	يوجد في الجامعة ضوابط لأمن المعلومات في حال الدخول غير المشروع إلى قاعدة البيانات	3.77	.999	عالية
المتوسط العام			3.83	0.897	عالية

تظهر بيانات الجدول رقم(26) بأن المتوسط الحسابي العام لاستجابة أفراد العينة بلغ 3.83 وبانحراف معياري يساوي 0.97 ، وبتقدير لفظي عالي، وبالتالي فأن جميع أفراد العينة متفقون على توافر المتطلبات الأمنية اللازمة لغرض الحماية الإلكترونية للبيانات والمعلومات، وقد ظهرت أعلى نسبة في الفقرة السادسة عشر والتي تنص على وجود برامج حماية إلكترونية حديثة لمنع الاختراق الإلكتروني للأنظمة إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 3.86وبانحراف معياري يساوي 1.080، تلتها الفقرة الثامنة عشر والتي تنص على أن توافر السيرفرات والخوادم الاحتياطية لاستعادة البيانات في حال تعطل الحواسيب أو تلفها، إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 3.85 وبانحراف معياري يساوي 1.008، في حين جاءت الفقرة السابعة عشر في المرتبة الثالثة والتي تنص على أنه يوجد في الجامعة ضوابط لأمن المعلومات في حال الدخول غير المشروع إلى قاعدة البيانات، إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 3.77، وبانحراف معياري يساوي 999. وبالتالي فأن توفر هذ البرامج والضوابط يوحي بتوخي الجامعات الحذر من أعمال القرصنة الإلكترونية كما يعد إجراءً لحفظ البيانات والمعلومات من التلف.

6. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور متطلبات الإدارة الإلكترونية:

جدول رقم (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور متطلبات الإدارة الإلكترونية ككل.

ترتيب قوة المجال	رقم المجال في الاستبانة	نص المجال	درجة التوفر		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة اللفظية
1	4	المتطلبات التقنية	4.0333	.73720	عالية
2	2	المتطلبات البشرية	3.9077	.92333	عالية
3	5	المتطلبات الأمنية	3.8279	.89700	عالية
4	1	المتطلبات الإدارية والتنظيمية	3.8099	.85036	عالية
5	3	المتطلبات المالية	3.7926	.96637	عالية
المتوسط العام			3.8743	.74182	عالية

يتبين من بيانات الجدول رقم(27) بأن المتوسط الحسابي العام لمتطلبات الإدارة الإلكترونية بلغ 3.874 وبانحراف معياري يساوي 7418. وبتقدير لفظي عالي وبالتالي فإن جميع أفراد العينة يجمعون على توافر جميع متطلبات الإدارة الإلكترونية داخل الجامعات اليمنية الأهلية، بيدا أن أعلى نسبة ظهرت لمجال المتطلبات التقنية إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال 4.033وبانحراف معياري يساوي 7372. وبتقدير لفظي عالي تلاها مجال المتطلبات البشرية إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال 3.907 وبانحراف معياري يساوي 9233.

وبتقدير لفظي عالي، في حين جاء مجال المتطلبات الأمنية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.827 وبانحراف معياري يساوي 8970. وبتقدير لفظي عالي، تلاه مجال المتطلبات الإدارية والتنظيمية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال 3.809 وبانحراف معياري يساوي 8503.، وبتقدير لفظي عالي.

وقد جاء مجال المتطلبات المالية في المرتبة الخامسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال 3.792 وبانحراف معياري يساوي 9663. وبتقدير لفظي عالي.

ثانياً: المحور الثاني تحسين الأداء الوظيفي:

المتوسطات الحسابية لمجالات تحسين الأداء الوظيفي:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال نوعية العمل:

جدول رقم (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال نوعية العمل.

ترتيب قوة الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	نص الفقرة	درجة المساهمة		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة اللفظية
1	5	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى تحسين إنتاجية العمل.	4.43	.645	عالية جداً
2	3	تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تحسين الفاعلية في إنجاز المعاملات.	4.41	.699	عالية جداً
3	2	تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى الدقة في العمل.	4.39	.729	عالية جداً
4	4	تعمل الإدارة الإلكترونية على تحقيق القيمة للخدمة المقدمة.	4.33	.697	عالية جداً
5	1	تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة العمل.	4.30	.843	عالية جداً
المتوسط العام			**4.37**	**0.609**	**عالية جداً**

تظهر بيانات الجدول رقم (28) بأن المتوسط الحسابي العام لاستجابة أفراد العينة بلغ 4.37 وبانحراف معياري يساوي 0.609 ،وبتقدير لفظي عالي جداً وبالتالي فأن جميع افراد العينة مجمعون على التأثير الإيجابي للإدارة الإلكترونية في مجال نوعية العمل حيث ظهرت أعلى نسبة في الفقرة الخامسة والتي تنص على أنه يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى تحسين انتاجية العمل إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.43 وبانحراف معياري يساوي 645.، تلتها الفقرة الثالثة والتي تنص على أنه تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تحسين الفاعلية في إنجاز المعاملات إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.41 وبانحراف معياري يساوي 699. في حين جاءت الفقرة الثانية في المرتبة الثالثة والتي تنص على أنه تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى الدقة في العمل إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.39 وبانحراف معياري يساوي 729، تلتها الفقرة الرابعة والتي تنص على أنه تعمل الإدارة الإلكترونية على تحقيق القيمة للخدمة المقدمة إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.33 وبانحراف معياري يساوي 697.، وقد جاء ترتيب الفقرة الأولى في المرتبة الخامسة والأخيرة والتي تنص على انه تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة العمل إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.30 وبانحراف معياري يساوي 843.

وبالتالي فأن انطباعات جميع أفراد العينة والتي ظهرت في بيانات الجدول تشير إلى إدراك المبحوثين لفوائد الإدارة الإلكترونية وتلمسهم لدورها في تحسين نوعية العمل انطلاقا من الموارد الإلكترونية المتاحة والتي تستخدم في الجامعات اليمنية الأهلية لتسيير الأنشطة والأعمال التي تقوم كافة المستويات الإدارية داخل الجامعة

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال كمية العمل المنجز:

جدول رقم (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال كمية العمل المنجز.

ترتيب قوة الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	نص الفقرة	درجة المساهمة		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة اللفظية
1	10	تعمل الإدارة الإلكترونية على تسهيل مراجعة الأعمال بسهولة ويسر.	4.39	.730	عالية جداً
2	6	تسهم الإدارة الإلكترونية في زيادة القدرة على إنجاز المعاملات أولاً بأول.	4.37	.672	عالية جداً
3	7	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى إنجاز كم كبير من المعاملات في وقت محدود.	4.32	.696	عالية جداً
4	8	تسهل الإدارة الإلكترونية من تخطي الحواجز المكانية والزمانية في إنجاز الأعمال.	4.31	.746	عالية جداً
5	9	تمكن الإدارة الإلكترونية من إنجاز ما يوكل إلى الموظف من مهام إضافية وبسهولة.	4.22	.819	عالية جداً
المتوسط العام			4.32	0.601	عالية جداً

تظهر بيانات الجدول رقم (29) بأن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة بلغ 4.32، وبانحراف معياري يساوي 0.601 ،وبتقدير لفظي عالي جداً، وبالتالي فأن جميع أفراد العينة يجمعون على أن الإدارة الإلكترونية تؤثر إيجابياً على كمية العمل المنجز وقد جاءت الفقرة العاشرة في المرتبة الأولى والتي تنص على أن الإدارة الإلكترونية تعمل على تسهيل مراجعة الأعمال بسهولة ويسر إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.39 وبانحراف معياري يساوي 730.، وبتقدير لفظي عالي جداً، تلتها الفقرة السادسة والتي تنص على أن الإدارة الإلكترونية أسهمت في زيادة القدرة على إنجاز المعاملات أولاً بأول إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.37، وبانحراف معياري يساوي 672. وبتقدير لفظي عالي جداً، وقد جاءت الفقرة السابعة في المرتبة الثالثة والتي تنص على أنه يؤدي استخدام الإدارة الإدارية

الإلكترونية إلى إنجاز كم كبير من المعاملات في وقت محدود إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.32 وبانحراف معياري يساوي 696. وبتقدير لفظي عالي جداً.

أما الفقرة الثامنة فقد جاءت في المرتبة الرابعة والتي تنص على أنه تسهل الإدارة الإلكترونية من تخطي الحواجز المكانية والزمانية في إنجاز الأعمال إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.31 وبانحراف معياري يساوي 746. ، وبتقدير لفظي عالي جداً، تلتها الفقرة التاسعة والتي جاءت بالمرتبة الخامسة والأخيرة والتي تنص على أن الإدارة الإلكترونية تمكن من إنجاز ما يوكل إلى الموظف من مهام إضافية وبسهولة إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.22 وبانحراف معياري يساوي 819. وبتقدير لفظي عالي جداً.

3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تحسين بيئة العمل:

جدول رقم (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تحسين بيئة العمل.

ترتيب قوة الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	نص الفقرة	درجة المساهمة		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة اللفظية
1	11	تسهم الإدارة الإلكترونية في الحد من الأوراق والملفات والأرشفة التقليدية.	4.48	.855	عالية جداً
2	12	تسهل الإدارة الإلكترونية على الحصول على النتائج والتعليمات بصورة سريعة.	4.45	.729	عالية جداً
3	14	تساعد الإدارة الإلكترونية على توفير المعلومات بدون مشقة.	4.39	.736	عالية جداً
4	13	تسهم الإدارة الإلكترونية في تحسين وسائل الاتصال في بيئة العمل.	4.35	.766	عالية جداً
5	15	تمكن الإدارة الإلكترونية في سهولة وصول الخدمة إلى طالب الخدمة	4.32	.825	عالية جداً
المتوسط العام			4.40	0.639	عالية جداً

تظهر بيانات الجدول رقم (30) بأن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة بلغ 4.40 وبانحراف معياري يساوي 0.693 وبتقدير لفظي عالي جداً وبالتالي فإن المبحوثين يجمعون على أن الإدارة الإلكترونية ساعدت على تحسين بيئة العمل داخل الجامعة وقد جاءت الفقرة الحادية عشر في المرتبة الأولى والتي تنص على أن الإدارة الإلكترونية تسهم في الحد من الأوراق والملفات والأرشفة

التقليدية إذ بلغ المتوسط الحسابي 4.48، وبانحراف معياري يساوي 855.، وبتقدير لفظي عالي جداً، تلتها الفقرة الثانية عشر في المرتبة الثانية والتي تنص على أن الإدارة الإلكترونية تسهل من عملية الحصول على النتائج والتعليمات بصورة سريعة إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.45 وبانحراف معياري يساوي 729. ،وبتقدير لفظي عالي جداً، في حين جاءت الفقرة الرابعة عشر في المرتبة الثالثة والتي تنص على أن الإدارة الإلكترونية تساعد على توفير المعلومات بدون مشقة إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.39 وبانحراف معياري يساوي 736. ، وبتقدير لفظي عالي جداً، تلتها الفقرة الثالثة عشر في المرتبة الرابعة والتي تنص على أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تحسين وسائل الاتصال في بيئة العمل إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.35 وبانحراف معياري يساوي 766. وبتقدير لفظي عالي جداً، وقد جاءت الفقرة الخامسة عشر في المرتبة الخامسة والأخيرة والتي تنص على أن الإدارة الإلكترونية تعمل على سهولة وصول الخدمة إلى طالب الخدمة إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.32 وبانحراف معياري يساوي 825. وبتقدير لفظي عالي جداً.

4. **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المعرفة بمتطلبات** الوظيفة:

جدول رقم (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المعرفة بمتطلبات الوظيفة.

ترتيب قوة الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	نص الفقرة	درجة المساهمة		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة اللفظية
1	18	تعمل الإدارة الإلكترونية على تسهيل طرق الأداء للمهام الوظيفية.	4.26	.711	عالية جداً
2	17	تسهم الإدارة الإلكترونية في تحديد وضبط الصلاحيات للموظف في أداءه لعملة.	4.19	.695	عالية
3	20	تسهم الإدارة الإلكترونية في إلمام الموظف بالأجهزة والمعدات والإمكانيات اللازمة	4.13	.842	عالية
4	16	تسهم الإدارة الإلكترونية في تمتع الموظف بمستوى عالي من الإلمام بمسؤولية	4.08	.778	عالية
5	19	تسهم الإدارة الإلكترونية في تقديم الأدوات اللازمة لأداء الوظيفة.	4.08	.848	عالية
المتوسط العام			4.15	0.642	عالية

تظهر بيانات الجدول رقم(31) بأن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة بلغ 4.15 وبانحراف معياري يساوي 0.642 وبتقدير لفظي عالي.

وبالتالي فإن المبحوثين أفراد العينة يدركون الإدارة الإلكترونية في تحديد معرفة الموظف بطبيعة الوظيفة الموكلة إلية ومتطلباتها.

وقد جاءت الفقرة الثامنة عشر في المرتبة الأولى والتي تنص على أن الإدارة الإلكترونية تعمل على تسهيل طرق الأداء للمهام الوظيفية إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.26 وبانحراف معياري يساوي 711. وبتقدير لفظي عالي جداً.

تلتها الفقرة السابعة عشر والتي جاءت في المرتبة الثانية حيث نصت على أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تحديد وضبط الصلاحيات للموظف في أدائه لعملة إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.19 وبانحراف معياري يساوي 695. وبتقدير لفظي عالي.

في حين جاءت الفقرة عشرون في المرتبة الثالثة والتي تنص على أن الإدارة الإلكترونية تسهم في إلمام الموظف بالأجهزة والمعدات والإمكانيات اللازمة إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.13 وبانحراف معياري يساوي 842. وبتقدير لفظي عالي.

وقد جاءت الفقرة السادسة عشر في المرتبة الرابعة والتي تنص على أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تمتع الموظف بمستوى عالي من الإدراك بالمسؤولية إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.08 وبانحراف معياري يساوي 778. وبتقدير لفظي عالي.

بينما جاءت الفقرة التاسعة عشر في المرتبة الخامسة والأخيرة والتي تنص على أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تقديم الأدوات اللازمة لأداء الوظيفة إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.08 وبانحراف معياري يساوي 848. وبتقدير لفظي عالي.

ولعل المتوسط الحسابي العالي الذي ظهر في الفقرة الثامنة عشر إذ جاءت في المرتبة الأولى يشير إلى أن الموظفين في الجامعات اليمنية الأهلية أدركوا أن الإدارة الإلكترونية فعلاً تسهل من طرق الأداء للمهام والأعمال والأنشطة الإدارية؛ حيث تعتمد على الطرق الإلكترونية بخلاف الإدارة التقليدية التي تعتمد كل الاعتماد على الأوراق.

5. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الموثوقية والمثابرة:

جدول رقم (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الموثوقية والمثابرة.

ترتيب قوة الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	نص الفقرة	درجة المساهمة		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة اللفظية
1	24	تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى الموظف بشكل مستمر.	4.20	.806	عالية جداً
2	21	تساعد الإدارة الإلكترونية الموظف على الاطمئنان في أداءه لعملة بشكلة ممتاز.	4.18	.795	عالية
3	25	تدعم الإدارة الإلكترونية إنجاز المهام وفقاً للمعاير المحدودة.	4.17	.818	عالية
4	22	تسهل الإدارة الإلكترونية على تلافي الأخطاء وسهولة تعديلها.	4.16	.839	عالية
5	23	تمنح الإدارة الإلكترونية ثقة الموظف بنفسة في العمل.	4.12	.887	عالية
المتوسط العام			4.17	0.680	عالية

تظهر بيانات الجدول رقم (32) إدراك أفراد العينة بدرجة عالية لدور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الموثوقية والمثابرة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة 4.17 وبانحراف معياري يساوي 0.680، في حين جاءت الفقرة الرابعة والعشرين في المرتبة الأولى والتي تنص على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين مستوى الموظف بشكل مستمر إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.20 وبانحراف معياري يساوي 806. ، وبتقدير لفظي عالي جداً، تلتها الفقرة الواحد والعشرين في المرتبة الثانية والتي تنص على أن الإدارة الإلكترونية تبعث الطمأنينة لدى الموظف في أداءه لعملة إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.18 وبانحراف معياري يساوي 795. وبتقدير لفظي عالي، وقد جاءت الفقرة الخامسة والعشرون في المرتبة الثالثة والتي تنص على أن الإدارة الإلكترونية تدعم انجاز المهام وفقاً للمعاير المحددة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.17 وبانحراف معياري يساوي 818. وبتقدير لفظي عالي، بينما جاء ترتيب الفقرة الثانية والعشرين في المرتبة الرابعة والتي تنص على أن الإدارة الإلكترونية تعمل على تقليل الأخطاء وتسهل من تعديلها إذ بلغ المتوسط الحسابي 4.16 وبانحراف معياري يساوي 839. وبتقدير لفظي عالي، وقد جاءت الفقرة الثالثة والعشرين في المرتبة

الخامسة والأخيرة والتي تنص على أن الإدارة الإلكترونية تمنح الموظف الثقة الكاملة بنفسة في العمل إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.12 وبانحراف معياري يساوي 887. وبتقدير لفظي عالي، ولعل ظهور النسبة العالية في الفقرة الرابعة والعشرين والتي تشير إلى أن الإدارة الإلكترونية تعمل على تحسين مستوى الموظف باستمرار تؤكد مدى إدراك المبحوثين لمجموعة الإيجابيات التي تسهم بها الإدارة الإلكترونية وتنعكس على أداء الموظف على الدوام.

6. **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الكفايات الوظيفية** (المهارات):

جدول رقم (33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الكفايات الوظيفية (المهارات).

ترتيب قوة الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	نص الفقرة	درجة المساهمة		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة اللفظية
1	30	تساعد الإدارة الإلكترونية على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل وسهولة انجازه.	4.23	.793	عالية جداً
2	27	تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى القدرة على التعامل مع أكثر من مستفيد في وقت واحد.	4.20	.766	عالية جداً
3	29	اسهمت الإدارة الإلكترونية في زيادة قابليتي ونشاطي للعمل خلال ساعات دوامي بشكل يومي.	4.15	.795	عالية
4	28	تنمي الإدارة الإلكترونية في اتخاذ القرارات بسهولة ويسر.	4.10	.815	عالية
5	31	تنمي الإدارة الإلكترونية كسب مهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين.	4.09	1.024	عالية
6	26	تساهم الإدارة الإلكترونية على تنمية القدرة على إعادة تصميم إجراءات العمل بما يتواكب مع الموقف.	4.02	.866	عالية
المتوسط العام			4.13	0.675	عالية

يتبين من خلال بيانات الجدول رقم (33) بأن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة بلغ 4.13 وبانحراف معياري يساوي 0.675 وبتقدير لفظي عالي وأن الإدارة الإلكترونية ساعدت في مجال المهارات الإدارية، بيدا أن أعلى نسبة ظهرت في الفقرة الثلاثون والتي تنص على أن الإدارة الإلكترونية تساعد على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل وسهولة إنجازه إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.23 وبانحراف معياري يساوي 793. وبتقدير لفظي عالي جداً، تلتها الفقرة السابعة والعشرين في المرتبة الثانية والتي تنص على أن الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى القدرة على

التعامل مع أكثر من مستفيد في وقت واحد إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.20 وبانحراف معياري يساوي 766. وبتقدير لفظي عالي جداً، في حين جاءت الفقرة التاسعة والعشرين في المرتبة الثالثة والتي تنص على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في زيادة قابلية ونشاط الموظف للعمل خلال ساعات الدوام اليومية إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.15 وبانحراف معياري يساوي 795. وبتقدير لفظي عالي.

أما المرتبة الرابعة فقد خصت الفقرة الثامنة والعشرين والتي تنص على أن الإدارة الإلكترونية تنمي قدرة الموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية في اتخاذ القرارات بسهولة ويسر إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.10 وبانحراف معياري يساوي 815. وبتقدير لفظي عالي، وقد جاء ترتيب الفقرة الواحد والثلاثين في المرتبة الخامسة والتي تنص على أن الإدارة الإلكترونية تنمي قدرات الموظفين في كسب مهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.09 وبانحراف معياري يساوي 1.024 وبتقدير لفظي عالي، أما الفقرة السادسة والأخيرة فقد جاءت فقد خصت الفقرة السادسة والعشرين والتي تنص على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تنمية قدرات الموظفين على إعادة تصميم إجراءات العمل بما يتلاءم مع الموقف إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.02 وبانحراف معياري يساوي 866. وبتقدير لفظي عالي

7. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تحسين الأداء الوظيفي:

جدول رقم (34) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور تحسين الأداء الوظيفي ككل.

ترتيب قوة المجال	رقم المجال في الاستبانة	نص المجال	درجة المساهمة		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة اللفظية
1	3	تحسين بيئة العمل	4.3972	.63913	عالية جداً
2	1	نوعية العمل	4.3718	.60902	عالية جداً
3	2	كمية العمل المنجز	4.3239	.60097	عالية جداً
4	5	الموثوقية والمثابرة	4.1671	.67980	عالية
5	4	المعرفة بمتطلبات الوظيفية	4.1502	.64220	عالية
6	6	الكفايات الوظيفية(المهارات)	4.1330	.67510	عالية
المتوسط العام			4.2572	.52381	عالية

تظهر بيانات الجدول رقم (34) ترتيب مجالات تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع المجالات 4.257 وبانحراف معياري يساوي 5238. وبتقدير لفظي عالي، ويدل هذا على أن الإدارة الإلكترونية ساعدت في تحسين محاور الأداء الوظيفي، بيد أن ترتيب هذه المجالات حسب أفراد العينة جاء كالآتي:

حل مجال تحسين بيئة العمل في المرتبة الأولى إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال 4.397 وبانحراف معياري يساوي 6391. وبتقدير لفظي عالي جداً، تلاه مجال نوعية العمل إذ حل في المرتبة الثانية إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال 4.371 وبانحراف معياري يساوي 6090. وبتقدير لفظي عالي جداً، بينما حل مجال كمية العمل المنجز في المرتبة الثالثة إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال 4.323 وبانحراف معياري يساوي 6009. وبتقدير لفظي عالي جداً، في حين حل مجال الموثوقية والمثابرة في المرتبة الرابعة إذ بلغ المتوسط الحسابي 4.167 وبانحراف معياري يساوي 6798. وبتقدير لفظي عالي، تلاه مجال المعرفة بمتطلبات الوظيفة إذ جاء في المرتبة الخامسة وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال 4.150 وبانحراف معياري يساوي 6422. وبتقدير لفظي عالي، وقد جاء مجال الكفايات الوظيفية (المهارات) في المرتبة السادسة والأخيرة إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال 4.133 وبانحراف معياري يساوي 6751. وبتقدير لفظي عالي.

ثالثاً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي حسب كل جامعة على حده.

جدول رقم (35) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لمحوري الدراسة حسب كل جامعة.

المحاور	الجامعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة(T)	Sig.
متطلبات الإدارة الإلكترونية	اليمنية الأردنية	16	3.6344	.89710	2.829	0.013
	اليمنية	26	3.3150	.65830	2.440	0.022
	الأندلس	23	3.1920	.61294	1.502	0.147
	تونتك	30	3.4444	.77055	3.159	0.004
	البريطانية	9	3.9078	.59688	4.563	0.002
	العلوم والتكنولوجيا	103	4.3211	.41328	32.442	0.000
	الأكاديمية اليمنية	6	3.9811	.64149	3.746	0.013
تحسين الأداء الوظيفي	اليمنية الأردنية	16	4.0635	.67346	6.317	0.000
	اليمنية	26	4.1829	.81755	7.378	0.000
	الأندلس	23	4.1027	.42986	12.302	0.000
	تونتك	30	4.1552	.43070	14.690	0.000
	البريطانية	9	4.2951	.28059	13.847	0.000
	العلوم والتكنولوجيا	103	4.3423	.44942	30.313	0.000
	الأكاديمية اليمنية	6	4.6806	.32833	12.538	0.000

يتبين من الجدول رقم (35) ترتيب محوري متطلبات الإدارية الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي في إجابات المبحوثين على مستوى كل جامعة كلاً على حده:

1. متطلبات الإدارة الإلكترونية:

تظهر بيانات الجدول ترتيب مجالات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المبحوثين حسب كل جامعة حيث بلغ أعلى متوسط حسابي لدى جامعة العلوم والتكنولوجيا بـ 4.3211، وبانحراف معياري يساوي 41328. بينما بلغ أقل متوسط حسابي لدى جامعة الأندلس بـ 3.1920، وبانحراف معياري يساوي 61294. في حين جاء ترتيب المتوسطات تنازلياً للجامعات (الأكاديمية اليمنية، البريطانية، الأردنية، تونتك، الجامعة اليمنية) على التوالي إذ جاء ترتيب المتوسطات تنازلياً كالآتي: (3.9811، بانحراف معياري يساوي 64149.، 3.9078، وبانحراف معياري يساوي 59688.، 3.6344، وبانحراف معياري يساوي 89710.، 3.444، وبانحراف معياري يساوي 77055.)

2. تحسين الأداء الوظيفي:

تظهر بيانات الجدول ترتيب مجالات تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين حسب كل جامعة حيث ظهر أعلى متوسط حسابي لدى الأكاديمية اليمنية إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 4.6806 وبانحراف معياري يساوي 32833. بينما جاء أقل متوسط حسابي لدى الجامعة الأردنية إذ بلغ 4.0635، وبانحراف معياري يساوي 67346.، في حين جاء ترتيب المتوسطات الحسابية تنازلياً للجامعات (العلوم والتكنولوجيا، البريطانية، الجامعة اليمنية، جامعة تونك، جامعة الأندلس) إذ ترتبت المتوسطات تنازلياً كالآتي: (4.3423، وبانحراف معياري يساوي 44942.، 4.2951، وبانحراف معياري يساوي 28059.، 4.1829، وبانحراف معياري يساوي 81755.، 4.1552، وبانحراف معياري يساوي 43070.، 4.1027، وبانحراف معياري يساوي 42986).

المبحث الثاني

اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: اختبار الفرضيات.

المطلب الثاني: ملخص نتائج اختبار الفرضيات.

المطلب الأول

اختبار الفرضيات

بغية الوصول إلى النتائج قام الباحث باختبار الفرضيات باستخدام (T) للتأكد من توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

تتوافر المتطلبات الكافية التي ساعدت على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية.

جدول رقم (36) نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وقيمة (T) للتأكد من توافر المتطلبات الكافية التي تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig)
توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية	3.87	0.742	17.522	0.000

يتضح من الجدول السابق رقم (36) أن قيمة T والبالغة 17.522 وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05– وهذا يدل على صحة الفرضية التي تنص على أن تتوافر المتطلبات الكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية والتي ساعدت على تطبيق الإدارة الإلكترونية، و علية تم قبول الفرضية.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

تتوافر المتطلبات الإدارية والتنظيمية الكافية والتي ساعدت على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية.

جدول رقم (37) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى وقيمة (T) للتأكد من توافر المتطلبات الإدارية التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig)
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	3.8099	0.85036	13.899	0.000

يتضح من الجدول السابق رقم(37) أن قيمة (T) والبالغة 13.899، وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على صحة الفرضية التي تنص على أن المتطلبات الإدارية والتنظيمية متوفرة في الجامعات اليمنية الأهلية والتي ساعدت على تطبيق الإدارة الإلكترونية وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

تتوافر المتطلبات البشرية الكافية والتي ساعدت على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية.

جدول رقم (38) نتيجة اختبار الفرضية وقيمة (T) للتأكد من توافر المتطلبات البشرية في الجامعات اليمنية الأهلية.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig)
توفر المتطلبات البشرية	3.9077	0.92333	14.347	0.000

يتضح من الجدول رقم (38) أن قيمة (T) والبالغة 14.347، وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على صحة الفرضية التي تنص على أن المتطلبات البشرية متوفرة في الجامعات اليمنية الأهلية والتي ساعدت على تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

تتوافر المتطلبات المالية الكافية والتي ساعدت على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنيةَ الأهلية

جدول رقم (39) نتيجة اختبار الفرضية وقيمة (T) للتأكد من توافر المتطلبات المالية في الجامعات اليمنية الأهلية.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig)
توفر المتطلبات المالية	3.7926	0.96637	11.971	0.000

يتضح من الجدول رقم (39) أن قيمة (T) والبالغة 11.971، وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ، وهذا يدل على صحة الفرضية التي تنص على أن المتطلبات المالية متوفرة في الجامعات اليمنية الأهلية والتي ساعدت على تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

تتوافر المتطلبات التقنية الكافية والتي ساعدت على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنيةَ الأهلية.

جدول رقم (40) نتيجة اختبار الفرضية وقيمة (T) للتأكد من توافر المتطلبات التقنية في الجامعات اليمنية الأهلية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig)
المتطلبات التقنية	4.0333	0.73720	20457	0.000

يتضح من الجدول السابق رقم(40) أن قيمة (T) والبالغة 20.457 وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على صحة الفرضية التي تنص على أن التقنية متوفرة في الجامعات اليمنية الأهلية والتي ساعدت على تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية.

5. الفرضية الفرعية الخامسة:

تتوافر المتطلبات الأمنية الكافية والتي تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنيةَ الأهلية.

جدول رقم (41) نتيجة اختبار الفرضية وقيمة (T) للتأكد من توافر المتطلبات الأمنية في الجامعات اليمنية الأهلية.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig)
المتطلبات الأمنية	3.8279	0.89700.	13.470	0.000

يتضح من الجدول رقم(41) أن قيمة T والبالغة 13.470، وهي قيمة موجبة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على صحة الفرضية التي تنص على أن المتطلبات الأمنية متوفرة في الجامعات اليمنية الأهلية والتي ساعدت على تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة.

ثانياً: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

أسهمت الإدارة الإلكترونية بدور كبير في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية.

جدول رقم (42) نتيجة اختبار الفرضية وقيمة (T) للتأكد من مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig)
تحسين الأداء الوظيفي	4.26	0.524	35.029	0.000

يتضح من الجدول رقم(42) أن قيمة T والبالغة 35.029، وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على صحة الفرضية التي تنص على أن مساهمة الإدارة الإلكترونية بدور كبير في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

1. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

أسهمت الإدارة الإلكترونية بدور في تحسين نوعية العمل.

جدول رقم (43) نتيجة اختبار الفرضية وقيمة (T) للتأكد من مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين نوعية العمل.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig)
نوعية العمل	4.3718	0.60902	32.875	0.000

يتضح من الجدول رقم (43) أن قيمة T والبالغة 32.875، وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على صحة الفرضية التي تنص على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين نوعية العمل، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة.

2. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

أسهمت الإدارة الإلكترونية بدور في تحسين كمية العمل المنجز.

جدول رقم (44) نتيجة اختبار الفرضية وقيمة (T) للتأكد من مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين كمية العمل المنجز.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig)
كمية العمل المنجز	4.3239	0.60097	32.152	0.000

يتضح من الجدول رقم (44) أن قيمة T والبالغة 32.152، وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على صحة الفرضية التي تنص على أن مساهمة الإدارة الإلكترونية بدور كبير في تحسين كمية العمل في الجامعات اليمنية الأهلية، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة.

3. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

أسهمت الإدارة الإلكترونية بدور في فهم متطلبات العمل(المهام– والمسؤوليات).

جدول رقم (45) نتيجة اختبار الفرضية وقيمة (T) للتأكد من مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين المعرفة بمتطلبات الوظيفة.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig)
المعرفة بمتطلبات الوظيفية	4.1502	0.64220	26.140	0.000

يتضح من الجدول رقم(45) أن قيمة T والبالغة 26.140 ، وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ، وهذا يدل على صحة الفرضية التي تنص على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين المعرفة بمتطلبات الوظيفة في الجامعات اليمنية الأهلية، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

4. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

أسهمت الإدارة الإلكترونية بدور في تحسين بيئة العمل.

جدول رقم (46) نتيجة اختبار الفرضية وقيمة (T) للتأكد من مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين بيئة العمل.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig)
تحسين بيئة العمل	4.3972	.63913	31.905	0.000

يتضح من الجدول رقم(46) أن قيمة T والبالغة 31.905، وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على صحة الفرضية التي تنص على أن لإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين بيئة العمل في الجامعات اليمنية الأهلية، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

5. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

أسهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين الموثوقية والمثابرة.

جدول رقم (47) نتيجة اختبار الفرضية وقيمة (T) للتأكد من مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الموثوقية والمثابرة.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig)
الموثوقية والمثابرة	4.1671	.67980	25.057	0.000

يتضح من الجدول رقم (47) أن قيمة T والبالغة 25.057، وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على صحة الفرضية التي تنص على الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين الموثوقية والمثابرة في الجامعات اليمنية الأهلية، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

6. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

أسهمت الإدارة الإلكترونية بدور في الكفايات الوظيفية(المهارات).

جدول رقم (48) نتيجة اختبار الفرضية وقيمة (T) للتأكد من مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الكفايات الوظيفية (المهارات).

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig)
الكفايات الوظيفية (المهارات)	4.1330	.67510	24.494	0.000

يتضح من الجدول رقم (48) أن قيمة T والبالغة 24.494 ، وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على صحة الفرضية التي تنص على الإدارة الإلكترونية تساهم في تسحين الكفايات الوظيفية في الجامعات اليمنية الأهلية، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

ثالثاً: الفرضية الرئيسة الثالثة:

تم استخدام اختبار(T) لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية ويعد هذا الاختبار هو الأنسب وذلك للقيام بالمقارنة بين متوسط مجموعتين من البيانات، ولغرض معرفة اتجاهات الفروقات بين إجابات المبحوثين تبعاً لثلاثة متوسطات فأكثر سيتم استخدام اختبار التباين الأحادي في حين سيتم استخدام اختبار (LSD) لمعرفة اتجاهات الفروقات.

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في الحاسوب، مستوى إجادة استخدام برامج الإدارة الإلكترونية).

1. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (49) نتائج (T-test) دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
ذكر	145	4.0736	0.55217	0.317	0.751
انثى	68	4.0490	0.47183		

يتبين من الجدول رقم (49) لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل وذلك لأن مستوى الدلالة المحسوبة أعلى من مستوى الدلالة المطلوبة وهي 0.05 وبالتالي تم رفض الفرضية.

2. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (50) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	(F)	مستوى الدلالة
دبلوم متوسط فأقل	9	3.8528	.58829	.816	.443
بكالوريوس	138	4.0832	.47964		
دراسات عليا	66	4.0582	.60901		

يتبين من الجدول رقم (50) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل وذلك لأن مستوى الدلالة المحسوبة كان أعلى من 0.05 والبالغ 443. وبالتالي تم رفض الفرضية.

3. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم (51) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير العمر.

العمر	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	(F)	مستوى الدلالة
25سنة فأقل	28	3.9086	0.43521	5.948	0.000
من26 الى30	49	3.8585	0.61028		
من31الى35	82	4.0826	0.53012		
من36الى40	41	4.3150	0.35955		
41سنة فأكثر	13	4.2932	0.39610		

تظهر بيانات الجدول رقم (51) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 وذلك لأن مستوى الدلالة كان أقل من 0.05 إذ بلغ 000. ، وبالتالي أثبت صحة الفرضية، والجدول التالي يوضح لصالح من الفروقات:

جدول رقم(52) نتائج اختبار (LSD) لمعرفة دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير العمر.

العمر	العدد	المتوسط	25سنة فأقل	من26 الى30	من31 الى35	من36 الى40	41 سنة فأكثر
25سنة فأقل	28	3.9086					
من26 الى30	49	3.8585	0.05009				
من31الى 35	82	4.0826	-0.17401	-0.22410*			
من36الى 40	41	4.3150	-0.40646*	-0.45655*	-0.23245*		
41سنة فأكثر	13	4.2932	-0.38459*	-0.43468*	-0.21058	0.02186	

(*) فروقات المتوسطات دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

يتضح من خلال الجدول رقم(52) ما يلي

1) وجود فروقات ذات ما بين الفئة (26 إلى 30سنة) والفئة من (31 إلى35سنة)، ولصالح الفئة الأخيرة من 31إلى35 سنة لأن متوسطها الحسابي اكبر.
2) يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ما بين الفئة(25سنة فأقل)، والفئة (36إلى 40سنة) لصالح الفئة الثانية من (36 إلى 40سنة)، لأن متوسطها الحسابي اكبر.
3) يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ما بين (26 إلى 30سنة) والفئة (36إلى 40سنة) لصالح الفئة الثانية من (36 إلى 40سنة) لأن متوسطها الحسابي أكبر.

4) يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ما بين الفئة (31 إلى 35سنة) والفئة (36 إلى 40سنة)، لصالح الفئة الثانية من (36 إلى 40سنة)، لأن متوسطها الحسابي أكبر.

5) يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ما بين الفئة (25 سنة فأقل) والفئة (41 سنة فأكثر)، لصالح الفئة الثانية (41 سنة فأكثر)، لأن متوسطها الحسابي أكبر.

4. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

جدول رقم (53) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	(F)	مستوى الدلالة
إدارة عليا	12	4.2388	0.32660	0.475	0.700
مدير إدارة	25	4.0532	0.54455		
رئيس قسم	42	4.0735	0.46295		
مختص	134	4.0502	0.55774		

يتبين من الجدول رقم (53) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة 0.05 وذلك، لأن مستوى الدلالة المحسوبة والبالغ 700. أعلى من 0.05 وبالتالي تم رفض الفرضية والتي تنص على أن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية.

5. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (54) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	(F)	مستوى الدلالة
5سنوات فأقل	66	3.8862	0.51255	4.695	0.003
من 6سنوات إلى 10سنوات	82	4.0921	0.47876		
من11 إلى 15	55	4.1994	0.57693		
16سنة فأكثر	10	4.2998	0.41047		

يتضح من الجدول رقم (54) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 وذلك لأن مستوى الدلالة المحسوبة والبالغة 003. أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، لذا تم قبول الفرضية التي تنص انه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية، ولمعرفة لصالح من اتجهت هذه الفروقات فأن الجدول رقم (55) يوضح ذلك:

جدول رقم (55) نتائج اختبار (LSD) لمعرفة دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

العمر	العدد	المتوسط	5 سنوات فأقل	من 6سنوات إلى 0سنوات	من11سنة إلى15سنة	16سنة فأكثر
5سنوات فأقل	66	3.8862				
من 6سنوات إلى 10سنوات	82	4.0921	-0.20589*			
من11 إلى 15	55	4.1994	-0.31325*	-0.10735		
16سنة فأكثر	10	4.2998	-0.41365*	-0.20776	-0.10041	

يتضح من الجدول رقم (55) ما يأتي:

1) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين الفئة 5سنوات فأقل والفئة من 6سنوات إلى10سنوات ولصالح الفئة الثانية لأن متوسطها الحسابي أكبر إذ بلغ 4.0921.
2) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين الفئة 5سنوات فأقل والفئة من 11سنوات إلى15سنة ولصالح الفئة الثانية لأن متوسطها الحسابي اكبر والبالغ 4.1994

3) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين الفئة 5سنوات فأقل والفئة من 16 سنة فأكثر ولصالح الفئة الثانية لأن متوسطها الحسابي اكبر 4.2992 .

4) ويستنتج الباحث من هذه النتيجة أن أصحاب الخبرات الأكثر كانوا أكثر دراية من أصحاب الفئات الأقل.

6. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

جدول رقم (56) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في الحاسوب.

عدد الدورات	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	(F)	مستوى الدلالة
لم التحق بأي دورة	23	3.9142	0.51848	3.768	0.012
دورة تدريبية واحدة	22	3.7772	0.48853		
دورتين تدريبيتين	44	4.0868	0.46919		
ثلاث دورات فأكثر	124	4.1376	0.53675		

يتضح من الجدول رقم (56) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 وذلك لأن مستوى الدلالة المحسوبة والبالغة 0.012 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك تم قبول الفرضية التي تنص توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية،.

ولمعرفة لصالح من اتجهت هذه الفروقات الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (57) نتائج اختبار (LSD) لمعرفة دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في الحاسوب.

عدد الدورات	العدد	المتوسط	لم التحق بأي دورة	دورة تدريبية واحدة	دورتين تدريبيتين	ثلاث دورات فأكثر
لم التحق	23	3.9142				

بأي دورة						
دورة تدريبية واحدة	22	3.7772	0.13698			
دورتين تدريبيتين	44	4.0868	-0.17259	-0.30957*		
ثلاث دورات فأكثر	124	4.1376	-0.22342	-0.36040*	-0.05083	

(*) فروقات المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى الدلالة(0.05).

يتضح من الجدول رقم (57) ما يأتي:

أ- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين فئة الحاصلين على دورة تدريبية واحدة وبين الحاصلين على دورتين ولصالح الفئة الأخيرة لأن متوسطها أكبر.

ب-وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين فئة الحاصلين على دورة تدريبية واحدة وبين فئة الحاصلين على ثلاث دورات تدريبية فأكثر ولصالح الفئة الأخيرة لأن متوسطها أكبر.

7. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى لمتغير مستوى إجادة استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (58) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير مستوى اجادة استخدام أنظمة الإدارة لإلكترونية.

استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	(F)	مستوى الدلالة
ضعيف	6	3.6319	0.29532	3.789	0.005
متوسط	27	3.8098	0.41253		
جيد	39	4.1448	0.40800		
جيد جداً	71	4.0488	0.56318		
ممتاز	70	4.1748	0.55772		

يتضح من الجدول رقم (58) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 وذلك، لأن مستوى الدلالة المحسوبة والبالغة 0.005أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك تم قبول الفرضية التي تنص انه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية.

ولمعرفة لصالح من اتجهت هذه الفروقات الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (59) نتائج اختبار (LSD) لمعرفة دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير مستوى إجادة استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية.

استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية	العدد	المتوسط	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز
ضعيف	6	3.6319					
متوسط	27	3.8098	-0.17790				
جيد	39	4.1448	-0.51299*	-0.33509*			
جيد جداً	71	4.0488	-0.41691	-0.23901*	0.09608		
ممتاز	70	4.1748	-0.54299*	-0.36509*	-0.03000	-0.12608	

(*) فروقات المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

يتضح من الجدول رقم (59) ما يأتي:

أ- وجود فروقات ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين فئة ضعيف جداً وجيد ولصالح الفئة الثانية جيد لأن متوسطها أكبر.

ب-وجود فروقات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 بين فئة متوسط وفئة جيد ولصالح الفئة الثانية جيد لأن متوسطها اكبر.

ج- وجود فروقات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 بين فئة متوسط وفئة جيد جداً ولصالح الفئة الأخيرة جيد جداً لأن متوسطها اكبر.

د- وجود فروقات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 بين فئة ضعيف وفئة ممتاز ولصالح الفئة الثانية ممتاز لأن متوسطها اكبر.

هـ-وجود فروقات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 بين فئة متوسط وفئة ممتاز ولصالح الفئة الثانية ممتاز لأن متوسطها اكبر.

المطلب الثاني

ملخص نتائج اختبار الفرضيات

جدول رقم (60) ملخص نتائج اختبار الفرضيات

الفرضيات الرئيسية	الفرضيات الفرعية		نتيجة الفرضية
الفرضية الرئيسة الأولى		تتوافر المتطلبات الكافية التي ساعدت على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية.	تم قبول الفرضية
	الفرضية الفرعية الأولى	تتوافر المتطلبات الإدارية والتنظيمية الكافية التي ساعدت على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية.	تم قبول الفرضية
	الفرضية الفرعية الثانية	تتوافر المتطلبات البشرية الكافية التي ساعدت على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية.	تم قبول الفرضية
	الفرضية الفرعية الثالثة	تتوافر المتطلبات المالية الكافية التي ساعدت على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية.	تم قبول الفرضية
	الفرضية الفرعية الرابعة	تتوافر المتطلبات التقنية الكافية التي ساعدت على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية.	تم قبول الفرضية
	الفرضية الفرعية الخامسة	تتوافر المتطلبات الأمنية الكافية التي ساعدت على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية.	تم قبول الفرضية
الفرضية الرئيسية الثانية		أسهمت الإدارة الإلكترونية بدور كبير في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية.	تم قبول الفرضية
	الفرضية الفرعية الأولى	أسهمت الإدارة الإلكترونية بدور في تحسين نوعية العمل في الجامعات اليمنية الأهلية.	تم قبول الفرضية
	الفرضية الفرعية الثانية	أسهمت الإدارة الإلكترونية بدور في تحسين كمية العمل المنجز في الجامعات اليمنية الأهلية.	تم قبول الفرضية
	الفرضية الفرعية الثالثة	أسهمت الإدارة الإلكترونية بدور في فهم متطلبات العمل في الجامعات اليمنية الأهلية.	تم قبول الفرضية

	الفرضية الفرعية الرابعة	أسهمت الإدارة الإلكترونية بدور في تحسين بيئة العمل في الجامعات اليمنية الأهلية.	تم قبول الفرضية
	الفرضية الفرعية الخامسة	أسهمت الإدارة الإلكترونية بدور في تحسين الوثوق والمثابرة في الجامعات اليمنية الأهلية.	تم قبول الفرضية
	الفرضية الفرعية السادسة	أسهمت الإدارة الإلكترونية بدور في الكفايات الوظيفية العمل في الجامعات اليمنية الأهلية.	تم قبول الفرضية
الفرضية الرئيسية الثالثة		توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين وتصوراتهم حول توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد دورات التدريبية في الحاسوب، مستوى إجادة استخدام الإدارة الإلكترونية).	
	الفرعية الأولى	توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين وتصوراتهم حول توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى للمتغير (الجنس)	تم رفض الفرضية
	الفرعية الثانية	توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين وتصوراتهم حول توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى للمتغير (المؤهل)	تم رفض الفرضية
	الفرعية الثالثة	توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين وتصوراتهم حول توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى للمتغير (العمر)	تم قبول الفرضية

	الفرعية الرابعة	توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين وتصوراتهم حول توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى للمتغير (المستوى الوظيفي).	تم رفض الفرضية
	الفرعية الخامسة	توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين وتصوراتهم حول توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى للمتغير (سنوات الخبرة)	تم قبول الفرضية
	الفرعية السادسة	توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين وتصوراتهم حول توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى للمتغير (عدد الدورات في الحاسوب)	تم قبول الفرضية
	الفرعية السابعة	توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين وتصوراتهم حول توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى للمتغير (مستوى إجادة الإدارة الإلكترونية)	تم قبول الفرضية

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات وآفاق الدراسة

المبحث الأول: النتائج العامة للدراسة.

المبحث الثاني: توصيات وآفاق الدراسة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات وآفاق الدراسة

تمهيد:

تضمنت الدراسة في الفصل الأول المدخل العام للدراسة، وتم عرض الوصف النظري الذي خص المدخل العام للدراسة والدراسات السابقة، وتم عرض التوصيف النظري الذي خص الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في الفصل الثاني وقد تم التطرق في المباحث والمطالب إلى المدخل النظري للإدارة الإلكترونية فضلاً عن الأداء الوظيفي، في حين تطرق الفصل الثالث والرابع إلى الطرق والإجراءات وعرض ومناقشة نتائج تحليل البيانات الخاصة بفقرات محاور الاستبيان إلى جانب نتائج الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة.

وعليه فأن هذا الفصل من الدراسة سيعرض النتائج العامة وتوصيات وآفاق الدراسة من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول منه لنتائج الدراسة في حين سيعرض المبحث الثاني توصيات وآفاق الدراسة من خلال التقسيم الآتي:

المبحث الأول

النتائج العامة للدراسة

المطلب الأول: نتائج فقرات الأجزاء والمحاور.

المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضيات.

المطلب الأول

نتائج فقرات الأجزاء و المحاور

توصلت هذه الدراسة إلى رصد نتائج فقرات أجزاء ومحاور الاستبيان سيتم عرضها في هذا المطلب من خلال تقسيمة إلى الآتي:

أولاً: نتائج فقرات الجزء الأول من الاستبيان:

- توصلت نتائج الدراسة بالنسبة للنوع(الجنس) أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث من أفراد العينة موظفي الجامعات اليمنية الأهلية والممثلة لمجتمع الدراسة حيث ظهرت نسبة الذكور 6801%، بينما ظهرت نسبة الإناث 31.9%.
- أظهرت نتائج الدراسة ترتيب أفراد العينة بحسب متغير العمر كالآتي:
- بلغت نسبة الفئة العمرية من 31سنة إلى 35 سنة 38.5%.
- بلغت نسبة الفئة العمرية من 26 إلى 30 سنة 23.0%.
- بلغت نسبة الفئة العمرية من 36 إلى 40 سنة 19.3%.
- بلغت نسبة الفئة العمرية 25 سنة فأقل 13.1%.
- بلغت نسبة الفئة العمرية 41سنة فأكثر 6.1%.
- أظهرت نتائج الدراسة ترتيب أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي كالآتي:
- بلغت نسبة حملة شهادات البكالوريوس 64.8%
- بلغت نسبة حملة شهادات الدراسات العليا 31.0%.
- بلغت نسبة حملة شهادات دبلوم متوسط فأقل 4.2%.
- أظهرت نتائج الدراسة ترتيب أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة كالآتي:
- بلغت نسبة ذوي الخبرة في الفئة من 6سنوات إلى 10سنوات 38.5%.
- بلغت نسبة ذوي الخبرة للفئة 5سنوات فأقل 31.0%.
- بلغت نسبة ذوي الخبرة في الفئة من 11إلى 15سنة 25.8%.
- بلغت نسبة ذوي الخبرة في الفئة 16سنة فأكثر 4.7%.
- أظهرت نتائج الدراسة ترتيب أفراد العينة بحسب متغير المستوى الوظيفي كالآتي:
- بلغت نسبة من هم في المستوى الوظيفي من فئة المختصين 62.9%.
- بلغت نسبة من هم في المستوى الوظيفي من فئة رؤساء الأقسام 19.7%.

- بلغت نسبة من هم في المستوى الوظيفي من فئة مدراء الإدارات 11.7%.
- بلغت نسبة من هم في المستوى الوظيفي من فئة موظفي الإدارات العليا 5.6%.
- أظهرت نتائج الدراسة ترتيب أفراد العينة بحسب متغير عدد الدورات التدريبية في الحاسوب كالآتي:
  - بلغت نسبة الذين حصلوا على ثلاث دورات تدريبية فأكثر 58.2%.
  - بلغت نسبة الذين حصلوا على دورتين تدريبيتين 20.7%.
  - بلغت نسبة الذين لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية 10.8%.
  - بلغت نسبة الذين حصلوا على دورة تدريبية واحدة 10.3%.
- أظهرت نتائج الدراسة ترتيب أفراد العينة بحسب متغير مستوى إجادة استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية كالآتي:
  - بلغت نسبة الموظفين من مستخدمي الأنظمة لفئة تقدير جيد جداً 33.3%.
  - بلغت نسبة الموظفين من مستخدمي الأنظمة لفئة تقدير ممتاز 32.9%.
  - بلغت نسبة الموظفين من مستخدمي الأنظمة لفئة تقدير جيد 18.3%.
  - بلغت نسبة الموظفين من مستخدمي الأنظمة لفئة تقدير متوسط 12.7%.
  - بلغت نسبة الموظفين من مستخدمي الأنظمة لفئة تقدير ضعيف 2.8%.

ثانياً: نتائج تحليل الجزء الثاني من الاستبيان:

تحليل النتائج الخاصة بالمحاور:

أ- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات متطلبات الإدارة الإلكترونية:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لمجالات المتطلبات الإدارة الإلكترونية 3.874، بانحراف معياري 7418.، وبتقدير لفظي عالي حيث أجمع أفراد العينة بدرجة عالية على توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية، على أن ترتيب المتوسطات الحسابية لمجالات متطلبات الإدارة الإلكترونية ظهر كالآتي:
- بلغ المتوسط الحسابي العام لمجال المتطلبات التقنية 4.03، بانحراف معياري 0.737 وبتقدير لفظي عالي إذ أجمع أفراد العينة بدرجة عالية على توافر المتطلبات المالية في الجامعات اليمنية الأهلية.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لمجال المتطلبات البشرية 3.91، بانحراف معياري 0.923 وبتقدير لفظي عالي حيث أجمع أفراد العينة بدرجة عالية على توافر المتطلبات البشرية في الجامعات اليمنية الأهلية.

- بلغ المتوسط الحسابي العام لمجال المتطلبات الأمنية 3.83، بانحراف معياري 0.97 وبتقدير لفظي عالي حيث أجمع أفراد العينة بدرجة عالية على توافر المتطلبات الأمنية في الجامعات اليمنية الأهلية.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لمجال المتطلبات الإدارية والتنظيمية 3.81، بانحراف معياري 0.85 وبتقدير لفظي عالي حيث أجمع أفراد العينة بدرجة عالية على توافر المتطلبات الإدارية والتنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لمجال المتطلبات المالية 3.79، بانحراف معياري 0.966 وبتقدير لفظي عالي حيث أجمع أفراد العينة بدرجة عالية على توافر المتطلبات المالية في الجامعات اليمنية الأهلية.

ب-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تحسين الأداء الوظيفي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لمجالات تحسين الأداء الوظيفي 4.257%، بانحراف معياري 5238.، وبتقدير لفظي عالي حيث أجمع أفراد العينة بدرجة عالية بدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية، على أن ترتيب المتوسطات الحسابية لمجالات تحسين الأداء الوظيفي ظهر كالآتي:
- بلغ المتوسط الحسابي العام لمجال تحسين بيئة العمل 4.40وبانحراف معياري يساوي 0.693 وبتقدير لفظي عالي جداً.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لمجال نوعية العمل 4.37وبانحراف معياري يساوي 0.609 وبتقدير لفظي عالي جداً.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لمجال كمية العمل المنجز 4.32وبانحراف معياري يساوي 0.601 وبتقدير لفظي عالي جداً.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لمجال الموثوقية والمثابرة 4.17وبانحراف معياري يساوي 0.680 وبتقدير لفظي عالي.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لمجال المعرفة بمتطلبات الوظيفة 4.15وبانحراف معياري يساوي 0.642 وبتقدير لفظي عالي.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لمجال الكفايات الوظيفية (المهارات) 4.13وبانحراف معياري يساوي 0.675 وبتقدير لفظي عالي.

المطلب الثاني

نتائج اختبار الفرضيات

أولاً: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

وتنص على (تتوافر المتطلبات الكافية التي تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية!)، حيث بلغت قيمة (T) 17.522، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي تم قبول الفرضية.

1. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى وتنص على (تتوافر المتطلبات الإدارية والتنظيمية الكافية التي تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية!)، حيث بلغت قيمة (T) 13.899، وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي تم قبول الفرضية.
2. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية وتنص على(تتوافر المتطلبات البشرية الكافية التي تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية!)، حيث بلغت قيمة (T) 14.347 وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي تم قبول الفرضية.
3. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وتنص على(تتوافر المتطلبات المالية الكافية التي تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية!)، حيث بلغت قيمة (T) 11.971، وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي تم قبول الفرضية.
4. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وتنص على(تتوافر المتطلبات التقنية الكافية التي تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية!)، حيث بلغت قيمة (T) 20.457، وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي تم قبول الفرضية.
5. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الخامسة وتنص على(تتوافر المتطلبات الأمنية الكافية التي تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الأهلية!)، حيث بلغت قيمة (T) 13.470 وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي تم قبول الفرضية.

ثانياً: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

وتنص على (أسهمت الإدارة الإلكترونية بدور كبير في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية!)، حيث بلغت قيمة (T) 35.029، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي تم قبول الفرضية.

1. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى وتنص (أسهمت الإدارة الإلكترونية بدور في تحسين نوعية العمل في الجامعات اليمنية الأهلية!)، حيث بلغت قيمة (T) 32.875، وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي تم قبول الفرضية.
2. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية وتنص (أسهمت الإدارة الإلكترونية بدور في تحسين كمية العمل المنجز في الجامعات اليمنية الأهلية!)، حيث بلغت قيمة (T) 32.152 ، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي تم قبول الفرضية.
3. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وتنص (أسهمت الإدارة الإلكترونية بدور في تحسين المعرفة بمتطلبات الوظيفة في الجامعات اليمنية الأهلية!)، حيث بلغت قيمة (T) 26.140 ، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي تم قبول الفرضية.
4. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة تنص (أسهمت الإدارة الإلكترونية بدور في تحسين بيئة العمل في الجامعات اليمنية الأهلية!)، حيث بلغت قيمة (T) 31.905، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي تم قبول الفرضية.
5. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الخامسة وتنص (أسهمت الإدارة الإلكترونية بدور في تحسين الموثوقية والمثابرة في الجامعات اليمنية الأهلية!)، حيث بلغت قيمة (T) 25.057، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي تم قبول الفرضية.
6. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية السادسة والتي تنص (أسهمت الإدارة الإلكترونية بدور في الكفايات الوظيفية(المهارات) في الجامعات اليمنية الأهلية!)، حيث بلغت قيمة (T) 24.494، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي تم قبول الفرضية.

ثالثاً: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وتنص على (توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين وتصوراتهم حول توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى للمتغيرات، (الجنس، المؤهل، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في الحاسوب، مستوى إجادة استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية!).

1. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى وتنص على (توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين وتصوراتهم حول توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى لمتغير الجنس!)، حيث بلغت القيمة الاحتمالية 317.، و مستوى الدلالة المحسوبة 751.، وهي أعلى من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي تم رفض الفرضية.

2. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية وتنص على (توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين وتصوراتهم حول توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي!)، حيث بلغت القيمة الاحتمالية 816.، ومستوى الدلالة المحسوبة 443.، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي تم قبول الفرضية.
3. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وتنص على (توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين وتصوراتهم حول توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى لمتغير العمر!)، حيث بلغت القيمة الاحتمالية 5.948 و مستوى الدلالة المحسوبة 000.، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي اثبت صحة الفرضية.
4. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وتنص على (توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين وتصوراتهم حول توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي!)، حيث بلغت القيمة الاحتمالية 475. و مستوى الدلالة المحسوبة 700. وهي أعلى من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي تم رفض الفرضية.
5. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الخامسة وتنص على (توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين وتصوراتهم حول توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة!)، حيث بلغت القيمة الاحتمالية 4.695، ومستوى الدلالة المحسوبة 003.، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي اثبت صحة الفرضية.
6. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية السادسة وتنص على (توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين وتصوراتهم حول توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية!)، حيث بلغت القيمة الاحتمالية 3.768، ومستوى الدلالة المحسوبة 0.012، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي اثبت صحة الفرضية.
7. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية السابعة وتنص على (توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين وتصوراتهم حول توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى لمتغير مستوى إجادة الأنظمة الإلكترونية!)، حيث بلغت القيمة

الاحتمالية 3.789و مستوى الدلالة المحسوبة 0.005، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي اثبت صحة الفرضية.

المبحث الثاني

توصيات وآفاق الدراسة

المطلب الأول: توصيات الدراسة.

المطلب الثاني: آفاق الدراسة.

المطلب الأول

توصيات الدراسة

توصلت الدراسة إلى صياغة جملة من التوصيات يمكن صياغتها بالآتي:

1. تحديث اللوائح التنظيمية الخاصة بالإدارة الإلكترونية وتفعيلها وإعداد الخطط اللازمة والشروع بتطبيقها لتنظيم عملية تحول مؤسسات التعليم الجامعي الأهلي نحو تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.
2. على الجامعات اليمنية الأهلية إنشاء إدارات متخصصة لتقنية المعلومات وتحديد وظائفها واختصاصاتها للعمل على تهيئة عملية التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.
3. ضرورة توفير المتطلبات الإدارية والتنظيمية والبشرية والتقنية والأمنية اللازمة للانطلاق في عملية التحول المباشر نحو التطبيق الكامل للإدارة الإلكترونية، وخلق ثقافة تنظيمية في الأوساط الإدارية بمختلف مستوياتها داخل هياكل الجامعات اليمنية الأهلية تدعم فكرة التحول وتعمل على كسر حاجز الخوف من التكنولوجيا.
4. ضرورة استغلال الموارد المالية المتاحة لدى الجامعات اليمنية الأهلية باعتبار الاستقلال المالي لهذه المؤسسات يؤهلها لاستثمار موارد تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها في تبني مشروع حوسبة وميكنة الإدارة الجامعة للتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.
5. إنشاء إدارات متخصصة في الهياكل التنظيمية التابعة للجامعات اليمنية الأهلية للقيام بمهام تقييم الأداء الوظيفي لغرض تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في هذه الجامعات.
6. إنشاء إدارات متخصصة للتدريب والتأهيل العلمي والتقني، وتقديم الحوافز اللازمة للعاملين في الجامعات اليمنية الأهلية لما من شأنه تطوير الأداء والدفع بعملية التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.
7. تفويض الصلاحيات أو ما يسمى بتفويض السطلة وذلك للعمل بروح الفريق الواحد بعيداً عن المركزية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وذلك لتركيز الجهود في تحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل الجامعات اليمنية الأهلية.
8. على الجامعات اليمنية الأهلية الاستئناس بتجارب التحول الناجحة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي حققتها بعض الدول والمنظمات والمؤسسات وعلى وجه الخصوص مؤسسات التعليم الجامعي

في تحول أساليب أدائها الإدارية والأكاديمية نحو تطبيق نماذج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقات النظم ومفاهيم الإدارة الإلكترونية.

9. على الإدارة الجامعية الأهلية صياغة رؤية استراتيجية تتسق مع الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي وتدعم تبني مشروع الإدارة الإلكترونية.
10. إيجاد تصنيف للجامعات الأهلية من قبل مجلس الاعتماد الأكاديمي التابع لوزارة التعليم العالي والبحث العملي مما يدفع الجامعات للسعي لتطوير بنيتها الإلكترونية وبالتالي يؤثر هذا التطوير على تحسين الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني

آفاق الدراسة

يقترح الباحث القيام بالدراسات الآتية:

أولاً: الإدارة الإلكترونية ودورها في إدارة القطاع الحكومي الخدمي العام:

حيث يقترح الدراسات الآتية:

1. دور الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
2. الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم.
3. الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التدريب المهني.
4. الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية.

ثانياً: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء في منظمات الأعمال:

حيث يقترح الدراسات الآتية:

1. الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المدارس الأهلية.

ثالثاً: دراسات تبحث في مفاهيم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونظم المعلومات الإدارية وإدارة الجودة:

إعادة هندسة الأعمال الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بالتطبيق على القطاع العام أو القطاع الخاص نظراً للاختلاف الجزئي بين بعض المفاهيم رغم الدلالات التي تحملها هذه المجالات والتي قد تصب في حقل واحد، وذلك لتفادي الخلط الذي يقع به بعض الباحثين في حين يفرق فيه آخرون بين هذه المجالات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. القرآن الكريم.

أولاً: الكتب:

2. أبو صالح، محمد وعوض، عدنان محمد (2008م)، **مقدمة في الإحصاء: مبادئ وتحليل باستخدام spss**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
3. إياد عبدالفتاح وآخرون(2002م)، **الحاسوب وتطبيقاته التربوية**، مركز النجار الثقافي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. باعباد، علي هود (2005م)، **فلسفة التعليم العالي وسياسته في اليمن**، المجلس الاعلى للتخطيط التعليم، صنعاء، اليمن.
5. حجازي، عبدالقادر بيومي (2003م)، **النظام القانوني للحكومة الإلكترونية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
6. حروش، عادل وآخرون (2007م)، **الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
7. حمود، خضير كاضم والخرشة، ياسين (2007م)، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. الخزامي، عبدالحكيم (1999م)، **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تقييم الأداء**، مكتبة إبن سيناء، القاهرة، مصر.
9. داركر بيتر، ترجمة الملحم، إبراهيم علي (2004م)، **تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين**، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
10. ذيبان، عبدالمقصود وعبداللطيف، ناصر(2016م)، **إعداد البحث العلمي المحاسبي**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر.
11. درة، عبدالباري والصباغ، زهير (2008م)، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى منظمي**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
12. راويه، محمد حسن (2004م)، **إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

13. ربابعة، علي (2003م)، **إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. زوليف، مهدي (1998م)، **إدارة الأفراد: مدخل كمي**، دار مجد للنشر، عمان، الأردن.
15. زوليف، مهدي (2003م)، **إدارة الأفراد**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. السالمي، علاء عبدالرزاق (2005م)، **نظم دعم القرارات**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
17. السالمي، علاء عبدالرزاق (2009م)، **تكنولوجيا المعلومات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. السالمي، علاء عبدالرزاق و السليطي، خالد إبراهيم (2008م)، **الإدارة الإلكترونية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
19. سلطان، محمد سعيد أنور (2003م)، **إدارة الموارد البشري**ة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
20. السلمي، علي (2002م)، **إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة.
21. السلمي، علي (2002م)، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
22. السلمي، علي (2003)، **نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، القاهرة، مصر.
23. الشريف، عبده نعمان (2014م)، **نظم المعلومات الإدارية: دراسة في أدارة المؤسسات**، دار جامعة صنعاء للطباعة والنشر، صنعاء، اليمن.
24. الصيرفي، محمد (2007م)، **الإدارة الإلكترونية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
25. الطائي، محمد (2007م)، **تصميم إدارة نظم المعلومات الإدارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26. عامر، طارق عبد الرؤف (2007م)، **الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة**، دار السحاب للتوزيع، القاهرة، مصر.
27. العبد القادر، عبدالله حسن (1420هـ)، **توطين تقنية المعلومات في دول مجلس التعاون: نحو إدارة مثلى**، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، الظهران، السعودية.

28. عبدالباري، إبراهيم وآخرون، (2008م)، **إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
29. عبدالكريم، إياد والمحياوي، سعد (2001م)، **إدارة مؤسسات التدريب المهني والتقني**، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، طرابلس، ليبيا.
30. عبدالوهاب، علي (1975م)، **إدارة الأفراد: منهج تحليلي**، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
31. العبيدي، قيس (1997م)، **التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ**، مطابع رويال، الإسكندرية، مصر.
32. العجمي، محمد حسين (2003م)، **الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر**، العالمية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
33. العريقي، منصور (2009م)، **طرق البحث للباحثين في العلوم الإدارية والتسويقية والمالية والمصرفية**، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن.
34. العلاق، بشير عباس (2005م)، **الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات**، مركز الأمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة.
35. العلي، عبدالستار (2008م)، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
36. عيشي، عمار (2012م)، **اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
37. الغالبي، طاهر و إدريس، وائل (2000م)، **الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
38. الغراب، إيمان محمد (2003م)، **التعلم الإلكتروني مدخل إلى التدريب غير التقليدي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.
39. فالح، صالح محمد (2004م)، **إدارة الموارد البشرية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
40. القرالة، عصمت سليم(2009)، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان، الأردن.
41. قنديل، يوسف (2001م)، **نحو استراتيجية لدخول النتاج الفكري باللغة العربية**، مكتبة عبدالعزيز العامة، الرياض، السعودية.
42. ماهر، احمد (2014م)، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

43. مجد الدين أبو طاهرو محمد بن يعقوب الفيروز آبادى، **القاموس المحيط** (1998م).
44. المرسي، جمال (2003م)، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين**، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
45. مرعي، محمد (2001م)، **دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات**، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
46. مصطفى، احمد سيد (2000م)، **إدارة الموارد البشرية**، دار الكتاب، القاهرة، مصر.
47. مطر، عبداللطيف محمود (2007م)، **إدارة المعرفة والمعلومات**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
48. مطر، عصام عبدالفتاح (2008م)، **الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
49. المغربي، عبدالحميد (2001م)، **الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
50. المكاوي، احمد محمود (د.ت)، **الإدارة الإلكترونية**، دار الفكر والقانون، القاهرة، مصر.
51. المليجي، رضا إبراهيم (2010م)، **إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي: مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
52. نجم، عبود نجم (2004م)، **الإدارة الإلكترونية : الاستراتيجية والوظائف والآليات**، دار المريخ، الرياض، السعودية.
53. نجم، عبود نجم(2009م)، **إدارة المعرفة الإلكترونية: الاستراتيجيات والمجالات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
54. النمر، سعود محمد (2006م)، **الإدارة العامة الأسس والوظائف**، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية.
55. الهيتي، خالد (2005م)، **قياس وتقويم أداء العاملين**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
56. الوادي، بلال (2011م)، **المعرقة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
57. والي، عدنان ماشي(2011م)، **تقييم الأداء الوظيفي قسم التطوير الإداري**، دائرة التخطيط والمتابعة، وزارة الخدمة المدنية، دمشق، سوريا.

ثانياً: الرسائل العلمية:

1. باجابر، عادل (2001م)،الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
2. بخاري، سلطان(2008م)، أمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
3. البلبيسي، أسامة زياد يوسف(2012م)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
4. بوقلاشي، عمار(2011)، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الإدارات العمومية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر.
5. جبر، عبدالرحمن (2010)، الأبداع الإداري وأثرة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
6. الجحوش، فائزة (2010م)، مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات اليمنية الحكومية، دراسة ميدانية في مكاتب الوزارات وفروع المصالح في محافظة عدن، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، قسم إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن.
7. حرب، محمد خميس(د.ت)، تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التميز في البحث التربوي في الجامعات، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مصر.
8. الحسنات، ساري عوض (2011م)، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة، صر.
9. الخاسي، محمد مرشد علي (2016م)، دور أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات حالة وزارة التربية والتعليم، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية العلوم الإدارية والمالية قسم إدارة الأعمال، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، اليمن.

10. خليفة، سعيد (2007م)، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، **رسالة ماجستير غير منشورة**، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
11. الدايني، رشاد خضير وحيد (2010م)، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة دراسة تطبيقية من وجهه نظر العاملين في مصرف الرافدين، **رسالة ماجستير غير منشورة**، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
12. دحوان، عبدالله بن سعيد (2008)، دور ادارة التطوير الاداري في تطبيق الادارة الالكترونية دراسة مسحية على العاملين في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع ، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
13. درويش، علي محمد عبدالعزيز (2005م)، متطلبات الحكومة الإلكترونية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، السعودية.
14. الرواحنه، عبدالله عودة (2013م)، أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM على كفاءة أداء العاملين دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، تخصص الأعمال الإلكترونية، عمان، الأردن.
15. السبيعي، مناحي عبدالله (2005م)، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور من وجهة نظر العاملين فيها، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
16. السكران، ناصر (2004م)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع القوات الخاصة بمدينة الرياض، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
17. السُمري، محمد محسن عبدالله (2016م)، دور الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها في تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، قسم إدارة أعمال كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، اليمن.
18. السميري، مريم عبدربه احمد(2009م)، درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل التطوير، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

19. الشريف، ريم بنت عمر بن منصور(2013م)، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز بجده، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، السعودية.
20. الضافي، محمد بن عبدالعزيز (2006م)، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرة العامة للجوازات لمدينة الرياض، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، السعودية.
21. عاشور، عبدالكريم (2010م)، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، **بحث غير منشور**، مقدم لقسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق، جامعة منتوري، قسنطينه، الجزائر.
22. عبدالعال، ياسر محمد (2014م)، الإدارة الإلكترونية وتحديات المجتمع الرقمي، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية الحقوق، جامعة الإسكندرية، مصر.
23. عطية، محمد ناجي عبد الرب(2014م)، تطوير أداء الجامعات الأهلية اليمنية في ضوء مبادئ الإدارة الاستراتيجية بالتطبيق على جامعة الأندلس للعلوم والتقنية دراسة حالة، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، أكاديمية السودان للعلوم، قسم إدارة الأعمال، السودان.
24. عمار، محمد جمال أكرم (2009)، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية العلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
25. العميري، حمود بن فواز (2008م)، متطلبات استخدام الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة، السعودية.
26. العنزي، حمود بن عايد جمعان (2016)، متطلبات الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين: دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية بحقل، **رسالة ماجستير غير منشوره**، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة تبوك، السعودية.
27. عواد، طارق (2005م)، تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة والاقتصاد، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

28. قرموط، عماد(2014م)، درجة ممارسة الجودة الإدارية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي بالمدارس الحكومية في محافظات غزة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
29. اللامي، عوض علي (2003م)، واقع استخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجالات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ووكلاء المدارس الثانوية بنين بمحافظة الخبر، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية التربية الخليجية، البحرين.
30. لخذاري، شريهان (2016م)، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الاتصالات في الجزائر، **رسالة ماجستير غير منشورة**، مقدمة لجامعة محمد خيضر، الجزائر.
31. المرفدي، أصيل احمد صالح(2016)، دور الإدارة الإلكترونية في نجاح المنظمات –حالة منظمة مجتمعات عالمية في اليمن، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، صنعاء، اليمن.
32. المسعود، سعود (2008)، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، السعودية.
33. المطيري، محمد بدر (2010م)، تأثير نمط القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية في شركة الاتصالات المتنقلة زين بدولة الكويت، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.
34. نوفل، حديد(2007)، تكنولوجيا الإنترنت وتأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
35. يخلف، رابح(2007م)، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، بومرداس، الجزائر.

ثالثاً: المجلات والدوريات:

1. باكير، علي حسن (2006م)، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، **مجلة آراء حول الخليج**، العدد23 مركز الخليج للأبحاث، الإمارات.
2. بحيري، سعد وآخرون (1991)، اتجاهات المرؤوسين التنفيذيين نحو نظام تقييم أداء العاملين بالسعودية، **مجلة الإدارة العامة**، العدد سبعون، الرياض، السعودية.

3. بوخمخم، عبدالفتاح (2002م)، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد18، منشورات جامعة منتوري، ديسمبر2002، قسنطية، الجزائر.
4. جبر، محمود (2002م)، الموجة الإلكترونية القادمة: الحكومة الإلكترونية، **مجلة الإداري**، العدد 91، مسقط، عمان.
5. الحربي، طلال بن طليحان (2012م)، أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين بالتطبيق على شركات الاتصالات المتنقلة في المملكة العربية السعودية، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، العدد 4، مصر.
6. الشهري، فايز عبدالله (1426هـ)، استخدامات شبكة الإنترنت في مجال الأعمال الأمن العربي، **مجلة البحوث الأمنية**، كلية الملك فهد الأمنية، مج (10)، الرياض، السعودية.
7. طيب، احمد ومحمد القصيمي (2013م)، تشخيص معوقات تطبيق نماذج الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية، **مجلة تنمية الرافدين**، المجلد 35، العدد114، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
8. عبدالباري، إبراهيم (2003م)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، **منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، القاهرة، مصر.
9. عبدالناصر، موسى و قريشي، محمد (2011م)، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، بحث قدم إلى كلية العلوم والتكنولوجيا، **مجلة الباحث**، جامعة بسكرة، العدد 9، الجزائر.
10. عطيه العربي(2012)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على جامعة ورقلة، الجزائر، بحث منشور، **مجلة الباحث**، العدد(10)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
11. العوالمه، نائل عبد الحافظ (2003م)، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي، دراسة استطلاعية، **مجلة جامعة الملك سعود**، مج15، الرياض، السعودية.
12. غنيم، احمد (2004م)، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، منشورات **معهد الإدارة العامة**، الرياض، السعودية.
13. قدوري، سحر(2010م)، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، **مجلة المنصور**، العدد14، الجزء الأول، المؤتمر العملي العاشر 24–25تشرين الأول، د.ب.

14. مزهودة، عبدالمالك (2001م)، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم التقييم، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد1، جامعة بسكرة، الجزائر.
15. مفتي، محمد حسن (2004م)، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها: أنموذج إداري جديد، كتيب، **المجلة العربية**، العدد(89)، الرياض، السعودية.
16. المنيع، محمد عبدالله (2008م)، إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير الخطط والبرامج التعليمية في الجامعات السعودية: نموذج مقترح، **المجلة السعودية للتعليم العالي**، العدد6، وزارة التعليم العالي، السعودية.
17. اليوسف، يوسف (1982م)، عملية تقييم الأداء الوظيفي، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد الثاني والثلاثين، معهد الإدارة، الرياض، السعودية.

رابعاً: الندوات و المؤتمرات:

1. أديب حسن المطوع (2004م)، الحكومة الإلكترونية: نظام المعلومات الإدارية للموارد البشرية، **الندوة الدورية العاشرة في مجال الخدمة المدنية بدول مجلس التعاون الخليجي**، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
2. بخش، فوزية (2007م)، الإدارة الإلكترونية في كليات التربية للبنات في المملكة العربية السعودية في ضوء التحولات المعاصرة، **بحث غير منشور، مقدم لكلية التربية**، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
3. الحسن، حسين بن محمد (2009م)، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، **ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول نحو أداء متميز في القطاع الحكومي**، 1-4-2009م، الرياض، السعودية.
4. حسين سندي (2002م)، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي بين الواقع والطموح، **ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الحكومة الإلكتروني**ة، الفترة (2-2002/6/3م)، مسقط، عمان.
5. الدقي، نور الدين (2015م)، تمويل التعليم العالي في الوطن العربي، **ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الخامس عشر للوزراء والمسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي**، 22-26ديسمبر 2015م، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، القاهرة، مصر.
6. السبيل، عبدالله (2003م)، التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية"، **ندوة الحكومة الإلكترونية: الواقع والتحديات**، 2003م، مسقط، عمان.

7. سيدو، يحيى محمدين حسب(2015م)، متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات السودانية واتجاهات العاملين نحوها، **بحث غير منشور**، مقدم لجامعة الغضاريف، السودان.
8. عمراني، احمد وآخرون(2010)، نظام المعلوماتية في القانون الجزائري: واقع وآفاق، **المؤتمر السادس لجمعية المكتبات والمعلومات السعودية حول البيئة المعلوماتية الآمنة: المفاهيم والتشريعات والتطبيقات**، 6-7أبريل2010م، الرياض، السعودية.
9. العمري، سعيد (2003م)، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، **بحث غير منشور**، مقدم لجامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
10. قحوان، محمد قاسم علي(2014م)، أبرز التحديات التي تواجه التعليم الجامعي في اليمن، بحث منشور، **المؤتمر الدولي الأول للبحث العلمي**، عمان الأردن.
11. نصر، محمد (2002م)، تطوير برامج إعداد المعلم وتدريبة في ضوء مفهوم الأداء، **المؤتمر العلمي الرابع عشر، مفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الأداء، جامعة عين شمس**، القاهرة، مصر.
12. ياسين، غلاب سعيد(2005م)، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها، **معهد الإدارة العامة**، الرياض، السعودية.

خامساً: القوانين والتشريعات:

1. رئاسة الجمهورية (1975)، **قانون جامعة عدن رقم (22) لسنة 1975م**، عدن، جمهورية اليمن الديمقراطية الشعبية.

وزارة الشؤون القانونية (2010)، **تشريعات التعليم العالي والبحث العلمي**، مطابع التوجيه المعنوي، وزارة الدفاع، صنعاء، اليمن

سادساً: المقابلات:

1. محرم، عصام(2017م): **مقابلة بشأن احصائيات الجامعات الأهلية وعدد الموظفين الإداريين والنظم المطبقة فيها**، مدير قطاع التعليم الأهلي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، صنعاء، اليمن.
2. الشجاع، صلاح والزبيدي، أشرف وعبدالرقيب، وجدان و محسن، محمد والوريث، محمد و الصادق، عمار و الحمادي، توفيق (2017م): **مقابلة بشأن إحصائيات الموظفين الإداريين والانظمة**

الإلكترونية المتوافرة في الجامعات وتقييم الأداء الوظيفي، مدراء الموارد البشرية ومدراء مراكز تقنية المعلومات في الجامعات الأهلية، من1حتى 25أبريل، صنعاء، اليمن.

سابعاً: المواقع الإلكترونية:

1. الضبعان، محمد (2005م):" تقييم الأداء الحلقة المهمة في سلسة إدارة الموارد البشرية"، إدارة البحوث والدراسات، متاح بتاريخ 20-10-2017م على الموقع الإلكتروني ww.shura.gov.saar.abicsitemajalah60derasa.htm
2. العبيد، ياسر إبراهيم (2017م):"مؤشرات الأداء، الزمالة الأمريكية لجودة المنشآت الصحية" متاح على الموقع التالي:www.yaseralobaida/presentation/arabic/13.ppS .
3. كردي، احمد سيد(2010م)" تقييم الأداء المؤسسي وعلاقته بالإصلاح الإداري، مقال منشورة على موقعة (موسوعة الإسلام والتنمية)، متاح بتاريخ 2010.
4. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية (2017)، عناصر الأداء الوظيفي، متاح بتاريخ 20-7-2017م على الموقع الإلكتروني www.hrdiscussion.com
5. موقع حكومة دبي www.dsg.gov.ae متاح بتاريخ 9 أكتوبر 2017م
6. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2006)، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية 02006-2010)، مشروع تطوير التعليم العالي.www.HePYEMEN.ORG، متاح بتاريخ 23أكتوبر 2017م
7. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(2018م):"بوابة التسجيل الإلكتروني للجامعات اليمنية الأهلية"، موقع مركز تقنية المعلومات، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، صنعاء، الجمهورية المنية، متاح بتاريخ26-12-2017م على الموقع الإلكتروني: p.oasyemen.net

ثامناً: المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Abdullah, abdul Khailk,(2003) Application of e Human Resource and its relation to performance M.B.A,the American university in London, united dingdom.
2. Barret,k,(2001)factors and hteir effect in principles utilization of management information systems (teras) DA1-A61.
3. Lauden c.kenneth and laudon gane price (1998) management information systems Lauden c.kenneth.

4. Management information Systems MC graw Hill Irwin 5 th new york UsA (2002) ،5-JamesAO Brien.
5. Zhiyuan farg(2002) e- government un digital era : connect practicy and development international gournal of the internet and management.

الملاحق

ويحتوي على الآتي:

ملحق رقم (1): استمارة النزول الميداني للجامعات

ملحق رقم (2): الاستبيان بعد التحكيم

ملحق رقم (3): قائمة بأسماء محكمي الاستبيان

ملحق رقم (4): إرساليات الجامعة لتسهيل مهمة الباحث

ملحق رقم (1): استمارة النزول الميداني للجامعات

استمارة مقابلة

أخي الموظف الكريم يرجى التكرم بالتعاون مع الباحث بالإجابة على الأسئلة التالية حتى يتسنى للباحث معرفة مدى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجامعات الأهلية كون الباحث في إطار اعداد رسالة ماجستير بعنوان (دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية) شاكرين لكم تعاونكم لما فيه مصلحة البحث العلمي .

1- هل يوجد لديكم الانظمة التالية :

- نظام الموارد البشرية ، نظام محاسبي أو مالي مع ذكر اسم نوع النظام.
- نظام لشؤون الطلاب، نظام الشؤون الاكاديمية، الكونترول والامتحانات، المكتبة الرقمية، نظام المخازن ، نظام التعليم modil، الفصول الافتراضية تعلم عن بعد، نظم مراقبة كاميرات،
- نظم أخرى أذكرها.....
- هل تمتلك الجامعة موقع إلكتروني أكتب اسم الموقع
.....و(فيس بوك، تويتر، واتس ،ـــــــــ)
- نظم الاتصالات، صوتية(التحويلة الداخلية)، مرئية (اتصال فديو عبر النت)
- هل يوجد ربط شبكي بين الموظفين لتبادل الوثائق
- هل يستعمل البريد الداخلي في المعاملات والى أي مدى يتم استخدامه في انجاز المعاملات
- هل توجد ماسحات ضوئية وحدات الادخال ، وطابعات وحدات الاخراج، معالجات وحدات المعالجة للبيانات والمتمثلة في الكمبيوترات بشكل كافي .
- هل يتم تصميم النظم من قبل إدارة التقنية أم يتم شرائها
- هل يوجد في الجامعة برامج حماية ؟ وهل يتم تحديث النظم
- هل يتم أداء الأعمال الإدارية بشكل الكتروني (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة)
- هل يتم اداء الاعمال عن بعد وماهي الانظمة المستخدمة في ذلك
- هل تقدم خدمات للموظفين والعملاء بطريقة الكترونية مع ذكرها
- معدل استخدام الانترنت في اوقات العمل لمصلحة العمل
- معدل استخدام الانترنت خلال فترة العمل لأغراض شخصية
- أنظمة الأمان والسلامة الالكترونية استشعار الحرائق وغيرها .
- هل يتم عمل تريتمن وصيانة عن بعد
- هل تتم المعاملات بطريقة الكترونية مثلاً أرشفة الكترونية ،مراسلة، تعميمات إدارية، ؟ وكم نسبة انجاز الاعمال بهذه الطريقة .
- هل توجد رؤية مستقبلية للجامعة للتطوير
- ما هي المشاكل والمعوقات التي تواجهونها في تطبيق وتوفر متطلبات الإدارة الإلكترونية .

هذا المحور خاص بإدارة الموارد البشرية

أسم الجامعة:ـــــــــــــــــــــــــــ تاريخ الأنشاء:ـــــــــــــــــــــــــــ
عدد الكليات:ـــــــــــ ـــــــــــــــــ اجمالي عدد التخصصات:ـــ

عدد الموظفين الإداريين في الجامعة حسب المستوى الوظيفي:

- إدارة عليا:
- إدارة وسطى :
- إدارة تشغيلية :

استبعاد موظفي خدمات النظافة، الحراسة .

عدد الموظفين حسب المؤهل :

- دكتوراه .....
- ماجستير.....
- بك.....
- ثانوية.....
- دبلوم فأقل

هل يوجد نظام لتقييم الأداء ؟

هل يوجد نظام للحوافز ؟

من خلال عملك في ادارة الموارد البشرية هل ترون أن الادارة الالكترونية لها دور في تحسين الأداء الوظيفي .

الاسم:.....
الوظيفة .....
مكان العمل:.....
الإيميل:.....
ت/

ملحق رقم (2)

الاستبيان بعد التحكيم

الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الأندلس للعلوم التقنية
عمادة الدراسات العليا
كلية الآداب والعلوم الإنسانية
قسم إدارة الأعمال

استبيان

الأخ الموظف / **المحترم**

تحية طيبة وبعد..

يقوم الباحث بإعداد أطروحة لاستكمال متطلبات نيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية والتي هي بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية "

وهو إذ يضع بين أيديكم هذه الاستبانة راجياً تقديم المساعدة، وذلك بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، لما له من أثر في الحصول على نتائج إيجابية، علماً أن إجابتكم سيكون موضع احترام وسوف يعامل بسرية تامة ولن يّستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وعليه لا داعي لكتابة الاسم أو أية معلومات تدل على شخصكم الكريم.

وسوف يزودكم الباحث بالنتائج التي سوف يتم التوصل إليها في هذه الأطروحة.

الباحث /
عدنان حمود يحيى أباشعر
ت/ 771366010

الجزء الأول / البيانات الشخصية:

يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة التالية وذلك بوضع (√) في مربع الإجابة المناسبة:

الجنس:	ذكر ☐	أنثى ☐
العمر:	25سنة فأقل ☐ من 31سنة إلى 35 ☐	من 26سنة إلى 30 ☐ 36 إلى 40 ☐ 41 سنه فأكثر ☐
المؤهل العلمي:	ثانوية عامة فأقل ☐ بكالوريوس ☐	دبلوم ☐ دراسات عليا ☐
سنوات الخبرة:	5 سنوات فأقل ☐ من 11 إلى 15 ☐	6 سنوات إلى 0 1 ☐ 16 سنة فأكثر ☐
المستوى الوظيفي	إدارة عليا ☐ رئيس قسم ☐	مدير إدارة ☐ مختص ☐
عدد الدورات التدريبية في الحاسوب	لم التحق بأي دورة ☐ دورتين تدريبيتين ☐	دورة تدريبية واحدة ☐ ثلاث دورات تدريبية فأكثر ☐
مستوى إجادة استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية	جيدً ☐ ضعيف ☐	**متوسط** ☐ **جيد جداً** ☐ **ممتاز** ☐

اسم الجامعة التي تعمل فيها:.....

الجزء الثاني: المحاور الرئيسية للدراسة

المحور الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية ومدى توافرها يرجى وضع (√) أمام الفقرة التي تعبر عن درجة موافقتك من حيث توفر المتطلبات .

م	العبـــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	1- متطلبات إدارية وتنظيمية:					
.1	**تدعم الإدارة العليا في الجامعة التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية .**					
.2	**تتبنى الإدارة العليا في الجامعة التوعية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.**					
.3	**توضح لوائح الجامعة العلاقات وخطوط انسياب السلطة فيها.**					
.4	**تمتلك الجامعة إدله إرشادية لاستخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية.**					
	2- متطلبات بشرية:					
.5	**تمتلك الجامعة كـــوادر متخصصـــة في تصـميم وتطويـــر بـرامـــج الإدارة الإلكترونية.**					
.6	**يوجد في الجامعة كادر إداري مؤهل يدير أنظمة الإدارة الإلكترونية.**					
.7	**تحرص الجامعة على تأهيل الموظفين في مجال أنظمة الإدارة الإلكترونية.**					
	3- متطلبات مالية:					
.8	**توفر الجامعة الموارد المالية اللازمة لمتطلبات الإدارة الإلكترونية.**					
.9	**توفر الجامعة الموارد المالية اللازمة لتحديث وصيانة الأجهزة والبرامج.**					
.10	**تـوفر الجامعـة المـوارد الماليـة اللازمـة لتصـميم وتطـوير البـرامج الإلكترونية .**					
	4- متطلبات تقنية:					
.11	**تمتلك الجامعة أجهزة حواسيب متطورة وحديثة.**					
.12	**تستخدم الجامعة اجهزة الحاسوب في جميع عملياتها الإدارية .**					
.13	**تستخدم الجامعة موقعها الإلكتروني بفاعلية.**					
.14	**تستخدم الجامعة شبكة داخلية تربط الوحدات الإدارية.**					
.15	**يوجد لدى الجامعة صفحات فعالة على مواقع التواصل الاجتماعي (فيس بوك، تليجرام، وآتس آب، تويتر) لتقديم الخدمات ومتابعة انشطة الجامعة**					

م	العبـــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	5- متطلبات أمنية :					
16.	**توجد في الجامعة برامج حماية حديثه لمنع الاختراق للأنظمة.**					
17.	**يوجد في الجامعة ضوابط لأمن المعلومات في حال الدخول غير المشروع إلى قاعدة البيانات**					
18.	**يوجد في الجامعة سيرفرات وخوادم احتياطية لاستعادة البيانات في حال تلفها أو تعطل الحواسيب**					

المحور الثاني : تحسين الأداء الوظيفي ،مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي يرجى وضع (√) أمام الفقرة التي تعبر عن درجة موافقتك.

م	العبـــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	1- نوعية العمل:					
1.	تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة العمل.					
2.	تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى الدقة في العمل.					
3.	تؤدي الإدارة الإلكتروني إلى تحسين الفاعلية في إنجاز المعاملات.					
4.	تعمل الإدارة الإلكترونية على تحقيق القيمة للخدمة المقدمة.					
5.	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى تحسين إنتاجية العمل.					
	2- كمية العمل المنجز:					
6.	تسهم الإدارة الإلكترونية في زيادة القدرة على انجاز المعاملات أولاً بأول.					
7.	يؤدي استخدام الإدارة الإدارية الإلكترونية إلى إنجاز كم كبير من المعاملات في وقت محدود.					
8.	تسهل الإدارة الإلكترونية من تخطي الحواجز المكانية والزمانية في إنجاز الأعمال.					
9.	تمكن الإدارة الإلكترونية من إنجاز ما يوكل إلى الموظف من مهام إضافية وبسهولة.					
10.	تعمل الإدارة الإلكترونية على تسهيل مراجعة الأعمال بسهولة ويسر.					
	3- تحسين بيئة العمل:					
11.	تسهم الإدارة الإلكترونية في الحد من الأوراق والملفات والأرشفة التقليدية.					
12.	تسهل الإدارة الإلكترونية على الحصول على النتائج والتعليمات بصورة سريعة .					
13.	تسهم الإدارة الإلكترونية في تحسين وسائل الاتصال في بيئة العمل.					
14.	تساعد الإدارة الإلكترونية على توفير المعلومات بدون مشقة.					
15.	تمكن الإدارة الإلكترونية في سهولة وصول الخدمة إلى طالب الخدمة					

م	العبـــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	4- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:					
16.	تسهم الإدارة الإلكترونية في تمتع الموظف بمستوى عالي من الإلمام بمسؤولية الوظيفة					
17.	تسهم الإدارة الإلكترونية في تحديد وضبط الصلاحيات للموظف في أداءه لعملة.					
18.	تعمل الإدارة الإلكترونية على تسهيل طرق الأداء للمهام الوظيفية.					
19.	تسهم الإدارة الإلكترونية في تقديم الأدوات اللازمة لأداء الوظيفة.					
20.	تسهم الإدارة الإلكترونية في إلمام الموظف بالأجهزة والمعدات والإمكانيات اللازمة لأداء العمل.					
	5- الموثوقية والمثابرة :					
21.	تساعد الإدارة الإلكترونية الموظف على الاطمئنان في أداءه لعملة بشكلة ممتاز.					
22.	تسهل الإدارة الإلكترونية على تلافي الأخطاء وسهولة تعديلها.					
23.	تمنح الإدارة الإلكترونية ثقة الموظف بنفسة في العمل .					
24.	تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى الموظف بشكل مستمر .					
25.	تدعم الإدارة الإلكترونية إنجاز المهام وفقاً للمعايير المحدودة.					
	6- الكفايات الوظيفية (المهارات):					
26.	تساهم الإدارة الإلكترونية على تنمية القدرة على إعادة تصميم إجراءات العمل بما يتواكب مع الموقف.					
27.	تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى القدرة على التعامل مع أكثر من مستفيد في وقت واحد.					
28.	تنمي الإدارة الإلكترونية في اتخاذ القرارات بسهولة ويسر.					
29.	تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة قابليتي ونشاطي للعمل خلال ساعات دوامي بشكل يومي.					
30.	تعمل الإدارة الإلكترونية على ابتكارطرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل وسهولة إنجازه.					
31.	تنمي الإدارة الإلكترونية كسب مهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين .					

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء الاساتذة والدكاترة المحكمين للاستبيان

م	الاسم	الجامعة
1	أ.د. آمال المجاهد	جامعة ذمار
2	د. جبر عبد القوي السنباني	جامعة الأندلس
3	أ.د. جمال ناصر الكميم	جامعة 21سبتمبر
4	د. جميل حسن مجلي	جامعة الحديدة
5	د. سعيد عبد المؤمن انعم	جامعة العلوم الحديثة
6	أ.د. عبداللطيف مصلح	جامعة العلوم والتكنولوجيا
7	أ.د. عبدالله علي القرشي	جامعة ذمار
8	د. فؤاد اليريمي	جامعة الأندلس
9	أ.د. محمد قاسم قحوان	جامعة عمران
10	د. ناصر أمين احمد علي	الأكاديمية اليمنية
11	أ.د. يحيى عبدالرزاق قطران	جامعة الأندلس، صنعاء

ملحق رقم (4)

إرساليات الجامعة لتسهيل مهمة الباحث

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الأندلس
للعلوم والتقنية
Alandalus University For Science & Technology
2003 1875

23 NOV 2017

الرقم: (0069)

الاخوة : مدير إدارة مؤسسات التعليم الأهلي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي المحترمون

تحية طيبة وبعد:

الموضوع: التعاون على جمع معلومات

تهديكم عمادة الدراسات العليا **بجامعة الاندلس للعلوم والتقنية** خالص تحياتها، وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون مع **الباحث: عدنان حمود يحيى أباشعر** في جمع معلومات بحثية، حيث أنه يقوم بدراسة بعنوان (**دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية**) كمتطلب لنيل رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، علما أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا

أ.د/ يحيى عبدالرزاق قطران

القيمة الكاملة للتعليم

www.andalusuniv.net
info@andalusuniv. net

الجمهورية اليمنية - صنعاء - حي جامعة الاندلس - تقاطع شارع الخمسين مع شارع تعز - تلفون 8 / 00967 1 675567 - فاكس 00967 1 675885 ص.ب 37444
Alandalus University – R.Y - Sana'a – Alandalus University Neighborhood – The Crossroad of 50th St. with Taiz St.

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم: (0070)

الأخ / رئيس مجلس الاعتماد الأكاديمي المحترم

تحية طيبة وبعد:

الموضوع: التعاون على جمع معلومات

تهديكم عمادة الدراسات العليا بجامعة الاندلس للعلوم والتقنية خالص تحياتها، وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون مع **الباحث: عدنان حمود يحيى أباشعر** في جمع معلومات بحثية، حيث يقوم بدراسة بعنوان **(دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية)** كمتطلب لنيل رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، علما أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا

أ.د/ يحيى عبدالرزاق قطران

القيمة الكاملة للتعليم

www.andalusuniv.net
info@andalusuniv. net

الجمهورية اليمنية - صنعاء - حي جامعة الاندلس - تقاطع شارع الخمسين مع شارع تعز - تلفون: 00967 1 675567 / 8 - فاكس: 00967 1 675865 - ص.ب 37444
Alandalus University – R.Y - Sana'a – Alandalus University Neighborhood – The Crossroad of 50th St. with Taiz St.

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم: (0079)

الاخوة / **جامعة العلوم والتكنولوجيا** المحترمون

تحية طيبة وبعد:

الموضوع: التعاون في جمع معلومات

تهديكم عمادة الدراسات العليا **بجامعة الاندلس للعلوم والتقنية** خالص تحياتها، وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون مع **الباحث: عدنان حمود يحيى أباشعر** في جمع معلومات بحثية، حيث أنه يقوم بدراسة بعنوان (**دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية**) كمتطلب لنيل رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، علما أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا

أ.د/ يحيى عبدالرزاق قطران

القيمة الكاملة للتعليم

www.andalusuniv.net
info@andalusuniv. net

الجمهورية اليمنية - صنعاء - حي جامعة الاندلس - تقاطع شارع الخمسين مع شارع تعز - تلفون 8 / 00967 1 675567 - فاكس 00967 1 675885 ص.ب 37444
Alandalus University – R.Y - Sana'a – Alandalus University Neighborhood – The Crossroad of 50TH St. with Taiz St.

بسم الله الرحمن الرحيم

23 NOV 2017

جامعة الأندلس
للعلوم والتقنية
Alandalus University For Science & Technology

الرقم: (0084)

الاخوة / جامعة الاندلس للعلوم والتقنية المحترمون

تحية طيبة وبعد:

الموضوع: التعاون في جمع معلومات

تهديكم عمادة الدراسات العليا **بجامعة الاندلس للعلوم والتقنية** خالص تحياتها، وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون مع **الباحث: عدنان حمود يحيى أباشعر** في جمع معلومات بحثية، حيث أنه يقوم بدراسة بعنوان (**دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية**) كمتطلب لنيل رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، علما أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا

أ.د/ يحيى عبدالرزاق قطران

القيمة الكاملة للتعليم

www.andalusuniv.net
Info@andalusuniv. net

الجمهورية اليمنية - صنعاء - حي جامعة الأندلس - تقاطع شارع الخمسين مع شارع تعز - تلفون 8 - 00967 1 675567 - فاكس 967 1 675885 ص.ب 37444
Alandalus University – R.Y - Sana'a – Alandalus University Neighborhood – The Crossroad of 50th St. with Taiz St.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الأندلس
للعلوم والتقنية
Alandalus University For Science & Technology

23 NOV 2017

الرقم: (0083)

الاخوة : جامعة نونتك

المحترمون

تحية طيبة وبعد:

الموضوع: التعاون في جمع معلومات

تهديكم عمادة الدراسات العليا **بجامعة الاندلس للعلوم والتقنية** خالص تحياتها، وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون مع **الباحث/ عدنان حمود يحيى أباشعر** في جمع معلومات بحثية، حيث أنه يقوم بدراسة بعنوان (**دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية**) كمتطلب لنيل رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، علما أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا

أ.د/ يحيى عبدالرزاق قطران

القيمة الكاملة للتعليم

www.andalusuniv.net
info@andalusuniv. net

الجمهورية اليمنية - سنعاء - حي جامعة الأندلس - تقاطع شارع الخمسين مع شارع تعز - تلفون 8، / 00967 1 675567 - فاكس 00967 1 675885 ص.ب 37444
Alandalus University – R.Y - Sana'a – Alandalus University Neighborhood – The Crossroad of 50th St. with Taiz St.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الأندلس
للعلوم والتقنية
Alandalus University for Science & Technology

23 NOV 2017

الرقم: (0080)

الاخوة / الجامعة اليمنية المحترمون

تحية طيبة وبعد:

الموضوع: التعاون في جمع معلومات

نهديكم عمادة الدراسات العليا بجامعة الاندلس للعلوم والتقنية خالص تحياتها، وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون مع **الباحث: عدنان حمود يحيى أباشعر** في جمع معلومات بحثية، حيث أنه يقوم بدراسة بعنوان **(دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية)** كمتطلب لنيل رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، علما أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا

أ.د/ يحيى عبدالرزاق قطران

القيمة الكاملة للتعليم

www.andalusuniv.net
info@andalusuniv. net

الجمهورية اليمنية - صنعاء - حي جامعة الأندلس - تقاطع شارع الخمسين مع شارع تعز - تلفون 8 / 00967 1 675567 - فاكس 00967 1 675885 ص.ب 37444
Alandalus University – R.Y - Sana'a – Alandalus University Neighborhood – The Crossroad of 50th St. with Taiz St.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الأندلس
للعلوم والتقنية
Alandalus University For Science & Technology
2003 ١٤٢٤

الرقم: (0082)

الاخوة / الجامعة البريطانية

المحترمون

تحية طيبة وبعد:

الموضوع: التعاون في جمع معلومات

تهديكم عمادة الدراسات العليا بجامعة الاندلس للعلوم والتقنية خالص تحياتها، وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون مع **الباحث/ عدنان حمود يحيى أباشعر** في جمع معلومات بحثية، حيث أنه يقوم بدراسة بعنوان (**دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية**) كمتطلب لنيل رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، علما أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا

أ.د/ يحيى عبدالرزاق قطران

القيمة الكاملة للتعليم

www.andalusuniv.net
info@andalusuniv. net

الجمهورية اليمنية - صنعاء - حي جامعة الأندلس - تقاطع شارع الخمسين مع شارع تعز - تلفون 8 / 00967 1 675687 - فاكس 967 1 675685 ص.ب 37444
Alandalus University – R.Y - Sana'a – Alandalus University Neighborhood – The Crossroad of 50th St. with Taiz St.

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم: (0085)

الاخوة : الاكاديمية اليمنية المحترمون

تحية طيبة وبعد:

الموضوع: التعاون في جمع معلومات

تهديكم عمادة الدراسات العليا بجامعة الاندلس للعلوم والتقنية خالص تحياتها، وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون مع **الباحث: عدنان حمود يحيى أباشعر** في جمع معلومات بحثية، حيث أنه يقوم بدراسة بعنوان (**دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية**) كمتطلب لنيل رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، علما أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا

أ.د/ يحيى عبدالرزاق قطران

القيمة الكاملة للتعليم

www.andalusuniv.net
info@andalusuniv. net

الجمهورية اليمنية - صنعاء - حي جامعة الاندلس - تقاطع شارع الخمسين مع شارع تعز - تلفون 8 / 00967 1 675567 - فاكس 00967 1 675885 ص.ب 37444
Alandalus University – R.Y - Sana'a – Alandalus University Neighborhood – The Crossroad of 50 St. with Taiz St.

Abstract

The study aimed at identifying the role of E-management in improving the performance of the Yemeni private universities. The study population represented (31) private universities. The sample of the study was (23%) for (7) and these have chosen using E-management and these by study survey from the researcher the available resources for E-management at the private universities. So the total number of employees in the seven universities was (639). The sample of the study was selected according to the equation (Mkroger) Of the sample) By 37.9%.

The purpose of the study was to use the descriptive analytical method and to rely on the questionnaire tool, as well as the interview tool, in order to obtain some data and information about the electronic management resources available at the Yemeni national universities. The data were analyzed statistically based on the SPSS program.

The study reached a series of results, the most important of which was the consensus of the sample members and a high estimate of the availability of E-management requirements. The improvement of the work environment, quality of work, quantity of work performed, reliability and perseverance, knowledge of job requirements, functional competencies, and the impact of demographic factors On the answers of the respondents and their perceptions about the availability of electronic management requirements and their role in improving performance according to the demographic variables. The study found that there were no differences for the variables (gender, career level), while the differences in the variables (scientific qualification, age, years of experience, Proficiency in the use of E-management systems

The study concluded with a number of recommendations, including the allocation of sufficient financial resources for the purpose of transformation towards the implementation of E- management, in addition to providing designs of electronic programs and applications and updating and maintenance of equipment and equipment. The study also recommends the need to update and develop the regulations and management of E-management, in addition to the establishment of specialized departments

for training and rehabilitation in addition to the need for universities to acquire modern electronic protection programs to protect data.

The study also recommends the need to provide the necessary tools for job performance as well as determining the powers of the employee in the performance of the currency through facilitating the performance methods for the functions of the job, The study also recommends the need to pay

attention to human resources through providing the necessary financial incentives for employees in Yemeni universities and the activation of modern methods to evaluate the performance of the job to improve the performance of the job.

key words:

(E-management - job performance - private university)

Republic of Yemen

Alandalus University for Science & Technology

Postgraduate Studies Deanship

Faculty of Administrative Sciences

Business Administration department

The Role of E- management in Improving Job Performance the Yemeni Private universities

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Business Administration

Researcher:

Adnan Hamood Yahya Abachar

supervisor:

Dr. Abdo Noaman Al-Sharif

Head of Department of Business Administration Yemeni Academy for Graduated Studies