

**أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي  
(دراسة ميدانية على موظفات العمادات  
في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة)**

**The Impact of Applying Electronic Management  
Systems (EMS) on Job Performance  
(A field Study on Deanships Employees  
of King Abdulaziz University in Jeddah)**

بحث مقدم من

**د/ عائشة بنت أحمد الحسيني**      **شذا بنت عبدالحسن الخيال**

أستاذة إدارة الأعمال المشارك بكلية

المعيدة بعمادة التعليم الإلكتروني

الاقتصاد والإدارة

والتعليم عن بعد

جامعة الملك عبدالعزيز

جامعة الملك عبدالعزيز



## أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة)

### المستخلص:

سعت جامعة الملك عبدالعزيز إلى التحول إلى جامعة إلكترونية من خلال تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية بشكل تدريجي ومدروس في قطاعاتها المختلفة، لذا جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على مدى تأثير استخدام هذه الأنظمة على مستوى أداء موظفات عمادات الجامعة وما نتج عن ذلك من آثار إيجابية على الموظفة وعلى الإدارة وعلى الجامعة ككل.

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العملية الإدارية، وقياس أثر تطبيق أنظمتها على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز، وتحديد ما يواجهها من معوقات وتقديم بعض التوصيات لمواجهة هذه المعوقات، بالإضافة إلى تقييم مدى فعاليتها أنظمتها الحالية.

وتقوم الدراسة على تساؤل أساسي ونصه: ما هو تأثير تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة؟

ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية بالاعتماد على أداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفات تتألف من (٢٤٨) موظفة ولقد بلغ العائد من الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٤٠) مفردة أي ما يعادل ٩٧% من عينة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز، ووجود معرفة عالية لدى الموظفين بالأنظمة المطبقة في عمادتهم فقط، وأن التسهيلات اللازمة لدعم الأنظمة متوفرة من قبل الجامعة بشكل كبير، وأن نسبة المعوقات التي واجهت الموظفين كانت بدرجة متوسطة، وأخيرا حصلت أنظمة الإدارة الإلكترونية على درجة تقييم عالية من حيث فعاليتها.

وكان من أهم توصيات الدراسة العمل على تفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل كامل وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تتم بالطريقة التقليدية إلى إلكترونية بعد تطويرها بما يتوافق مع أهداف الإدارة الإلكترونية، والاهتمام بتوفير احتياجات جميع العمادات من المتطلبات التقنية والدورات التدريبية في مجال الأنظمة الإلكترونية، والتحسين المستمر للبنية التحتية بحيث تتلاءم مع التطور التكنولوجي، وتطوير الأنظمة الإلكترونية الحالية من ناحية السرعة والحماية والموائمة مع احتياجات العمل.

## ١- المقدمة

### ١/١ الإطار العام للدراسة

#### تمهيد:

يشهد العالم الحديث تغيرات وتحولات جذرية امتدت من الأفراد ثم المنظمات حتى شملت الحكومات مؤخراً وذلك نتيجة للثورة التقنية والمعلوماتية المتسارعة والتقدم التكنولوجي الهائل خاصة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات، والتحول إلى مجتمع واقتصاد المعرفة حيث أصبحت الدول تتنافس في تحفيز مؤسساتها الحكومية والخاصة لمواكبة التطور، ومن بين أهم الاستجابات لتلك التطورات ظهور مفاهيم وتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

تسعى المملكة العربية السعودية بخطى حثيثة نحو تشجيع ودعم مشاريع تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في جميع مؤسساتها الحكومية والخاصة كخطوة أساسية لتحقيق الهدف الرئيسي وهو بناء حكومة إلكترونية تقدم خدمات متكاملة للمواطنين عبر بوابة إلكترونية واحدة، وتعتبر الحكومة الإلكترونية من أحدث الأنظمة وأكثرها تطوراً في الخدمات الحكومية، ومن أهم المرتكزات المعول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تطمح لتطبيقه كافة الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

وفي خطوة رائدة رفعت جامعة الملك عبدالعزيز شعار (جامعة بلا ورق) وأعلنت هدف التحول إلى جامعة إلكترونية، وسعت بجهد كبير لتحقيق ذلك من خلال تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية بشكل تدريجي ومدرّوس في قطاعاتها المختلفة، وأخذت بتوسيع دائرة إدارتها الإلكترونية حتى أصبحت في طليعة الجامعات والمؤسسات الحكومية المطبقة لها.

تعتبر الإدارة الإلكترونية ثورة في عالم الإدارة الحديثة نتيجة لما قدمته من آثار إيجابية في تسهيل العمليات الإدارية، وتقليص وقت وتكلفة إنجاز المهام، وإتاحة المعلومة في كل وقت، وتطوير الأداء الوظيفي، ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية للمنظمة من خلال توظيف التقنية ونظم المعلومات في دعم عملية الإدارة (الأعمى، ٢٠٠٨)، ولا تقتصر فوائد الإدارة الإلكترونية على النواحي الإدارية بل تمتد إلى النواحي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للمنظمة، الأمر الذي جعل دراستها ودراسة آثارها من الموضوعات المهمة التي لا بد من إلقاء الضوء عليها.

لذا سعت الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على مدى تأثير استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية على مستوى أداء موظفات عمادات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، وما نتج عن ذلك من آثار إيجابية على الموظفة وعلى الإدارة بهدف تعزيزها وترسيخها، بالإضافة إلى التحديات والعقبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية لتحقيق أهدافها بفعالية.

### ١/١/١ مشكلة الدراسة

إن تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية بنجاح يتطلب عملية تقييم مستمر لقياس مدى فعاليتها ومقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المرجوة منها، ومن ثم بذل جهود تطويرية لإغلاق أي فجوة أداء بين ما هو متحقق وما هو مطلوب من هذه الأنظمة، ولعل من أبرز الجوانب الإدارية المتأثرة بتطبيق الإدارة الإلكترونية هو الأداء الوظيفي لمستخدميها حيث يعتبر من أهم المقاييس المحددة لنجاح الإدارة الإلكترونية، ومن هذا المنطلق يمكننا تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما هو تأثير تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة؟

### ٢/١/١ أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في كلا الجانبين النظري والتطبيقي، وذلك كما يلي:

### ١/٣/١/١ الأهمية النظرية

تستمد الدراسة أهميتها النظرية من أهمية الإدارة الإلكترونية التي أصبحت مطلباً ملحاً في ظل التطورات الرقمية والمعلوماتية المتسارعة في عصرنا الحديث، ونظراً لمبادرة جامعة الملك عبدالعزيز في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال أنظمة مختلفة الأهداف كان من الضروري متابعتها ودراستها ومعرفة مدى التغيير الذي حققته من خلال تطبيقها.

كما تنعكس الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال دورها في إثراء الدراسات السابقة في مجال الإدارة الإلكترونية بدراسة العلاقة بينها وبين الأداء الوظيفي في مؤسسة حكومية تعليمية كجامعة الملك عبدالعزيز، حيث تتجلى أهميتها من خلال قياسها لمدى تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي لموظفي الجامعة وما ينتج عن هذا التطبيق من فرص تطويرية من شأنها أن تساهم في التطوير التنظيمي للجامعة، وتنمية الموارد البشرية التابعة لها، وكذلك تحديات تتطلب دراسة وتحليل ووضع حلول ملائمة في دراسات لاحقة.

لذا تأمل الباحثان أن تساهم هذه الدراسة في توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية ومدى أهميتها من خلال قياس أثرها على الأداء الوظيفي للموارد البشرية، وأن تفتح المجال للمزيد من الدراسات الميدانية في هذا الموضوع في مختلف أنواع المؤسسات.

### ٣/٣/١/١ الأهمية التطبيقية

يعكس تطبيق هذه الدراسة أهمية اقتصادية لجامعة الملك عبدالعزيز حيث تساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية في الاستثمار الأمثل لمواردها وإمكاناتها، من خلال دراسة أثر تطبيق أنظمتها في الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي لموظفيها، والاستفادة من نتائجها في عمليات التطوير التنظيمي والتحسين المستمر للعملية الإدارية وبالتالي رفع مستوى أداء وإنتاجية الجامعة ككل، وذلك بدوره ينعكس اقتصادياً عليها من خلال رفع العوائد وخفض التكاليف، ومن ثم الاستفادة من نتائج وتوصيات هذه الدراسة في تطوير أنظمة الإدارة الإلكترونية، بما يساعد في تحسين أداء مستخدميها، ووضع حلول للتحديات التي نتجت عن تطبيقها في جامعة الملك عبدالعزيز.

### ٣/١/١ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق التالي:

- ١/ ٣/١/١ تعريف الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العملية الإدارية.
- ٢/ ٣/١/١ قياس أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري في جامعة الملك عبدالعزيز.
- ٣/ ٣/١/١ قياس أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز.
- ٤/ ٣/١/١ تحديد معوقات تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية بفعالية في جامعة الملك عبدالعزيز.
- ٥/ ٣/١/١ تقييم مدى فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز.

٦/٣/١/١ تقديم بعض التوصيات التي من الممكن أن تساعد في مواجهة المعوقات والتحديات المواقبة لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز.

#### ٤/١/١ تساؤلات الدراسة

تركز الدراسة على إجابة التساؤل الرئيسي التالي: ما هو تأثير تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز بجهة؟ وينقسم هذا التساؤل إلى التساؤلات الفرعية التالية:

١/٤/١/١ ما مدى معرفة الموظفات بأنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة في جامعة الملك عبدالعزيز؟

٢/٤/١/١ هل ساهمت أنظمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في جامعة الملك عبدالعزيز بجهة؟

٣/٤/١/١ هل ساهمت أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز بجهة؟

٤/٤/١/١ ما مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل الجامعة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية؟

٥/٤/١/١ ما هي التحديات التي واجهت تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز بجهة فيما يتعلق بتحسين الأداء الوظيفي؟

٦/٤/١/١ ما مدى فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز؟

٧/٤/١/١ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء واتجاهات مفردات عينة البحث نحو المحاور محل الدراسة باختلاف متغير الجهة؟

## ٥/١/١ منهجية الدراسة

### ١/٥/١/١ المنهج المستخدم في الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث يعتبر أكثر المناهج انسجاماً مع طبيعة وأهداف الدراسة الحالية، ويبينى هذا المنهج على: دراسة نظرية لبناء الإطار المعرفى من خلال الاستفادة من المراجع والمصادر المتنوعة ما بين الكتب والمقالات والأبحاث والأوراق العلمية المحكمة المنشورة في الدوريات أو المؤتمرات والندوات سواء الموجودة في مكتبة جامعة الملك عبدالعزيز أو المنشورة في قواعد البيانات الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت، واعتمدت الدراسة في شقها الآخر على الدراسة الميدانية من خلال استخدام أسلوب الاستبيان للحصول على البيانات الأولية المطلوبة.

### ٢/٥/١/١ مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفات العمادات في شطر الطالبات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة والبالغ عددهن (٤٩٣) موظفة، وتم توزيع قوائم الاستبيان على عينة عشوائية ميسرة قوامها (٢٤٨) موظفة من كافة عمادات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة وبما يمثل (٥٠%) تقريباً من إجمالي الموظفات، ثم تجميعها ومراجعتها وتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وكانت نسبة الاستجابة (٩٧%) حيث تم توزيع عدد (٣٥٠) إستبانة، وتم إستعادة (٢٤٠) منها. ويوضح الجدول التالي عدد الموظفات في كل عمادة، وحجم العينة التي تم اختيارها:

جدول رقم (١/١) يوضح حجم مجتمع وعينة الدراسة

حجم العينة	حجم المجتمع (عدد الموظفين الإداريات)	العمادة
١٥	٣٠	عمادة خدمة المجتمع
٣٠	٦٠	عمادة القبول والتسجيل
١٣١	٢٦١	عمادة شؤون الطالبات
٢٤	٤٨	عمادة شؤون المكتبات
١٢	٢٣	عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد
٢٤	٤٧	عمادة تقنية المعلومات
١٢	٢٤	عمادة الدراسات العليا
٢٤٨	٤٩٣	المجموع

٣/٥/١/١ أساليب جمع وتحليل البيانات

تم جمع البيانات اللازمة من خلال نوعين من المصادر هما:

- مصادر ثانوية متمثلة في المراجع والدوريات العلمية والبحوث والدراسات السابقة.
- مصادر أولية وذلك بتجميع البيانات من خلال الاستعانة بأسلوب الاستبيان وذلك لمناسبته لأغراض هذه الدراسة، حيث تم توزيع قوائم الاستبيان على عينة عشوائية ميسرة من موظفات عمادات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، ومن ثم تجميعها ومراجعتها وتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS).

## ٦ / ١ / ١ أداة الدراسة

تم اعتماد في بناء الاستبانة على الإطار النظري للدراسة والبحوث والدراسات السابقة والاسترشاد ببعض الأدوات الموجودة في المجال. وقد تم تصميم الاستبانة بحيث تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تدعم موضوع الدراسة من خلال علاقتها المباشرة بأهداف الدراسة وتساؤلاتها. (أداة الدراسة موجودة في الملاحق)

وتتكون الاستبانة من الأجزاء التالية:

١- الجزء الأول: يحتوي على أسئلة تختص بالمعلومات الشخصية وهي: العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة، سنوات الخبرة في العمل الإلكتروني، الجهة التي تنتمي لها الموظفة، الأنظمة الإلكترونية التي يتم التعامل معها.

٢- الجزء الثاني: ويشتمل على ستة محاور تتعلق بأثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، وذلك كما يلي:

المحور الأول: مدى معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة في جامعة الملك عبدالعزيز ويشتمل على ٦ فقرات.

المحور الثاني: مدى مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ويشتمل على ١١ فقرة.

المحور الثالث: مدى مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز ويشتمل على ٩ فقرات.

**المحور الرابع:** مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل الجامعة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية ويشتمل على فقرات.

**المحور الخامس:** التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز ويشتمل على ٨ فقرات.

**المحور السادس:** مدى فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز ويشتمل على ١٤ فقرة.

وقد تم استخدام أسلوب ليكرت (Likert) خماسي التدرجات (أوافق بشدة، أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق، لا أوافق على الإطلاق)، وذلك لقياس أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

#### ١/٦/١/١ صدق أداة الدراسة

اعتمدت الباحثتان للتحقق من صدق الأداة على الطريقتين التاليتين:

#### الصدق الظاهري (Face validity)

تهدف هذه الطريقة إلى قياس صدق محتوى الاستبانة من خلال دراسة مفرداتها ومحتوياتها ومادتها، وللتأكد من صدق الاستبيان قامت الباحثة بعرضه على مجموعة من المحكمين تتكون من:

- رئيس قسم نظم المعلومات بكلية الاقتصاد والإدارة.
  - عضوين من أعضاء هيئة التدريس في قسم الإحصاء بالكلية.
  - عضوين من أعضاء هيئة التدريس في قسم إدارة الأعمال بالكلية.
- وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها السادة المحكمون تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من (٩٠%) من المحكمين سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض الفقرات، حتى تم الحصول على الصورة النهائية للاستبانة.

وبهذا أصبحت الاستبانة بعد إجراء الصدق الظاهري في صورتها النهائية مكونة من (٥٧) فقرة موزعة على ستة محاور (أبعاد).

### صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency)

وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجات الكلية للاستبانة، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (٢/١)

يوضح معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط
مدى معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة في جامعة الملك عبدالعزيز	**٠,٨١٦
مدى مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري	**٠,٩٥٦
مدى مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز	**٠,٩٢٩
مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل الجامعة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية	**٠,٧١٧
التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز	**٠,٧٥٨
مدى فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز	**٠,٩٠٨

\*\*دال إحصائيا عند مستوى ٠,٠١

وكما يتضح من الجدول السابق فإن قيم معاملات الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للاستبانة التي ينتمي إليها المحور هي قيم عالية، حيث

تتراوح قيم معاملات الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية ما بين (٠,٧١٧) و(٠,٩٥٦) مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات الاستبانة.

قامت الباحثتان أيضا بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي للعبارات، لمعرفة صدق اتساق الفقرات مع الدرجة الكلية، من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بند مع الحور الذي ينتمي إليه، وكانت النتائج على النحو التالي:

### جدول رقم (٣/١)

يوضح معامل الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.625	٣٩	**0.638	٢٠	**0.696	١
**0.763	٤٠	**0.820	٢١	**0.554	٢
**0.522	٤١	**0.939	٢٢	**0.872	٣
**0.610	٤٢	**0.756	٢٣	**0.883	٤
**0.677	٤٣	**0.859	٢٤	**0.683	٥
**0.656	٤٤	**0.893	٢٥	**0.645	٦
**0.845	٤٥	**0.819	٢٦	**0.827	٧
**0.509	٤٦	**0.679	٢٧	**0.525	٨
**0.531	٤٧	**0.507	٢٨	**0.854	٩
**0.558	٤٨	**0.629	٢٩	**0.748	١٠
**0.628	٤٩	**0.854	٣٠	**0.875	١١
**0.683	٥٠	**0.539	٣١	**0.902	١٢
**0.806	٥١	**0.748	٣٢	**0.813	١٣
**0.646	٥٢	**0.672	٣٣	**0.541	١٤
**0.642	٥٣	**0.521	٣٤	**0.915	١٥

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.710	٥٤	**0.615	٣٥	**0.921	١٦
**0.834	٥٥	**0.566	٣٦	**0.748	١٧
**0.512	٥٦	**0.575	٣٧	**0.766	١٨
		**0.653	٣٨	**0.812	١٩

\*\* دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١

يلاحظ من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط لجميع العبارات موجبة الإشارة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وتراوح بين (٠,٥٠٩) - (٠,٩٣٩)، مما يشير إلى تمتع العبارات جميعها بصدق اتساق داخلي جيد مع البعد الممثل لها.

#### ٣/٦/١/١ ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha). ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة.

#### جدول رقم (٤/١)

يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة طبقاً لمحاورها المختلفة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور
0,811	٦	مدى معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة في جامعة الملك عبدالعزيز
0,899	١١	مدى مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري
0,922	٩	مدى مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور
0,780	٩	مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل الجامعة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية
0.821	٨	التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز
0,855	١٤	مدى فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز
٠,٩٤٣	٥٦	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق إن قيم معاملات الثبات جميعها قيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات في الاستبانة بين (٠,٧٨٠-٠,٩٢٢) وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠,٩٤٣)، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

### ٧/١/١ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

#### ١/٧/١/١ الإحصاء الوصفي، وذلك من خلال الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة بالنسبة للمعلومات الأولية.
- المتوسط الحسابي وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور.
- الانحرافات المعيارية للتعرف على التباين في آراء أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة.

▪ معامل بيرسون للارتباط الخطي (Pearson's Linear Correlation Coefficient) ويستخدم هذا الاختبار للتحقق من وجود علاقة إرتباطية خطية بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه العبارة.

وقد تم تحديد الاتجاه للمقياس (درجة الموافقة من حيث قوتها أو ضعفها) كما هو موضح في الجدول التالي رقم (٥/١).

جدول رقم (٥/١) لتحديد الاتجاه للمقياس

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من ١ إلى ١,٧٩	لا أوافق بشدة
من ١,٨٠ إلى ٢,٥٩	لا أوافق
من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩	أوافق إلى حد ما
من ٣,٤٠ إلى ٤,١٩	أوافق
من ٤,٢٠ إلى ٥,٠٠	أوافق بشدة

#### ٣/٧/١/١ الإحصاء الاستدلالي، وذلك من خلال الأساليب التالية:

- معامل بيرسون للارتباط الخطي (Pearson's Linear Correlation Coefficient) للتحقق من وجود علاقة ارتباطية خطية بين أزواج مشاهدات البيانات، إضافة إلى مدى قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين.
- اختبار (ف) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

▪ اختبار شيفية (Scheffe) للتعرف على اتجاه صالح الفروق نحو أي فئة من فئات المتغيرات التي تنقسم إلى أكثر من فئتين وذلك إذا ما بين اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وجود فروق بين فئات هذه المتغيرات.

### ٨/١/١ حدود الدراسة

١/٨/١/١ **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من عام ١٤٣٤هـ الموافق ٢٠١٣م.

٢/٨/١/١ **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة (شطر الطالبات).

### ٢/١ البحوث والدراسات السابقة

### ١/٢/١ البحوث والدراسات العربية

١/١/٢/١ دراسة (مشاط وباطويل ٢٠٠٥م) بعنوان: "تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك عبدالعزيز".

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء حول مفهوم الإدارة الإلكترونية وما يميزها عن الإدارة التقليدية، والمراحل التي مر بها تطوير برنامج الإجازات بجامعة الملك عبدالعزيز كمثال لبرامج الإدارة الإلكترونية التي تم تطويرها بالجامعة في تلك المرحلة والتي شملت: برنامج التعيينات وحضور المؤتمرات والانتدابات والترقيات والملف الأكاديمي لعضو هيئة التدريس، وأنظمة الابتعاث، ومحاضر مجالس الأقسام والكليات والجامعة، ونظام المشتريات الإلكتروني. واستخدمت الدراسة المنهج النظري التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى أنه من أهم مميزات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة ما يلي:

ضمان تنفيذ وتطبيق اللوائح والأنظمة، ضمان تطبيق وتفعيل الهيكل التنظيمي بالجامعة وإمكانية المتابعة، تكامل النظام مع أنظمة وقواعد البيانات الخاصة بشؤون الموظفين والمالية والمشتريات، تغيير نمط التعامل مع المعاملات بالوسائل التقليدية وذلك من خلال التحول الإلكتروني.

٢/١/٢/١ دراسة (غنيم ٢٠٠٦م) بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، ومعوقات استخدامها من خلال استطلاع آراء (٢٢٧) مديراً من جميع مراحل التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة، والتعرف على مقترحاتهم لتفعيل إسهامات الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري والحد من معوقاتهما. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ماله علاقة بالدراسة الحالية، وهي: أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تطوير العمل الإداري بدرجة عالية، أن أكثر إسهاماتها تطويراً للعمل الإداري في اتخاذ القرارات وأقلها في تطوير تقويم الأداء، وأن استخدام الإدارة الإلكترونية تواجهه معوقات بدرجة متوسطة في جميع مراحل التعليم العام، ومن أكثرها المعوقات المادية وأقلها معوقات البرمجيات.

٣/١/٢/١ دراسة (حويل ٢٠٠٩م) بعنوان: "الإدارة الإلكترونية وجودة أداء الجامعة لوظائفها: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة أداء جامعة أسيوط في جمهورية مصر لوظائفها المختلفة، وإلى وضع تصور

مقترح لتفعيل هذا الدور. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالاستعانة بإحدى أدواته وهي الإستبانة، وطبقت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى الإداريين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إدراك العينة لأهمية الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة أداء الجامعة لوظائفها المختلفة، إسهام الإدارة الإلكترونية في توفير بيئة تعليمية وبحثية أفضل، إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق رضا الطلاب والمستفيدين، توفير فرص أفضل للاتصال والتعاون بين الجامعة والجامعات الأخرى وكذلك بينها وبين المجتمع المحلي من خلال الإدارة الإلكترونية، كما أنها تسهم في التحسين المستمر لأداء الجامعة لوظائفها المالية والإدارية من خلال زيادة فرص المشاركة والاتصال وتدفق المعلومات وتقليل الوقوع في الأخطاء وتوفير الوقت والجهد والمال وتحقيق الشفافية.

١/٢/٤ دراسة (الدوسري ٢٠١٠م) بعنوان: "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك فيصل".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الإدارة العامة لكليتي الآداب والعلوم للبنات بالدمام بجامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ضرورة تطوير البنية التحتية في مجتمع الدراسة، وتوفير البيئة الإلكترونية، وتوعية وتهيئة الكوادر البشرية علمياً وتقنياً للتعامل وقبول هذا النوع من الإدارة الحديثة، الاتجاه الإيجابي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، والاتفاق على آثارها الإيجابية وأهمها سرعة إنجاز المعاملات، وتسهيل الإجراءات، ودقة العمل، وتوفير الوقت والجهد، وجود معوقات لتطبيق الإدارة

الإلكترونية في مجتمع الدراسة من أهمها ضعف البنية التحتية، وضعف الإمكانيات المادية للصيانة، وقلة الكفاءات البشرية المؤهلة، وغياب الحوافز المادية والمعنوية وغيرها.

٥/١/٢/١ دراسة (عبدالجبار ٢٠١٠م) بعنوان: "الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على مستوى الأداء لدى موظفي مستشفى جامعة الملك عبدالعزيز بجدة".

هدفت الدراسة إلى تعريف الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الأعمال الإدارية، ومعرفة مدى جدوى استخدامها لتحسين أداء الموظفين، إضافة إلى تقديم مقترحات لتلافي الصعوبات ومحاولة التغلب عليها بأفضل طريقة ممكنة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمعرفة وجهات نظر منسوبي مستشفى جامعة الملك عبدالعزيز حيال أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أدائهم من خلال توزيع استبانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- مساهمة الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين بشكل فعال.
- محدودية إلمام الموظفين بمفاهيم الإدارة الإلكترونية، وحاجتهم إلى توسيع مداركهم نحو أهميتها وفعاليتها في تطوير العمل الإداري.
- إن ظهور بعض الصعوبات عند عملية التغيير يعتبر أمراً حتمياً لا بد من مواجهته لتحقيق الأهداف من تطبيق الإدارة الإلكترونية.

٦/١/٢/١ دراسة (الكبسي ٢٠١٠م) بعنوان: "متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كليات التربية للبنات بجدة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص الإدارة الإلكترونية، ومبررات التحول لها، ومتطلباتها المادية والبشرية ومعوقات تطبيقها في كليات التربية

للبنات بجدة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: عدم وجود إدارة إلكترونية مطبقة في الوقت الحالي بكليات التربية بجدة بسبب قصور في الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيقها، وجود وعي كافي لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية وخصائصها المختلفة.

٧/١/٢/١ دراسة (أبو عون ٢٠١٠م) بعنوان: "تكنولوجيا المعلومات كأساس ومتطلب للتحديث: الإدارة التعليمية: آفاق وتطوير".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تكنولوجيا المعلومات في الإدارة التعليمية الحديثة ومدى كفاءة أدائها ودورها في مجال تنميتها. استخدمت الدراسة المنهج النظري التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام التكنولوجيا أصبح ضرورة ملحة لكل الإدارات التعليمية لما توفره من وقت وجهد وموارد مادية ومعنوية للمنظمات التعليمية، ووصت الدراسة بضرورة مواكبة التغيرات التكنولوجية وتعريف العاملين بها قبل التعامل الفعلي والتطبيقي العملي مما يوفر البيئة الملائمة لتدريب العاملين وتوجيه المراكز والدوائر والمؤسسات التعليمية والمراكز العلمية الأكاديمية مع تحديد المعايير الرقابية للعملية التعليمية وتحديد أسلوب الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات مع النهوض بالمستوى الملائم للإدارة التعليمية.

٨/١/٢/١ دراسة (بكري ٢٠١٢م) بعنوان: " دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموظفين (دراسة تطبيقية على موظفي كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية وجود إدارات إلكترونية بالمنظمات، وعلى مدى تأثيرها على أداء الموظفين، وعلى التعرف على مدى

وعى الموظفين بفوائدها ومميزاتها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- وجود كوادر بشرية جيدة في مجتمع الدراسة تجيد استخدام التقنية الحديثة المتطورة.
- مساهمة الإدارة الالكترونية في رفع مستوى الأداء وتطوير المهارات لدى الموظفين بشكل فعال.
- وجود علاقة طردية بين استخدام الإدارة الإلكترونية وأداء الموظفين، حيث أنه كلما اتجه الموظفين إلى استخدام الإدارة الإلكترونية كلما تطورت مهاراتهم، وهذا بدوره ساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

#### ٢/٢/١ البحوث والدراسات الأجنبية

١/٢/٢/١ دراسة (Deloitte Research 2000) بعنوان:

#### "At the Dawn of E-Government: The Citizen as Customer"

شملت الدراسة ٢٥٠ مؤسسة حكومية في خمس دول هي الولايات المتحدة الأمريكية، أستراليا، كندا، نيوزيلندا والمملكة المتحدة، لدراسة رؤى الإدارات العليا في المؤسسات التي تحت البحث حول الحكومة الإلكترونية وتطلعاتهم وتوقعاتهم وخططهم لمواجهة التحولات الجذرية في مفاهيم الحكومات المعاصرة والمستقبلية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أن الحكومات التي أدخلت مفهوم الحكومة الإلكترونية إلى أساليب عملها في خدمة المستهلكين قد نجحت في تحقيق فوائد عديدة أهمها توفير خدمات أسهل وتحقيق إنتاجية أعلى وتوفير معلومات أفضل وتقليص عدد شكاوى العاملين وتحسين الصورة الكلية للمؤسسة.

- كشفت الدراسة عن تركيز الحكومات في استعمال التكنولوجيا على المشاركة بالمعلومات التي تعتبر عنصراً أساسياً في التوجه نحو الحكومة الإلكترونية.
- حددت الدراسة ست خطوات يجب أن تتبعها المؤسسات الحكومية في طريق تحولها إلى حكومة إلكترونية، وهذه الخطوات هي:
  - توسيع المشاركة بالمعلومات وتوفيرها للمستهلكين باستخدام التكنولوجيا المناسبة.
  - تبادل المعلومات والاتصالات باتجاهين.
  - تبني بوابات إلكترونية متعددة الأغراض بحيث يمكن تقديم الخدمات وتبادل الأعمال بين الأجهزة المختلفة من مصدر واحد.
  - تخصيص بوابات لخدمة الأفراد وفقاً لرغباتهم.
  - تجميع الخدمات التي تشترك فيها مؤسسات حكومية مختلفة في جهة موحدة بحيث تقدم للمستخدمين من مدخل واحد مشترك.
  - دمج تكاملي لنظم المعلومات بين مختلف الأجهزة الحكومية.

١/٢/٢/٢ دراسة (Haines and Lafleur 2008) بعنوان:

### "Information Technology Usage and Human Resource Roles and Effectiveness"

هدفت الدراسة استكشاف الأثر المحتمل لتكنولوجيا المعلومات (IT) على وظائف وفعالية الموارد البشرية، والتعرف على استخدامات تكنولوجيا المعلومات من خلال تسعة مجالات واسعة (المراجعات والاستقصاءات، واستحقاقات الموظفين، التعويضات والمكافآت، والصحة والسلامة، وأداء الإدارة، والتخطيط والتطوير الوظيفي، والتوظيف والتدريب والتطوير،

وعلاقات الموظفين)، ومدى مشاركة الموارد البشرية في الوظائف الإستراتيجية وفعاليتها، وتعتبر هذه الدراسة أول محاولة فعلية لقياس هذا الأثر، تم عمل دراسة استقصائية على عينة شملت ١,٥٥٦ من كبار المديرين التنفيذيين للموارد البشرية في الشركات الكندية الرائدة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن التوسع في استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات (IT) لدعم وظائف الموارد البشرية مرتبط بإشراكهم في الوظائف الإستراتيجية واعتبارهم شريك استراتيجي وعامل محوري في عملية التغيير.
- أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات (IT) والفعالية التقنية والإستراتيجية في وظائف الموارد البشرية.

٣/٢/٢/١ دراسة (Seresht and others 2008) بعنوان:

### "E-management: Barriers and Challenges In Iran"

هدفت هذه الدراسة إلى عرض وتحليل أبرز العقبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في إيران. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وشملت عينة الدراسة ٤٥ هيئة تضمنت هيئات عامة وخاصة، وتم توزيع الاستبيانات على ٢٠٠ خبير وعالم ومدير. وقد توصلت الدراسة إلى المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في إيران وهي كالتالي:

- معوقات إدارية من أهمها افتقار المدراء للوعي التكنولوجي والدافعية والدعم، وعدم كفاية التزام الإدارة العليا بتطبيق تكنولوجيا المعلومات.
- معوقات بشرية من أبرزها مقاومة الموظفين للتغيير، وافتقار الموظفين إلى الاهتمام والدافعية لتطبيق التكنولوجيا الحديثة.

- معوقات ثقافية واجتماعية من أهمها الثقافة غير المتطورة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات، وجهل المستخدمين والمواطنين عموماً بتكنولوجيا المعلومات.
  - معوقات تنظيمية هيكلية من أهمها ضعف قنوات الاتصال في المنظمات، والافتقار إلى الموارد المالية للإمداد بالبرامج والأجهزة، والقدرة المالية غير الكافية للوحدات لتطبيق تكنولوجيا المعلومات.
  - معوقات تكنولوجية تقنية تمثلت في ضعف البرامج وشبكات الاتصال.
  - معوقات بيئية تمثلت في عدم وجود شبكات متكاملة في إيران، والافتقار إلى القواعد والتنظيمات الضرورية في الدولة، الافتقار إلى الوضوح في صناعة السياسة في تكنولوجيا المعلومات، والافتقار إلى التعاون والتآزر بين الوحدات والأقسام المختلفة في المنظمات.
- كما بينت الدراسة أن من أكثر العقبات التي تمنع تطبيق الإدارة الإلكترونية هي العوامل الثقافية والتنظيمية، بينما تعد العوامل البشرية والتقنية أقل العوامل أهمية.

١/٢/٢٠١٤ دراسة (Rahman and Hussain 2011) بعنوان:

### "The Impact of Information Technology on Performance Evaluation in Developing Countries: An Empirical Study"

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير تكنولوجيا المعلومات على وظائف المديرين، وعلى تقييم الأداء باستخدام مقاييس مالية وغير مالية، طبقت هذه الدراسة على قطاع الخدمات المصرفية في الدول النامية، وتحديداً في بنغلاديش والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة وعمان.

استخدمت الدراسة المنهج التجريبي، وشملت عينة الدراسة ثلاث مجموعات من ١٠٦ مدير من جميع الدول، تم تصنيفهم بناء على تصورهم لمدى تأثير تطبيق تكنولوجيا المعلومات على وظائفهم (عالي، متوسط، منخفض). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- وجود أثر إيجابي لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على أداء المديرين لوظائفهم.
- أن تأثير تطبيق تكنولوجيا المعلومات كان بدرجات مختلفة، حيث أثر على مقاييس تقييم الأداء المرتبطة بالربحية والإنتاجية بشكل أكبر من التكلفة.
- اختلاف تصورات أفراد العينة لمدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأداء نتيجة لاختلاف مهاراتهم في استخدامها فالأكثر مهارة تصوروا تأثير عالي والعكس صحيح.
- إن تأثير تطبيق تكنولوجيا المعلومات على مقاييس تقييم الأداء الغير مالية أكبر من المالية، بالإضافة إلى أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات يجعل المنظمات أكثر مرونة وشفافية، وسرعة في الاستجابة للتغيرات البيئية.

١/٢/٥ دراسة (Saleem and others 2011) بعنوان:

### "Measuring the Impact of adopting ICTs: Evidence from Developing Economy"

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة قياس تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) على الإنتاجية في المنظمات (الكفاءة والفعالية)، وبالتالي تأثيرها على أداء المنظمة (التكلفة، الوقت، الجودة)، واستكشاف المعوقات في تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT)، وتأثير وجود رأس مال بشري متعلم لتكنولوجيا المعلومات (IT) على إنتاجية المنظمة. استخدمت

الدراسة المنهج التجريبي على عينة من ٢٨ مؤسسة في قطاع التعليم العالي (HES) من مناطق مختلفة من دولة باكستان. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) والفعالية والكفاءة.
- أن تطبيق (ICT) ساهم في تحسين أداء المنظمة حيث أدى إلى تخفيض وقت العمل وتحسين الجودة وتخفيض التكلفة.
- بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي قوي لوجود موارد بشرية قادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات على الفعالية في إنتاجية المنظمة وعلى أدائها ويقل هذا الأثر بالنسبة للكفاءة.
- بالإضافة إلى وجود معوقين رئيسيين لتطبيق (ICT) في باكستان وهما القرصنة والبرمجيات الغير مسجلة والتكاليف العالية لتطبيق هذه التكنولوجيا.

١/٢/٢٠١٦ دراسة (Al-Adwan and Almashaqba 2012) بعنوان:

### "Evaluation the Role of Information Technology in Business Value Performance (BVP)"

هدفت الدراسة إلى دراسة أهمية تكنولوجيا المعلومات في أداء الأعمال، وتقييم فوائد استخدامها في منظمات الأعمال الأردنية، وتطوير نموذج يوضح مقدار القيمة التي تكتسبها منظمات الأعمال نتيجة تطبيقها، وتقييم مدى إقبال المدراء على تطبيقها في منظماتهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان على عينة من ١٢٨ مدير من مختلف المستويات

الإدارية (إدارة عليا، وسطى، تشغيلية) في مدينتي الحسن والظليل الصناعيتين في الأردن. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- وجود أهمية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال لما تحقّقه من فوائد وكفاءة في الأداء.
- توفر البنية التحتية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في مجتمع البحث بشكل كاف وذلك يفسر الاعتماد المتزايد على التكنولوجيات الحديثة في جميع مجالات العمل.
- وجود أثر للنظام التنظيمي على الموظفين وخاصة في مجالات التدريب والتطوير والاتصالات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وأداء العاملين نتيجة للتغير في التصنيف الوظيفي.

### التعقيب على البحوث والدراسات السابقة

استعرضت الباحثة (١٤) دراسة سابقة، موزعة على ثلاثة محاور وهي الإدارة الإلكترونية وتضمنت (٩) دراسات، والحكومة الإلكترونية وتضمنت دراسة واحدة، وتكنولوجيا المعلومات وتضمنت (٤) دراسات.

وقد طبقت تلك الدراسات على مجتمعات مختلفة، فعلى مستوى جامعة الملك عبدالعزيز تم استعراض ثلاثة دراسات منها دراستان (مشاط وباطويل ٢٠٠٥م)، و(بكري ٢٠١٢م) على الجامعة كما هو الحال في الدراسة الحالية، ودراسة (عبدالجبار ٢٠١٠م) على مستشفى الجامعة، وعلى مستوى المملكة العربية السعودية توجد دراسة (غنيم ٢٠٠٦م) على مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة، ودراسة (الدوسري ٢٠١٠م) على جامعة الملك فيصل،

ودراسة (الكبسي ٢٠١٠م) على كليات التربية للبنات بجدة، وعلى مستوى الدول الخليجية توجد دراسة (Rahman and Hussain 2011) على المملكة العربية السعودية والإمارات وعمان إضافة إلى بنجلاديش، وعلى مستوى الدول العربية توجد دراستي (حويل ٢٠٠٩م) في جمهورية مصر، و(Al-Adwan and Almashaqba 2012) في الأردن، وعلى مستوى الدول الإسلامية توجد دراسة (Seresht and others 2008) في إيران ودراسة (Saleem and others 2011) في باكستان، وعلى مستوى الدول الغربية توجد دراسة (Deloitte Research 2000) في خمس دول هي الولايات المتحدة الأمريكية، أستراليا، كندا، نيوزيلندا والمملكة المتحدة، ودراسة (Haines and Lafleur 2008) على كندا.

وقد تم إعداد هذه الدراسات التي عرضتها الباحثة بين عامي (٢٠٠٠م -

٢٠١٢م)، وعرضت وفق ترتيب زمني من الإقدام إلى الأحدث.

وقد تطرقت هذه الدراسات إلى جوانب مختلفة من موضوع الدراسة من أبرزها الواقع التطبيقي للإدارة الإلكترونية أو الحكومة الإلكترونية في مجتمعات مختلفة، وما خلفه تطبيقها من آثار إيجابية وتحديات، مثل دراسة (مشاط وباطويل ٢٠٠٥م)، (غنيم ٢٠٠٦م)، (حويل ٢٠٠٩م)، (عبدالجبار ٢٠١٠م)، (بكري ٢٠١٢م)، (Deloitte Research 2000). أيضا ركزت بعض الدراسات على مفهوم الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث وخصائصها ومتطلباتها ومبررات التحول لها، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، مثل دراسة (الدوسري ٢٠١٠م)، (الكبسي ٢٠١٠م)، (أبو عون ٢٠١٠م)، (Seresht and others 2008). كما ركزت بعض الدراسات على قياس وتقييم أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمات، وما

حققته من فوائد وإنجازات كبيرة عند تطبيقها وخاصة في مجال الإنتاجية وجودة الأداء والإجراءات الإدارية، مثل دراسة ( Haines and Lafleur ) (2008)، (Rahman and Hussain 2011)، (Saleem and others )، (2011)، (Al-Adwan and Almashaqba 2012).

استخدمت الدراسات السابقة مناهج مختلفة في البحث، فبعضها يتفق مع الدراسة الحالية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبعضها المنهج التجريبي، وبعضها المنهج النظري التحليلي.

اتفقت جميع الدراسات على وجود آثار إيجابية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة في مجال الأداء والعمل الإداري.

تعتبر الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة، حيث تتفق مع الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية في الكشف عن مفومها وأهدافها وعناصرها وخصائصها ووظائفها وأهميتها ومتطلباتها ومعوقاتها، وتتفق مع الدراسات التي تناولت موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الكشف عن الآثار الإيجابية الناتجة عن توظيفها في المنظمات، ولكنها تميزت بقياس أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحت سقف الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي والعمل الإداري في ميدان جديد لم تتطرق إليه الدراسات السابقة وهو ميدان موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز، وهي من الدراسات القليلة في هذا المجال على مستوى المملكة. بالإضافة إلى ذلك تطرقت الدراسة إلى تقييم الأنظمة الإلكترونية المعمول بها تحت مظلة الإدارة الإلكترونية في مجتمع الدراسة، وتحديد مدى فعاليتها لتحقيق الأهداف المرجوة

منها، واستكشاف مشاكلها من وجهة نظر مستخدميها بهدف تطويرها وهذا ما أغفلته الدراسات السابقة وتفرّدت به الدراسة الحالية.

وقد تم الاستفادة من البحوث والدراسات السابقة في إثراء الإطار المعرفي للدراسة الحالية، وفي بناء أداة الدراسة، والتعقيب على النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية.

## ٢. الإطار المعرفي

### ١/٣ الإدارة الإلكترونية

#### ١/١/٢ مفهوم الإدارة الإلكترونية

تنوعت التعاريف التي قدمها المفكرون والباحثون في تعريفهم لمصطلح الإدارة الإلكترونية، حيث تناولوا هذا المفهوم وفسروه من جوانب وزوايا مختلفة (Jorgenson ٢٠٠١م، ٦٥)، (العوامل ٢٠٠٣م، ٢٦٣)، (الطعامنة والعلوش ٢٠٠٤م، ١١)، (السالمي والسليطي ٢٠٠٨م، ٣٢)، (نجم ٢٠٠٩م، ١٥٧).

وعلى ضوء الطرح المقدم لاتجاهات الباحثين والدارسين في تعريف الإدارة الإلكترونية، يمكن تلخيص أهم ملامحها في النقاط التالية:

- تطوير وتحسين الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل الإدارية بما يتناسب مع أهداف الإدارة الإلكترونية.
- توظيف التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات في إنجاز مهام الجهاز الإداري ووظائفه.
- ميكنة جميع الأنشطة الإدارية، وتحديثها باستمرار وتبسيط تنفيذها بما يضمن رفع مستوى الكفاءة والفعالية.

▪ تنمية رأس المال المعرفي الفكري الذي يتجسد في القدرة على استدامة النمو المعرفي وتوظيفه من أجل استغلال الموارد بكفاءة وتحقيق الأهداف.

وترى الباحثتان أن نظرة الفكر الإداري التقني الإلكتروني تتجاوز الميكنة أو الأتمتة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة بوصفها عمليات إجرائية منفصلة، إلى منهجية تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة، واستثمار تلك البيانات والمعلومات في تحقيق أهداف المؤسسة، في ظل ممارسات إجرائية تتصف بالمرونة والتجاوب مع الطوارئ والمتغيرات المتلاحقة التي أصبحت سمة العصر.

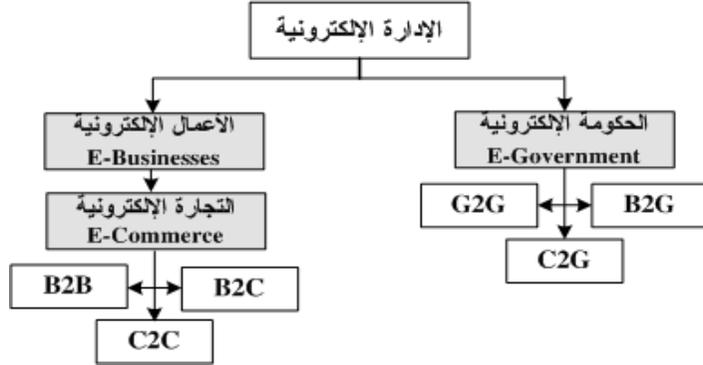
وعليه، يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها "توظيف التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات في إنجاز مهام الجهاز الإداري ووظائفه، بما يحقق التكامل بين إدارات المنظمة لتحقيق أهدافها واستثمار مواردها وتحسين أدائها".

### ٢/١/٢ الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية

يرى (السالمي والسليطي ٢٠٠٨م، ٣٣) أن الحكومة الإلكترونية تعني جعل جميع الإدارات الحكومية تتكامل مع بعضها البعض، وتقدم الخدمات فيما بينها وبين المواطنين والقطاع الخاص بشكل مباشر وإلكتروني، وبذلك فإن مفهوم الحكومة الإلكترونية أشمل من مفهوم الإدارة الإلكترونية، ويعزز هذا الرأي (الحسن ٢٠١١م، ٥٢-٦٠) حيث أشار إلى أن الحكومة الإلكترونية تعد الإطار الشامل والمتكامل للتطبيقات الإلكترونية في المجال الإداري على مستوى أطراف العملية الإدارية كافة، وهذا يعني أن تطبيق أسلوب الإدارة

الإلكترونية هو الخطوة السابقة لتطبيق أسلوب الحكومة الإلكترونية في الجهات الحكومية كما في الشكل رقم (١/٢).

شكل رقم (١/٢) يوضح الإدارة الإلكترونية وموقعها بين المفاهيم المشابهة



المصدر: الصيرفي، ص ١٤، بتصريف من الباحثة

### ٣/١/٣ أهداف الإدارة الإلكترونية

ذكر (العوامل ٢٠٠٣م، ٢٦٥) عدد من الأهداف للإدارة الإلكترونية،

أهمها:

- ١- تكامل أجزاء التنظيم وتوحيدها كنظام مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات.
- ٢- تطوير عمليات الإدارة وتعزيز فعاليتها في خدمة الأهداف المؤسسية.
- ٣- تقديم آليات فعالة وداعمة لاتخاذ القرارات.
- ٤- ضمان تدفق المعلومات بدقة وكفاية وتوقيت ملائم وجاهزية مستمرة.
- ٥- تقليل تكلفة التشغيل وتحسين متواصل لمعدلات الإنتاجية.
- ٦- إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الإداري الشامل والمتواصل.

وأضاف (كتوعة ٢٠٠٤م، ٤٩١) الأهداف التالية:

- ٧- رفع مستوى الأداء، والاستخدام الأمثل للطاقات البشرية.
- ٨- تقليص الإجراءات الإدارية، فمع توفر المعلومات بشكلها الرقمي تتقلص الأعمال الورقية وتعبئة البيانات يدوياً.
- ٩- زيادة دقة وموثوقية وصحة البيانات، وتقليل نسبة الأخطاء البشرية.

وتضيف الباحثتان إلى ما سبق الأهداف التالية:

- ١٠- تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات المختلفة داخلياً وخارجياً والمتباعدة جغرافياً من خلال ربطها بشبكات اتصال إلكترونية.
- ١١- ترشيد الوقت المهدر في الإدارة التقليدية واستثماره في تطوير خدمات الإدارة.
- ١٢- تحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- ١٣- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

### ٤/١/٣ مزايا الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية يحقق العديد من الفوائد من الناحية الإدارية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، وفي الطرح التالي نركز الدراسة على أبرز المزايا الإدارية التي تقدمها الإدارة الإلكترونية باعتبارها موضوع البحث:

- ١- تسهيل عملية التخطيط من خلال ما توفره الإدارة الإلكترونية من نظم معلومات، وشبكات اتصال بجميع الإدارات (أبو مغايش ٢٠٠٤، ٢٣٣).
- ٢- مرونة الهيكل التنظيمي في ظل الإدارة الإلكترونية، مما يجعلها أقدر على التكامل والتنسيق بين الإدارات المختلفة (السيبي ٢٠٠٥م، ٣٦).

٣- تسهيل عملية الرقابة ومتابعة العمليات المختلفة وسير القرارات وتنفيذها وتحديد مصادر الأخطاء (الحسن ٢٠١١م، ١٧١).

٤- تسهيل عملية إدارة الموارد البشرية بجميع وظائفها مثل تحديد الاحتياجات البشرية، والتنمية والتدريب، وتحديد المسار الوظيفي وغيرها (الحسن ٢٠١١م، ١٦٩-١٧٠).

**ويضيف (عامر ٢٠٠٧م، ٣٥):**

٥- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والمستفيدين كذلك.

٦- سهولة إنهاء معاملات المستفيدين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإنابة عن الدوائر الأخرى (المحطة الواحدة).

٧- سهولة الحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها، وتخزينها وحفظها وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المنظمة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث (DRS).

**ويضيف (السالمي والسليطي ٢٠٠٨م، ٣٧):**

٨- تبسيط الإجراءات (وقت وسرعة تنفيذها) مما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات المقدمة وجودتها.

٩- تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات الداخلية والخارجية.

**وتضيف الباحثتان المزايا التالية:**

١٠- تسهيل عملية اتخاذ القرارات، والقدرة على تشخيص المشكلات وتقويم الأداء من خلال شمولية المعلومات التي يمكن الحصول عليها ودقتها وسرعة توفيرها.

١١- تحسين الكفاءة وزيادة الفعالية وذلك من خلال القيام بالأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة مع زيادة القدرة على التنسيق بين الدوائر والأقسام الإدارية المختلفة.

١٢- زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة، وذلك من خلال أتمتة عملياتها وأنشطتها مما يسهم في تحسين نوعية المخرجات وتقليل التباين والتفاوت في مستوى الأداء.

١٣- زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار وذلك من خلال تحسين عمليات التبادل المعلوماتي والمعرفي، واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية.

### ٥/١/٣ عناصر الإدارة الإلكترونية

ينبغي على المنظمات الهادفة إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن تدرك عناصرها ومكوناتها التي تم جمعها وتلخيصها في النقاط التالية والعمل على توفيرها قبل الخوض في التجربة:

#### التقنيات

أشار (ياسين ٢٠٠٥م، ٢٣-٢٥) إلى ثلاثة عناصر تقنية مهمة، وعزز ذلك (الحسن ٢٠١١م، ٦٩-٧١) وهي:

- عتاد الحاسوب (Hardware): يتمثل في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.
- البرامج (Software): وتنقسم إلى قسمين:

- برامج النظام: مثل نظم التشغيل، ونظم إدارة الشبكة، مترجمات لغة البرمجة وغيرها.
- برامج التطبيقات: وتنقسم إلى:
  - برامج التطبيقات العامة: مثل مستعرضات الويب، والبريد الإلكتروني، وقواعد البيانات وغيرها.
  - برامج التطبيقات الخاصة: تتنوع حسب الخدمة التي تؤديها ومنها على سبيل المثال البرامج المحاسبية، وبرامج إدارة المشاريع وغيرها.
- شبكات الاتصالات (Network): هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت (Intranet)، والإكسترانت (Extranet)، والإنترنت (Internet).

#### الموارد البشرية

تعتبر العنصر الأهم في المنظومة الإلكترونية وتشمل صناعات المعرفة Knowledge Workers من القيادات الرقمية، والمديرين، والمحللين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة (ياسين ٢٠٠٥م، ٢٥)، وأضاف (الحسن ٢٠١١م، ٧٢) لما سبق الكوادر الإدارية من أصحاب التخصص الذين لهم خبرتهم في تطبيقات التقنية وكيفية تعظيم قيمتها والاستفادة من إمكاناتها.

#### الأنظمة

- الأنظمة والتشريعات: هي الضوابط اللازمة لتنفيذ أعمال الإدارة الإلكترونية، والسيطرة على التجاوزات غير المرغوبة (نوفل ٢٠٠٣م، ٦).

▪ الأنظمة الداعمة: ويقصد بها العوامل والأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية، والضوابط التي تحكم هذا المشروع ويستمد منها صلاحيته واستمراريته (أبو مغايز ٢٠٠٤م، ١٣٥)، وتشمل الأنظمة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، وتعد بمثابة محددات لنمط الإدارة وطبيعتها وأساليب عملها وحجمها (الحسن ٢٠١١م، ٧٤).

### المجتمع

يجب على الإدارة مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته التي أشار إليها (الحسن ٢٠١١م، ٧٣) وهي الدين والتقاليد والثقافة، وتكوين المجتمع وحجمه، حتى تكون عملية التحول قائمة على أسس صحيحة مما يضمن لها الاستمرارية والتطور.

**إضافة إلى العناصر السابقة ترى الباحثة أن جوهر عمل الإدارة الإلكترونية يرتكز على فكرة تحقيق التعاضد والتكامل الداخلي والخارجي بين عناصرها مما يوفر للمنظمة قدرة استثنائية على المشاركة بالمعلومات التي يتم تبادلها بشكل بيني وفوري وداخلي وخارجي، وذلك بدوره يؤدي إلى زيادة عوائد الأصول الرقمية ورأس المال المعرفي الفكري للمنظمة الذي سبقت الإشارة إلى أهميته في مفهوم الإدارة الإلكترونية، ويقع على عاتق صناع المعرفة إدارة عملية التعاضد والتكامل للعناصر.**

### ٦/١/٣ وظائف الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية هي منظومة تنظيمية ووظيفية مرنة ومفتوحة تتبادل تأثيراتها مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وبالتالي تعتبر هذه الإدارة حزمة متكاملة من العمليات المترابطة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات، وفقاً لمتطلبات المواكبة والاستخدام المناسب لتقنيات

المعلومات من عتاد حاسوب، وبرمجيات، وشبكات اتصال، وإدارة فعالة وذكية لموارد المنظمة من البيانات والمعلومات والمعرفة. لذلك من غير الممكن وضع الوظائف التقليدية للإدارة في إطار الوسائل والتقنيات الحديثة للمعلوماتية لأن هذه الأخيرة قد أثرت بصورة جوهرية في مضمون العملية الإدارية نفسها وفي شكلها وطبيعتها (الدعيلج ٢٠١١م، ١٨١). سيتم استعراض أبرز وظائف الإدارة الإلكترونية والتعرف على أهم التغيرات التي طرأت عليها:

### ١/٦/١/٢ التخطيط الإلكتروني

يعتمد التخطيط الإلكتروني بصفة أساسية على التخطيط الاستراتيجي والأهداف الإستراتيجية، حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، ويعتمد كذلك في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراءات العمل (غنيم ٢٠٠٤م، ٥٧).

تقوم الإدارة الإلكترونية على مبدأ التغيير فتعتمد على التخطيط قصير المدى والمرونة في تغيير خططها حسب ما يستجد أو يطرأ من أمور (الحسن ٢٠١١م، ٨٠).

وبطبيعة الحال يختلف التخطيط الإلكتروني تماماً عن التخطيط التقليدي، حيث اتفق (نجم ٢٠٠٤م، ٢٣٦) و(الحسن ٢٠١١م، ٨١) على أن هناك اختلافات أساسية وهي كالتالي:

- التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية متجددة متطورة متحولة بحسب الأهداف الواسعة المرنة والآنية وقصيرة الأمد القابلة للتطوير المستمر.

- أن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المتقطع إلى التخطيط المستمر.
- يعزز التخطيط الإلكتروني مبدأ المشاركة فجميع العاملين يساهمون في عملية التخطيط في أي زمان ومكان مما يقلص المركزية بمختلف أشكالها وأدوارها، على خلاف التخطيط التقليدي الذي يعتمد على الهرمية في اتخاذ القرارات وتوزيع الأعمال.

#### ٢/٦/١/٢ التنظيم الإلكتروني

يرى (نجم ٢٠٠٤م، ٢٥٠) أن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفصفاض لتوزيع واسع للسلطات والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فمع الانترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتناسم.

ويشير (الضافي ٢٠٠٦م، ٢٩) إلى أنه في ظل الإدارة الإلكترونية أصبح دور القيادات استشاريا بعد زوال الشكل التقليدي للتنظيم القائم على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال إلى التنظيم الإلكتروني القائم على فرق العمل، والتحول من نظام سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة، ومن مركزية الرئيس إلى التنظيم متعدد الرؤساء، ومن اللوائح والسياسات التفصيلية إلى السياسات المرنة والفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة، ومن التحكم في المعلومات وسريتها إلى الشفافية وإتاحة المعلومات.

ويضيف (غنيم ٢٠٠٤م، ٥٧) أن التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات وأشكال الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الرأسي إلى الشكل الأفقي، كما يتطلب أيضا إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها؛ لمواجهة كل مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها، ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم، واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة، كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة، والتي يتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية:

- إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونياً.
- إدارة الدعم التقني للمستفيد.
- إدارة علاقات العملاء إلكترونياً.

### ٣/٦/١/٢ التوجيه الإلكتروني

يشير (غنيم ٢٠٠٤م، ٧١) إلى أن التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، كما يعتمد أيضاً على وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة، كما يعتمد التطبيق الكفء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الإنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها.

اتفق (غنيم ٢٠٠٤م، ٧٣) و(الحسن ٢٠١١م، ٩٥-٩٨) على بعض المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية:

- مهارات المعارف الإلكترونية: مثل تقنية المعلومات في الحاسبات الآلية وشبكات الاتصالات الإلكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها.
- مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين: حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء كانت مكتوبة أو شفوية.
- مهارات إدارية: وهي تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي والتعاون، بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة.

**علاوة على ذلك،** يتأكد على القياديين والمديرين في هذا العصر متابعة كل جديد في حقل التقنيات الإلكترونية وأن يتحلوا بثقافة الإبداع والانفتاح والمرونة والتي تعد من ضروريات هذا العصر لكي يتمكنوا من التخطيط السليم والجيد للدخول إلى عصر الثورة الرقمية والاستفادة من إمكاناته لتطوير أداء المنظمات ورفع كفاءتها الإنتاجية.

#### ٤/٦/١/٢ الرقابة الإلكترونية

يشير (نجم ٢٠٠٤م، ٢٤٧) إلى أن الرقابة الإلكترونية أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة بدلاً من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة كرصيد إلى الرقابة كعملية وتدفق مستمر، كما اتفق (نجم ٢٠٠٤م، ٢٤٧-٢٧٧) و(الحسن ٢٠١١م، ١٠٠-١٠١) على أن للرقابة الإلكترونية العديد من المزايا منها:

- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية.
- تقليص الفجوة الزمنية بين التنفيذ والرقابة، وتحقيق ميزة الرقابة على مراحل التنفيذ أول بأول في الوقت الحقيقي.
- إن الرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
- تعد النتائج هي المعول الرئيس الذي تنصب عليه عمليات الرقابة الإلكترونية، فنقديم الخدمة أو المنتج للفئة المستهدفة بالمستوى المخطط له يعتبر دليل على أن النظام الإداري يعمل بكفاءة عالية.
- إن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في المنظمة.

من العرض السابق تستنتج الباحثان أن تطبيق الإدارة الإلكترونية قد أحدث تغيرات ايجابية في وظائف الإدارة عززت من فعاليتها، وأن إدراك هذه التغيرات من قبل القيادات والكوادر البشرية في المنظمة سيخلق إدارة مرنة لأي تغيرات داخلية أو خارجية، ذات قرارات فعالة، وقدرة على استثمار مواردها المادية والبشرية بأفضل شكل، وكذلك قادرة على تحقيق أهدافها المتعلقة بخدمة المستفيدين منها بأفضل جودة ممكنة.

### ٧/١/٣ متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبشرية وغيرها من الأطراف المتداخلة، وتطبيقها يستلزم دراسة متطلباتها وأخذها في الحسبان قبل خوض التجربة، حتى تؤتي

ثمارها على الوجه المرجو منها، ويمكن تلخيص أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية في الآتي:

## ١/٧/١/٢ وضع خطط التأسيس

يرى (السبيعي ٢٠٠٥م، ١٩) أن وضع الخطط الإستراتيجية يتطلب عدة أمور وهي:

- ١- تشكيل إدارة مدعومة من قبل الإدارة العليا تتولى التخطيط الإستراتيجي للمشروع، وتحديد الجدول الزمني للتنفيذ وآلياته والإمكانات المادية والبشرية، والأهداف ومعايير الإنجاز.
- ٢- الاستعانة بالجهات البحثية والاستشارية ذات الخبرة في التخطيط والتنفيذ.
- ٣- تحديد منفذ موحد للإدارة الإلكترونية لجميع المستخدمين بشكل يوائم احتياجاتهم.
- ٤- التكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة حكومية أو خاصة، لتكون متوفرة ومتاحة ببسر وسهولة.
- ٥- توفير التمويل الكافي والمستمر لجميع متطلبات الإدارة الإلكترونية.
- ٦- يمكن الاستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع.

## ٢/٧/١/٢ توفير البنية التحتية

تشمل البنية التحتية العناصر التقنية (عتاد الحاسوب، والبرامج، وشبكات الاتصال) التي سبقت الإشارة إليها في عناصر الإدارة الإلكترونية، ويرى (السالمي والسليطي ٢٠٠٨م، ٧١) أهمية إعداد دراسة متكاملة لما هو موجود فعلاً من نظم معلومات منجزة وأجهزة ومعدات وشبكات والاستفادة منها في

عملية التطبيق، بالإضافة إلى متابعة التقدم التقني والحصول على أحدث التقنيات في كافة العناصر.

#### ٣/٧/١/٢ التطوير الإداري

يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب الإدارية التقليدية بما يتلاءم مع مبادئها، لتحقيق إدارة أسرع وأكثر كفاءة وفعالية في إطار زمني متدرج من المراحل التطويرية، وتكتمل عملية التطوير الإداري عبر عدد من الممارسات الإدارية، يأتي بيانها في النقاط التالية:

١- إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) (العامري ٢٠٠٤م، ٨).

٢- تكييف عناصر البناء التنظيمي عن طريق التركيز على تغيير الثقافة التنظيمية، لاستيعاب مفردات العمل الإلكتروني، لكي تصبح العمليات الإلكترونية ومعطياتها من مكونات ثقافة المنظمة (الضافي ٢٠٠٦م، ٣٥).

#### ٤/٧/١/٢ التدريب والتثقيف

حتى تضمن الإدارة الإلكترونية ترحيب الفئة المستهدفة بها، يجب تهيئة الموارد البشرية من خلال نشر الوعي والثقافة التقنية بينهم، وتبصيرهم بمزاياها وخدماتها، وعقد الدورات التدريبية وورش العمل لتعليمهم أنظمة الإدارة الإلكترونية وآليات عملها والتعامل معها. وهذا ما يؤكد (غنيم ٢٠٠٤م، ٣٤٥) حيث أشار إلى ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية، من خلال البرامج التدريبية لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

٥/٧/١/٢ إصدار التشريعات

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية والخوض في تجربة التعاملات الإلكترونية يتطلب وضع الأنظمة والقوانين التي تضمن حقوق مستخدميها، وينبغي الأخذ في الاعتبار التالي:

- ١- شمولية الأنظمة الموضوعة لجميع أنشطة المنظمة ومجالاتها، ومرونتها لآي تحديث أو تطوير، بالإضافة لوضوحها وإمكانية تطبيقها.
- ٢- مشاركة المختصين في الشأن التقني إلى جانب القانونيين في وضع الأنظمة.
- ٣- إقرار مشروعية الوثائق الإلكترونية، والاعتماد عليها في الأعمال الإدارية، مثل إثبات الشخصية الإلكترونية، والتوقيع الإلكتروني. (ممكن إضافتها في التوصيات)

٦/٧/١/٢ أمن المعلومات وحمايتها

- يقصد بأمن المعلومات ضمان بقاء المعلومات الخاصة بالمنظمة التي تدار إلكترونياً في مأمن من الوصول إليها والتلاعب بها، ويعتبر ذلك من أكبر التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية، وينبغي الاستعداد له بتطبيق الآتي:
- ١- وضع القوانين والتشريعات الخاصة بأمن المعلومات، وتحديد عقوبات التعدي على شبكة الإدارة واختراقها.
  - ٢- تخصيص فريق أممي تابع للإدارة لمتابعة متطلباتها الأمنية، وتطويرها لمواجهة ما يستجد من حيل القرصنة بما يضمن خصوصية المعلومات (أبو مغايش ٢٠٠٤م).

٣- التنبيه على جميع المستويات الإدارية بضرورة استخدام برامج الحماية، وتبصيرهم بخطورة التفريط في هذا الأمر ومتابعتهم من قبل إداراتهم (الحسن ٢٠١١م، ١٦١).

٤- استخدام أنظمة قوية لتشفير المعلومات، ولمراقبة الشبكة واكتشاف نقاط الضعف الأمنية، وللحماية من الفيروسات والتجسس، وتحديثها باستمرار.

### ٨/١/٣ معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية العديد من المعوقات تم تلخيصها في البنود التالية:

#### ١/٨/١/٢ معوقات إدارية

أشار (المسفر ٢٠٠٣م، ٣٠) إلى أهم المعوقات الإدارية ومنها:

- ١- ضعف التخطيط والتنسيق والمتابعة من قبل الإدارة العليا.
- ٢- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المنظمة.
- ٣- سيطرة المفاهيم التقليدية البيروقراطية على أجواء العمل الإداري في المؤسسة وعدم التمكن من تجاوزها أو الحد من تأثيرها.
- ٤- التصور الخاطئ بأن التغيير يحدث فقط في العمليات والإجراءات الإدارية، في حين ينبغي أن يشمل التغيير علاقات القيادة بموظفيها وبالقيادات الأخرى وكثيراً من مفاهيم البيئة الإلكترونية، كالشفافية والمرونة واللامركزية وغيرها.
- ٥- تعقيد وعدم مرونة الإجراءات الإدارية تجعل الإدارة الإلكترونية تتحول إلى مجرد ممارسات تقنية مفككة ليس لها حصانة الكيان الإداري وشخصيته (عباس والفضلي ٢٠٠١م، ٥٥).

٢/٨/١/٢ معوقات بشرية

- ١- محدودية وعي بعض الموظفين والقيادات بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية وإيجابياته (عبدالجبار ٢٠٠٩م).
- ٢- قلة عدد الموارد البشرية المؤهلة بالمهارات الأساسية لاستخدام عناصر الإدارة الإلكترونية (عبدالجبار ٢٠٠٩م).
- ٣- مقاومة بعض الموظفين والقيادات للتغيير (المالك ٢٠٠٧م، ٤١).
- ٤- ضعف الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع على متابعة التعليم والتدريب والتطوير (الحسن ٢٠١١م، ١٩٠).
- ٥- قلة برامج التدريب وورش العمل في مجال التقنية الحديثة والأنظمة الإلكترونية.

٣/٨/١/٢ معوقات مالية

- أشار (الحسن ٢٠١١م، ١٩٣) إلى أهم المعوقات المالية ومنها:
- ١- ضعف موارد المؤسسة المالية اللازمة لتوفير عناصر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.
  - ٢- محدودية الموارد المالية اللازمة للبرامج التدريبية.
  - ٣- ارتفاع تكلفة عمليات الصيانة للأجهزة والشبكات وغيرها من التقنيات الحديثة.

٤/٨/١/٢ معوقات فنية

- ١- عدم الاستعانة ببيوت الخبرة والاستشارة في مجال تقنيات المعلومات والأنظمة.
- ٢- تقادم عناصر الإدارة الإلكترونية من أجهزة وشبكات وغيرها وصعوبة مواكبة التقنيات الحديثة.

٣- تقادم مهارات الموظفين في الحقل التقني مما يجعلهم يقاومون التقنيات الحديثة (القرني ٢٠٠٧م، ٤٧).

٤- عجز البنى التحتية لبعض الدول النامية عن توفير متطلبات تشغيل الإدارة الإلكترونية (Jessup and Valacich 2007, 129).

٥- ارتفاع تكلفة تطوير الأنظمة والبرمجيات.

٦- عدم توفر البرمجيات التي تحكم الرقابة على الأنظمة وتضمن عدم اختراقها.

#### ٥/٨/١/٢ معوقات تشريعية

١- احتياج الواقع الإداري الإلكتروني إلى جهد ووقت لوضع القوانين والتشريعات التي تضبط علاقاته وممارساته (أبو مغايش ٢٠٠٤م، ٣٥٤).

٢- عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية (الحسن ٢٠١١م، ١٩٥).

٣- غياب تشريعات الجرائم الإلكترونية مما يؤثر على أمن وحماية المعلومات.

#### ٦/٨/١/٢ معوقات أمنية

١- ضعف برامج الحماية مقابل التطور السريع في أساليب الهجمات الإلكترونية مثل القرصنة والاختراق، وتنوع جرائم الحاسوب ما بين فيروسات، وسطو إلكتروني، وبرامج تجسس وغيرها وصعوبة التصدي لها.

٢- خطورة الوصول إلى البنية التحتية وقواعد بيانات الإدارة الإلكترونية من قبل غير المخولين بذلك، واستخدامها بشكل غير مشروع أو تدميرها أو حذفها (المالك ٢٠٠٧م، ٤٣).

٣- صعوبة تحديد والوصول إلى مرتكبي الجرائم الإلكترونية لأن هذا النوعية من الجرائم يمكن ارتكابها من أي مكان في العالم (سلطان، ٢٠١٠).

٤- عدم وجود اتفاقيات وتشريعات دولية موحدة في تجريم وملاحقة مرتكبي جرائم الإلكترونية (سلطان، ٢٠١٠).

**بناء على ما تقدم، ترى الباحثان أنه يجب على المنظمات التي تتوجه إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية أخذ هذه المعوقات والتحديات بعين الاعتبار من مرحلة التخطيط للتحول والاستعداد لها بطول مناسبة لتحجيم آثارها السلبية، وتقرح الباحثان ضرورة الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية وآلية مواجهة التحديات المصاحبة لها، والحصول على الدعم المادي والمعنوي من الجهات الحكومية المعنية بذلك، فضلاً عن خلق الدافعية والإدراك لدى القيادات والموظفين بأهمية وفائدة التغيير وأثره الإيجابي على طبيعة عملهم والإنتاجية بشكل عام، وإشراكهم في عملية التغيير ووضع الحلول المناسبة للتحديات المستقبلية.**

## **٢/٢ الأداء الوظيفي:**

### **١/٣/٣ مفهوم الأداء الوظيفي**

تعددت التعريفات التي قدمت من قبل الباحثين والدارسين لمفهوم الأداء الوظيفي (توفيق ٢٠٠٢م، ٢٤)، (درة ٢٠٠٣م، ٢٥-٢٦)، (العماج ٢٠٠٣م، ٥٨)، (الشوابكة ٢٠٠٨م، ٤١)، (الداوي ٢٠٠٩م، ٢١٧) نظراً لتعدد البحوث

والدراسات التي أجريت في هذا المجال، إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمع هذه التعريفات، وهي كما يلي:

- ١- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
  - ٢- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
  - ٣- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.
- وبناء عليه، يمكن القول بأن الأداء الوظيفي هو محصلة لتفاعل عدد من العوامل المتداخلة التي يجب أن تأخذها المنظمات بعين الاعتبار لتحسين أدائها.

### ٣/٢/٣ عناصر الأداء الوظيفي

أشار (السكران ٢٠٠٤م، ٤٦) إلى أهم عناصر الأداء الوظيفي كما يلي:

- ١- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ٢- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ٣- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

٤- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

### ٣/٣/٣ العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يتأثر الأداء الوظيفي بجملة من العوامل يمكن تصنيفها على النحو التالي:

#### ١/٣/٢/٢ عوامل إدارية

أشار (أشتون ٢٠٠١م، ٣٩) إلى أهم العوامل الإدارية كما يلي:

- ١- غياب الأهداف المحددة.
- ٢- عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.
- ٣- اختلاف مستويات الأداء وعدم نجاح الأساليب الإدارية في الربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الموظف.
- ٤- مشكلات الرضا الوظيفي، فانخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل والعكس صحيح، ويتأثر الرضا الوظيفي بعدد من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.
- ٥- التسبب الإداري والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

### ٢/٣/٢/٢ عوامل فنية

تشمل التقنيات الحديثة، والهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل. تؤثر هذه العوامل بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية التقنيات المستخدمة وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام (الشوابكة ٢٠٠٨م، ٤٢).

### ٣/٣/٢/٢ عوامل إنسانية

تشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد (الشوابكة ٢٠٠٨م، ٤٢).

وترى الباحثتان أن التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية سيساهم في توجيه هذه العوامل نحو تحسين الأداء الوظيفي، فعند الرجوع إلى متطلبات الإدارة الإلكترونية التي سبقت الإشارة إليها في المبحث السابق، نجد أن تطبيق هذا الأسلوب يتضمن تطوير العوامل الإدارية، وتوفير البنية التحتية وما تشمله من متطلبات فنية، وتهيئة الموارد البشرية بما يحقق أهداف الإدارة ويحسن أداء موظفيها.

### ٤/٣/٣ محددات الأداء الوظيفي

ذكر (سميع ٢٠٠٩م، ٩٧) أن أداء الفرد يحدد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لابد من فهم أهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة وعلم النفس

الصناعي إلى تحديد أهم تلك المحددات، وقد خلصوا على أن أداء الفرد يحدث نتيجة التفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما في المعادلة التالية:

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} * \text{القدرة} * \text{الدعم التنظيمي}$$

$$\text{Performance} = \text{Motivation} * \text{Ability} * \text{Organizational Support}$$

وبالنظر إلى المعادلة السابقة نجد أن أداء الفرد لا يتحدد نتيجة توفر أو عدم توفر أحد هذه المحددات وإنما يتحدد كنتيجة لمحصلة التفاعل بينها جميعاً.

#### ■ الدافعية

إن تحقيق الدافعية لدى الأفراد من أهم أهداف الإدارة وذلك من خلال تفعيلها وتحويلها من طاقة كامنة غير فعالة إلى قوة محرّكة تدفع سلوك العاملين في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المنظمة. وتعرّف الدافعية على أنها منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام، كما تعرف على أنها مجموع العمليات التي تؤثر على مستوى الإثارة والاتجاه والحفاظ على السلوكيات ذات العلاقة بأماكن العمل.

#### ■ القدرة

يعتمد تحقيق مستويات عالية من الأداء على مدى التفاعل والاتساق ما بين الدافعية في العمل والقدرة على أدائه، بمعنى أن جهود دفع وتحفيز الأفراد نحو الأداء المتميز تكون غير مجدية ما لم تتوفر لديهم القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهام الوظيفة، والعكس صحيح. وتشير القدرة إلى كل ما يستطيع الفرد أدائه من أنشطة ذهنية أو حركية أو سلوكية، سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو دون تدريب.

### ▪ الدعم التنظيمي

ويشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات، والعناية بهم وبصحتهم النفسية، وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

### ٥/٣/٣ مؤشرات الأداء الوظيفي

يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات من أهمها الإنتاجية، والروح المعنوية للأفراد العاملين، ومعدلات الغياب عن العمل، مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة، والقدرة على الإبداع والابتكار، ودرجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين، ومستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات (الشوابكة ٢٠٠٨م، ٤٤).

وقسم (الدويلة ٢٠٠٧م، ٢٥) المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء

الوظيفي إلى ما يلي:

١- الفعالية: الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقاً لهذا المفهوم، فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعلياً إلى الأهداف المخططة مسبقاً، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

٢- الكفاءة: وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.

### ٦/٢/٣ تقويم الأداء الوظيفي

يمثل تقويم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقويم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة (المغربي، ٢٠٠٧م، ١٦٧).

### ٧/٢/٣ معدلات الأداء الوظيفي

إن عملية الحكم على الأداء أو تقويمه تتطلب وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة. لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين، ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياسه والوصول إلى حكم سليم عن مدى كفايته (البسامي ٢٠٠٣م، ٣٣).

إن تقدير معدلات الأداء يختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وبالظروف البيئية المحيطة

- بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي في المنظمة. ومع ذلك فإن معدلات الأداء لها أهمية خاصة وأهداف معينة كما حددها (السكران ٢٠٠٤م، ٥٠):
- ١- وضع مواصفات محددة للعمليات وأوجه النشاط قبل البدء في العملية الإنتاجية من أجل قياس المنتج النهائي والحكم على مدى جودته.
  - ٢- توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب به من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس مثل السرعة، الدقة، الاقتصاد، والكفاءة.
  - ٣- المعاونة على قياس الأداء الفعلي للعاملين.
  - ٤- توفير الفهم المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين لأن تصرفات الجميع تحكمها معايير محددة سلفاً.
  - ٥- توفير الأسس السليمة لمعالجة المشاكل أو الانحرافات التي تعيق فاعلية الأداء.

### ٨/٣/٣ الفجوة في الأداء

يمثل الاختلاف بين المستويات المستهدفة للأداء والمستويات الفعلية حاجساً تعاني منه المنظمات التي تهدف إلى تحقيق مستوى معين من الأداء يحقق أهداف المنظمة من خلال مواردها وأنشطتها، وينتج عن هذا الاختلاف ظهور فجوة في الأداء تمثل عقبة تحتم على الإدارة الناجحة تحليل أسبابها، واختيار أفضل الأساليب الإدارية لتقليصها، والعمل على رفع مستوى الأداء إلى ما هو مستهدف.

وتختلف الأسباب المؤدية إلى ظهور فجوة الأداء بين داخلية وأخرى خارجية، أتى على بيانها (السريحي ٢٠٠٣م، ٥٥-٥٦) كما يلي:

■ الأسباب الخارجية:

- ١- ارتفاع تكلفة الموارد، وازدياد ندرتها مع ارتفاع توقعات واحتياجات متلقي الخدمات.
- ٢- التغيير في تطلعات القوى العاملة واحتياجاتها ومهاراتها ومتطلباتها الاجتماعية.
- ٣- صعوبة الاحتفاظ بالأنماط والأساليب الإدارية القديمة والتقليدية في ظل مواجهة بيئة تنافسية مفتوحة وتطلعات اجتماعية كبيرة وتغيير للمفاهيم والرغبات الاجتماعية المتزايدة.
- ٤- التنافسية في ظل العولمة الذي يتجاوز الحدود ويعمل في ظل أسواق تحكمها قوى السوق ومبدأ الجودة بأقل تكلفة والتميز المعرفي والتكنولوجي في ظل أسواق لا تعترف بالحماية لأي خدمة أو سلعة.

■ الأسباب الداخلية:

- ١- عدم فعالية التنظيم الهرمي.
  - ٢- عدم فعالية أساليب واستراتيجيات التخطيط.
  - ٣- عدم فعالية أساليب وأنظمة الرقابة.
  - ٤- عدم فعالية إدارة الموارد البشرية.
  - ٥- عدم فعالية أنظمة الإدارة المالية.
  - ٦- عدم فعالية أنظمة الاتصالات.
- وترى الباحثتان أن تطبيق الإدارة الإلكترونية بما يشمله من مزايا وإيجابيات من الممكن أن يساهم بشكل كبير في تقليص الفجوة في أداء

الموظفين الموجودة في ظل أنظمة الإدارة التقليدية، وبما يقدمه من حلول للأسباب المذكورة.

### ٩/٢/٣ المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي

إن المتغيرات التنظيمية في أي منظمة هي متغيرات متعددة الأبعاد والجوانب، ومن أهمها من وجهة نظر الباحثان وكما ذكرها (بحر ٢٠١٠م، ٥-٤) هي:

١- البناء التنظيمي: يتضمن البناء التنظيمي لمنظمة ما وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة، بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم، والاستقلالية الذاتية في اتخاذ القرارات. وتكمن أهمية البناء التنظيمي، في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقاً، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد ومن خلاله يتم التوحيد أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة.

٢- أنظمة وإجراءات العمل: تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة. وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل.

٣- الاتصالات: تقوم العمليات الإدارية أساساً على الاتصالات. فالاتصالات الإدارية تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة وخارجها، وكلما كانت هناك أنظمة إلكترونية جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة

العمل وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى، فقرارات المنظمة وأهدافها وتوجهاتها وخططها ترتبط بعملية الاتصالات (المانع ٢٠٠٦م، ١٨).

٤- نمط القيادة: إن القيادة تمثل محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، فالقيادة الحكيمة والواعية تعمل على تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي عن طريق ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

٥- الحوافز: تعتبر الحوافز المادية والمعنوية إحدى الوسائل الهامة التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي في المنظمات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادرة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية، وتعتبر الحوافز مقوماً رئيسياً في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته.

٦- التدريب: يعد التدريب أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت المؤسسات من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه، كما ويعتبر التدريب أحد العوامل الهامة الذي يساعد على الأداء الوظيفي المميز خصوصاً وأن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة والاستفادة القصوى من الثورة التقنية بجميع مجالاتها؛ فالعملية الإبداعية ليست عملية مستمرة بذاتها لدى الأفراد

المبدعين إذ لا بد من تشجيعهم وتدريبهم من خلال برامج تدريبية تستهدف تعزيز الأداء الإبداعي لديهم.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية من الممكن أن يساهم في تحسين المتغيرات التنظيمية الأنفة الذكر، ومن ثم تحسين الأداء الوظيفي، فالإدارة الإلكترونية تتضمن إجراء تغييرات في مستويات وأشكال الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الهرمي إلى الأفقي، وتفويض السلطات والمسؤوليات، وتقليص ظاهرة البيروقراطية التقليدية، وتبسيط أنظمة وإجراءات العمل، إضافة إلى أن تفعيل الإدارة الإلكترونية القائمة على التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات سيساهم بشكل كبير في تسهيل الاتصالات الإدارية الداخلية والخارجية، كما يعتبر محفزاً للتنمية الذاتية للموظفين من خلال التدريب والتطوير.

علاوة على ذلك - تضيف الباحثتان - أن العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي هي علاقة إيجابية تحقق ما يلي:

١- تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب على ذلك من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة.

٢- تخفيض الأعباء الوظيفية الروتينية الملغاة على عاتق المدراء، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا.

٣- التأثير الإيجابي على الجانب المعنوي لدى العاملين باتجاه زيادة ولائهم وانتمايتهم للمنظمة من خلال ما توفره من فرص للإطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار.

### ٣/٢ الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز

تهدف جامعة الملك عبدالعزيز بشكل أساسي إلى الإسهام بفعالية في خدمة المجتمع في كافة مجالات الحياة، ومن أجل تقوية دعائم هذا الإسهام وتوسيع مدها، فإن للجامعة رؤى لتطوير المنظومة الإدارية تشمل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية. وهذه الرؤى تعتمد بالأساس على نشر والاستفادة من مخرجات التقنية الحديثة وأدواتها في مجالات الحاسبات الآلية بكافة قطاعات الجامعة المختلفة وتوظيفها لخدمة منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة تدريس وإداريين وطلاب وفق ضمانات أمنية وسرية محددة المستويات. ومع حلول الجيل القادم من الشبكة العالمية (الإنترنت) والتقنيات المرافقة لها، فإن هناك علاقة طردية بين بزوغ الإمكانيات الهائلة لتقنيات الشبكات ومتطلبات التطبيقات البرمجية الخاصة بالإدارة الإلكترونية والتي تتطلب تأسيس البنى التحتية للأنظمة المعلوماتية والاتصالية والتي من شأنها دعم بناء منظومة الإدارة الإلكترونية بالجامعة.

وفيما يلي الأنظمة الإلكترونية المفعلة في جامعة الملك عبدالعزيز ومستوياتها.

### ١/٣/٢ أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز

تتدرج الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز تحت إدارة عمادة تقنية المعلومات، وتقدم العديد من الخدمات الإلكترونية لمنسوبي الجامعة من خلال الوصول لموقع الجامعة الإلكتروني سواء من داخل الشبكة المحلية بالجامعة، أو من خلال شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت).

ويمكن تقسيم أنظمة الإدارة الإلكترونية إلى ثلاثة أقسام حسب الفئات

المستفيدة منها:

- ١- الأنظمة الإلكترونية الخاصة بتقديم خدمات أكاديمية للطلاب وطالبات الجامعة، ويوضحها جدول رقم (١/٢) فى الملاحق.
  - ٢- الأنظمة الإلكترونية الخاصة بتقديم خدمات أكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ويوضحها جدول رقم (٢/٢) فى الملاحق.
  - ٣- الأنظمة الإلكترونية الخاصة بتقديم خدمات إدارية لمنسوبي الجامعة، ويوضحها جدول رقم (٣/٢) فى الملاحق..
- وقد قامت الجامعة بتوزيع مهام ومسؤوليات إدارة هذه الأنظمة على عدة قطاعات حسب مهام كل قطاع، وتوضح الجداول التالية الأنظمة الإلكترونية المفعلة حالياً في الجامعة، والفئة المستفيدة من كل نظام، والقطاع المسئول عنه:

### **٢/٣/٣ مستويات أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز**

- يمكن تصنيف أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز حسب الخدمات التي تقدمها إلى ثلاثة مستويات:
- مستوى إعلامي: يتم من خلاله نشر البيانات والمعلومات حول اللوائح والأنظمة.
  - مستوى تفاعلي: يقوم من خلاله منسوب الجامعة بالتفاعل مع مجموعة من التعليمات الإلكترونية لأداء خدمة معينة.
  - مستوى إجرائي: يقوم من خلاله منسوب الجامعة بعمل الإجراءات وتنفيذ الخدمات المنوطة به.

### ٣. الدراسة الميدانية

#### ١/٣ توصيف عينة الدراسة

١/١/٣ العمر

يُلاحظ من الجدول (١/٣) الموجود بالملاحق أن معظم مفردات العينة تنتمي للفئة العمرية من (٢٥ إلى ٣٤) سنة، حيث بلغت نسبتهم (٦٦,٣%)، وبلغت نسبة من ينتمين للفئة العمرية من (٣٥ إلى ٤٤) (٢١,٣%)، ونسبة من ينتمين للفئة العمرية من (٤٥ إلى ٥٤) (٧,٩%)، ونسبة من ينتمين للفئة العمرية (أقل من ٢٥ سنة) (٤,٢%) في حين بلغت نسبة من ينتمين للفئة العمرية (٥٥ فأكثر) (٠,٤%).

٢/١/٣ المؤهل العلمي

يُلاحظ من الجدول (٢/٣) الموجود بالملاحق أن معظم مفردات العينة من الحاصلات على البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم ٨٦,٣%، وبلغت نسبة الحاصلات على الماجستير ٧,٩%، ونسبة الحاصلات على الثانوية العامة ٥,٤%، في حين بلغت نسبة الحاصلات على مؤهلات أخرى ٠,٤%.

٣/١/٣ سنوات الخبرة في الوظيفة

يُلاحظ من الجدول رقم (٣/٣) الموجود بالملاحق أن معظم أفراد العينة من موظفات العمادات بجامعة الملك عبدالعزيز سنوات خبرتهن في الوظيفة تنتمي للفئة أقل من ٥ سنوات حيث بلغت نسبتهم ٤٣,٣%، وبلغت نسبة من سنوات خبرتهن في الوظيفة تنتمي للفئة من ٥ إلى ٩ سنوات ٤٠,٤%، في حين بلغت نسبة من سنوات خبرتهن في الوظيفة تنتمي للفئة ١٠ سنوات فأكثر ١٦,٣%.

### ٤/١/٣ سنوات الخبرة في العمل الإلكتروني

يُلاحظ من الجدول رقم (٤/٣) الموجود بالملاحق أن معظم أفراد العينة من موظفات العمادات بجامعة الملك عبدالعزيز سنوات خبرتهن في العمل الإلكتروني تنتمي لفئة ٥ سنوات فأكثر حيث بلغت نسبتهن ٣٢,١%، وبلغت نسبة من سنوات خبرتهن في العمل الإلكتروني تنتمي للفئة من سنة إلى سنتين ٢٨,٣%، ونسبة من سنوات خبرتهن في العمل الإلكتروني تنتمي للفئة من ٣ إلى ٤ سنوات ٢٧,٩%، في حين بلغت نسبة من سنوات خبرتهن في العمل الإلكتروني تنتمي للفئة أقل من سنة ١١,٧%.

### ٥/١/٣ الجهة

يُلاحظ من الجدول رقم (٥/٣) أن معظم مفردات العينة من موظفات العمادات بجامعة الملك عبدالعزيز من موظفات عمادة شؤون الطالبات حيث بلغت نسبتهن ٥١,٣%، وبلغت نسبة موظفات عمادة تقنية المعلومات ١٢,١%، ونسبة موظفات عمادة القبول والتسجيل ١٠,٠%، ونسبة موظفات عمادة خدمة المجتمع ٨,٣%، ونسبة موظفات عمادة شؤون المكتبات ٧,٩%، ونسبة موظفات عمادة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد ٦,٧%، في حين بلغت نسبة موظفات عمادة الدراسات العليا ٣,٨%.

### ٦/١/٣ الأنظمة الإلكترونية التي يتم التعامل معها

يُلاحظ من الجدول رقم (٦/٣) الموجود بالملاحق أن معظم أفراد العينة من موظفات العمادات بجامعة الملك عبدالعزيز يتعاملن مع نظام الإدارة الإلكترونية (أنجز) حيث بلغت نسبتهن ٢٤,٤%، وبلغت نسبة من يتعاملن مع البريد الإلكتروني ١٩,٨%، ونسبة من يتعاملن مع نظام التعاميم والقرارات الإلكترونية ١٤,٧%، ونسبة من يتعاملن مع نظام المعاملات الإلكترونية

١٤,٦%، ونسبة من يتعاملن مع نظام الخدمات الأكاديمية (ODUS PLUS) ٩,١%، ونسبة من يتعاملن مع نظام التحكم بالموقع (MARZ) ٣,٣%، ونسبة من يتعاملن مع نظام مكتبة البرامج (SWL) ٢,٩%، ونسبة من يتعاملن مع نظام الشؤون التعليمية (INP) ونظام المكتبة الرقمية (DL PLUS) ٢,٣% لكل منهما، ونسبة من يتعاملن مع نظام الخدمات الأكاديمية (ODUS PLUS) ٩,١%، ونسبة من يتعاملن مع نظام القبول الإلكتروني للدراسات العليا (GAPOL) ٢,١%، ونسبة من يتعاملن مع نظام الفصول الافتراضية (Centra) ١,٨%، ونسبة من يتعاملن مع نظام إدارة التعليم (EMES) ونظام نظام معاملات الطلاب (ERS) ١,٣% لكل منهما، في حين بلغت نسبة من يتعاملن مع نظام إدارة الأداء (PMS) ٠,٢%.

مما سبق يتبين أن معظم مفردات العينة من موظفات العمادات بجامعة الملك عبدالعزيز يتميزن بالآتي:

١- أعمارهن تنتمي للفئة من (٢٥ إلى ٣٤ سنة) حيث بلغت نسبتهن ٦٦,٣%.

٢- مؤهلن العلمي هو درجة البكالوريوس حيث بلغت نسبة الحاصلات على البكالوريوس ٨٦,٣%.

٣- سنوات خبرتهن في الوظيفة تنتمي للفئة (أقل من ٥ سنوات) حيث بلغت نسبتهن ٤٣,٣%، وبلغت نسبة من سنوات خبرتهن في الوظيفة تنتمي للفئة (من ٥ إلى ٩ سنوات) ٤٠,٤%.

٤- سنوات خبرتهن في العمل الإلكتروني تنتمي لفئة ٥ سنوات فأكثر حيث بلغت نسبتهن ٣٢,١%، وبلغت نسبة من سنوات خبرتهن في العمل الإلكتروني تنتمي للفئة من سنة إلى سنتين ٢٨,٣%، ونسبة من سنوات

خبرتهن في العمل الإلكتروني تنتمي للفئة (من ٣ إلى ٤ سنوات) ٢٧,٩%.

٥- ينتمين إلى عمادة شؤون الطالبات حيث بلغت نسبة الموظفات فيها ٥١,٣%.

٦- يتعاملن مع نظام الإدارة الإلكترونية (أنجز) حيث بلغت نسبتهن ٨٨,٧٥%.

بناء على ما تقدم، يمكن القول أن عمادات جامعة الملك عبدالعزيز - شطر الطالبات تضم موارد بشرية جيدة غالبيتهم من فئة الشباب، ذات مؤهلات تعليمية عالية وسنوات خبرة وظيفية تشير إلى فهمهن لطبيعة وأنظمة عملهن، وكذلك سنوات خبرة في العمل الإلكتروني تدل على قدرتهن على التعامل مع الأنظمة الإلكترونية التي تخدم عمادتهن بدرجات متفاوتة، كما تشير النتائج إلى أن هناك تركيز على استخدام بعض أنظمة الإدارة الإلكترونية دون الأخرى مثل نظام الإدارة الإلكترونية (أنجز)، والبريد الإلكتروني، ونظام التعاميم والقرارات الإلكتروني، ونظام المعاملات الإلكترونية.

### ٣/٣. تحليل نتائج الدراسة الميدانية

#### التساؤل الأول:

للإجابة على التساؤل الأول من تساؤلات الدراسة والقائل: ما مدى معرفة الموظفات بأنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة في جامعة الملك عبدالعزيز؟ قامت الباحثة بتخصيص (٦) عبارات لقياس آراء مفردات العينة حول ذلك، وكانت نتائج تحليل البيانات الخاصة بمدى الموافقة على هذه العبارات على

النحو التالي، وذلك كما هو موضح فى الجدول رقم (٧/٣) الموجود فى الملاحق:

يتضح من الجدول رقم (٧/٣) أن مفردات عينة الدراسة لديهن معرفة جيدة (أوافق) بأنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة فى جامعة الملك عبدالعزيز، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابى الدال على ذلك (٣,٦٥). وقد تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور ما بين (٣,٣٩-٤,٠٠)، وكانت أعلى درجة موافقة للعبارة (لدى معرفة شاملة عن الأنظمة التي تستخدمها العمادة والتي أحتاج إليها فى عملي)، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي (٤,٠٠)، تليها العبارات التي حصلت على متوسطات حسابية أقل فى درجات الموافقة وهى: "لدى خلفية معرفية عن مفهوم الإدارة الإلكترونية" (م=٣,٨١)، "لدى خلفية معرفية عن إيجابيات الإدارة الإلكترونية" (م=٣,٧٠)، "أتابع باستمرار ما يتم تفعيله من الأنظمة الإلكترونية الجديدة" (م=٣,٦١)، "لدى خلفية معرفية عن العناصر الرئيسية للإدارة الإلكترونية" (م=٣,٥٨). وكانت أقل درجة موافقة للعبارة (لدى معرفة شاملة عن الخدمات التي تقدمها جميع أنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة فى الجامعة)، وكانت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٣٩).

#### التساؤل الثاني:

للإجابة على التساؤل الثاني والقائل: ما مدى مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية فى تطوير العمل الإداري فى جامعة الملك عبدالعزيز بجدة؟ تم تخصيص عدد (١١) عبارة لقياس آراء مفردات العينة نحو ذلك، وكانت النتائج على النحو التالي، وكما هو موضح فى الجدول رقم (٨/٣) الموجود بالملاحق:

تبين من الجدول رقم (٨/٣) أن المتوسط الحسابي لآراء مفردات عينة الدراسة قد بلغ (٣,٨٧)، مما يشير إلى أن أنظمة الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة (أوافق) في تطوير العمل الإداري في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة. كما تشير بيانات الجدول إلى أن عبارات هذا المحور قد حازت على متوسطات حسابية تقع ما بين (٣,٤٠-٤,٢١)، وكانت أعلى درجة موافقة للعبارات (تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات المختلفة)، وحازت على متوسط حسابي قدره (٤,٢١)، أما العبارات التي حصلت على متوسطات ودرجات موافقة أقل، هي: "تحسن مستوى الخدمات المقدمة من قبل العمادة" (م=٤,١٨)، "تبسيط الإجراءات الإدارية" و"تخفيض عدد المعاملات الورقية" (م=٤,١٤) لكل منهما، "زيادة معدل المرونة الإدارية في التعامل مع أي تغيير يطرأ" (م=٤,٠٥)، "توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب" (م=٤,٠٣)، "توفير الموارد المادية وتقليل التكاليف" (م=٤,٠١)، "خفض معدلات النزاع والصراع داخل العمل" (م=٣,٨٣)، "تقليل ظاهرة الفساد الإداري" (م=٣,٨٢)، "تغيير الهيكل التنظيمي (إلغاء أو إنشاء أو دمج بعض الوحدات) بما يزيد من فعالية وكفاءة التنظيم" (م=٣,٧٩). وكانت أقل درجة موافقة للعبارات (التحول إلى إدارة لا مركزية)، وحازت على متوسط حسابي قيمته (٣,٤٠).

### التساؤل الثالث:

بالنسبة للتساؤل الثالث والقائل: ما مدى مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة؟ تم تخصيص (٩) عبارات لقياس آراء مفردات العينة نحو ذلك، وفيما

يلي عرض لنتائج تحليل الإجابات الخاصة بهذه العبارات، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (٩/٣) بالملاحق:

يتضح من الجدول رقم (٩/٣) أن المتوسط الحسابي لآراء مفردات عينة الدراسة كانت قيمته (٣,٨٣)، مما يشير إلى وجود درجة كبيرة (أوافق) من المساهمة لأنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة. كما تشير بيانات الجدول إلى أن عبارات هذا المحور قد حازت على متوسطات حسابية تتراوح ما بين (٣,٦٧-٤,١٢)، وكانت أعلى درجة موافقة للعبارة (سرعة إنجاز العمل)، بمتوسط حسابي قيمته (٤,١٢)، أما العبارات التي حصلت على متوسطات أقل في درجات الموافقة، هي: "تسهيل عملية الرقابة والمتابعة" (م=٤,٠١)، "زيادة إنتاجية الموظفة" (م=٣,٩٩)، "تحقيق الشفافية وإتاحة المعلومات" (م=٣,٩٦)، "زيادة معرفة الموظفة بمهام العمل" (م=٣,٩٥)، "تدريب الموظفات على مهام جديدة" (م=٣,٩٢)، "انخفاض نسبة الأخطاء في العمل" (م=٣,٨٣)، "تحفيز روح الإبداع والتطوير الذاتي بين الموظفات" (م=٣,٧٦)، وكانت أقل درجة موافقة للعبارة "مشاركة الموظفات في اتخاذ القرارات" (٣,٦٧).

#### التساؤل الرابع:

لبحث التساؤل الرابع من الدراسة، والقائل: ما مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل الجامعة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية؟ قامت الباحثتان بتخصيص (٩) عبارات لقياس الآراء نحو ذلك، وفيما يلي عرض لنتائج تحليل البيانات كما هو موضح في الجدول رقم (١٠/٣) بالملاحق:

يتضح من الجدول (١٠/٣) أن المتوسط الحسابي لآراء مفردات عينة الدراسة قد بلغ (٣,٥٨) وبما يعكس توفر التسهيلات اللازمة من قبل الجامعة

لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة (أوافق). كما تشير بيانات الجدول إلى أن عبارات هذا المحور تقع فيما بين (٣,٤٦-٣,٧٩) وكانت أعلى درجة موافقة للعبارة (توفر الجامعة كافة البرامج التي تحتاجها الموظفة لتشغيل الأنظمة المستخدمة في مجال عملها)، وحازت على متوسط حسابي قدره (٣,٧٩)، أما العبارات التي حصلت على متوسطات أقل في درجات الموافقة، تشمل: "توفر الجامعة شبكات اتصال سريعة وآمنة" (م=٣,٧٤)، "توفر الجامعة أجهزة حاسب بمواصفات مناسبة تمكن الموظفين من الدخول إلى أنظمة الإدارة الإلكترونية" و"توفر الجامعة كافة ملحقات الحاسب (طابعة، وحدات تخزين،... الخ) التي تحتاجها الموظفة في مجال عملها" (م=٣,٧٠) لكل منهما، "تهتم الجامعة بتطوير الأنظمة بشكل مستمر" (م=٣,٦٦)، "توجد قواعد بيانات كافية لتوثيق البيانات والمعلومات" (م=٣,٦٥)، "توفر الجامعة دورات تدريبية وورش عمل لتعليم الموظفين كيفية استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية" (م=٣,٥٨)، "تهتم الجامعة بنشر الوعي بخصوص تدشين أنظمة جديدة" (م=٣,٥٥)، وكانت أقل درجة موافقة للعبارة (تستجيب الجامعة بشكل سريع لأي متطلبات تقنية تخدم مصلحة العمل)، وحازت على متوسط حسابي قدره (٣,٤٦).

#### التساؤل الخامس

للإجابة على التساؤل الخامس من الدراسة والقائل: ما التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز؟ تم تخصيص (٨) عبارات لقياس آراء مفردات العينة حول التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في الجامعة، وقد أوضحت النتائج الآتية، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (١١/٣) والموجود بالملاحق:

يتضح من الجدول رقم (١١/٣) وجود تحديات تواجه تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز بدرجة متوسطة (أوافق إلى حد ما)، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي الدال على ذلك (٣,٠٦). كما تشير بيانات الجدول إلى أن العبارات التي تعكس هذا المحور قد حصلت على متوسطات حسابية تتراوح ما بين (٢,٥٧-٣,٦٨)، وكانت أعلى درجة موافقة للعبارة (إن التطوير المستمر لأنظمة الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى موارد بشرية متخصصة)، بمتوسط حسابي (٣,٦٨)، أما العبارات التي حصلت على متوسطات أقل في درجات الموافقة فتشمل: "إن التطوير المستمر لأنظمة الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى تكاليف مادية عالية" (م=٣,٥٣)، "تحتاج أنظمة الإدارة الإلكترونية إلى تطوير البنية التحتية للجامعة (أجهزة الحاسب، وبرامج التشغيل، وشبكات الاتصال)" (م=٣,٥٢)، "برامج الأمان وحماية المعلومات التي تستخدمها الجامعة تعتبر كافية" (م=٣,٣١)، "تقادم التقنيات المستخدمة من أجهزة وبرامج وشبكات وغيرها وصعوبة مواكبة التقنيات الحديثة" (م=٢,٩٥)، "توجد مقاومة ورفض من قبل بعض الموظفين للأنظمة الإدارية الإلكترونية" (م=٢,٩٠)، "تواجهك صعوبات في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية" (م=٢,٦٢)، وكانت أقل درجة موافقة للعبارة (تواجهك صعوبات في التعامل مع الحاسب الآلي لأداء الأعمال المطلوبة)، وحازت على متوسط حسابي (٢,٥٧)، وبما يعنى أن موظفات العمادات محل الدراسة يواجهن درجات منخفضة من الصعوبة في تعاملهن مع الحاسب الآلي عند أداء الأعمال المطلوبة منهن.

التساؤل السادس:

لبحث التساؤل السادس والقائل: ما مدى فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز؟ قامت الباحثتان بتخصيص (١٤) عبارة لقياس آراء مفردات عينة الدراسة حول مدى فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز، وفيما يلي عرض نتائج إجابات العينة حول درجة الموافقة على هذه العبارات، وكما يوضحه الجدول رقم (١٢/٣) بالملاحق:

يتضح من الجدول رقم (١٢/٣) أن أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز فعالة بدرجة كبيرة (أوافق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكافة آراء مفردات العينة (٣,٧٤). كما أشارت بيانات الجدول إلى أن العبارات الخاصة بهذا المحور قد حازت على متوسطات حسابية تقع ما بين (٣,٥٥ - ٤,٢١) وكانت أعلى درجة موافقة للعبارة (أؤيد تحويل جميع الأنظمة التقليدية الموجودة حاليا إلى إلكترونية)، وحازت على متوسط حسابي (٤,٢١)، أما العبارات التي حصلت على متوسطات أقل في درجات الموافقة فتشمل: "عملية الدخول لأنظمة الإدارة الإلكترونية سهلة وسلسة" (م=٤,٠٧)، "تحتاج أنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة حاليا إلى التطوير والتحسين لتتلاءم مع احتياجات العمل" (م=٣,٨١)، "تتيح الأنظمة متابعة سير العمل" (م=٣,٨٠)، "تتصف واجهات الأنظمة بوضوح جميع الخدمات التي تقدمها" (م=٣,٧٩)، "المعلومات المسترجعة من الأنظمة دقيقة وموثوقة" (م=٣,٧٨)، "المعلومات المسترجعة من الأنظمة ملائمة لاحتياجات العمل" (م=٣,٧٦)، "تتصف الأنظمة بسهولة التصفح والاستخدام" و"يمكن الوصول لأي معلومة واسترجاعها بسهولة" و"المعلومات المسترجعة من الأنظمة حديثة" و"توفر الأنظمة خاصية الأمان والخصوصية لمستخدميها" (م=٣,٧٥) لكل منها، "ما زالت بعض مهام

وإجراءات العمل تتم ورقياً لقصور في الأنظمة الإلكترونية" (م=٣,٦٦)،  
"تتصف الأنظمة بسرعة الاستجابة للأوامر المطلوبة" (م=٣,٦٠)، وكانت أقل  
درجة موافقة للعبارة (توجد نسخ احتياطية للبيانات والمعلومات في حال  
فقدانها)، وحازت على متوسط حسابي (٣,٥٥). وترى الباحثتان أن العبارتين  
الأخيرتين قد يكونا السبب في الحد من فاعلية أنظمة الإدارة الإلكترونية في  
جامعة الملك عبدالعزيز (من فعالة جدا إلى فعالة).

بناء على النتائج السابقة، يمكن الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة،  
والقائل: ما هو تأثير تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على أداء موظفات  
العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة؟ بأن هناك أثر إيجابي قوى لتطبيق  
أنظمة الإدارة الإلكترونية على أداء موظفات العمادات في جامعة الملك  
عبدالعزيز بجدة. حيث تبين الآتي:

▪ درجة مساهمة عالية لأنظمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري  
في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، حيث أظهرت النتائج أن أنظمة الإدارة  
الإلكترونية ساهمت بشكل كبير في تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات  
المختلفة، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة من قبل العمادة، وتبسيط  
الإجراءات الإدارية، ولكن ينبغي الأخذ في الاعتبار أن تعمل هذه الأنظمة  
على تخفيف البيروقراطية في العمل وتدعم التحول إلى إدارة لا مركزية  
بتغيير الهيكل التنظيمي للجهة بما يزيد من فعالية وكفاءة التنظيم.

▪ درجة مساهمة عالية لأنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء  
موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، حيث أظهرت النتائج  
أن أنظمة الإدارة الإلكترونية ساهمت بشكل كبير في سرعة إنجاز العمل،  
وتسهيل عملية الرقابة والمتابعة، وزيادة إنتاجية الموظفة، ولكن ينبغي

الأخذ في الاعتبار أن تتضمن هذه الأنظمة الخصائص التي تمكن الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحفز روح الإبداع والتطوير الذاتي بينهم، وتقلل نسبة الأخطاء في العمل.

■ **فعالية مرتفعة لأنظمة الإدارة الإلكترونية في الجامعة،** حيث أظهرت النتائج وجود تأييد كبير لتحويل جميع الأنظمة التقليدية الموجودة حاليا إلى إلكترونية، ولكن ينبغي الأخذ في الاعتبار الموائمة بين الأنظمة الإلكترونية واحتياجات العمل الفعلية، والاهتمام بشبكة الاتصال لضمان سرعة استجابة الأنظمة للأوامر المطلوبة، وتطوير الأنظمة بحيث تتضمن جميع المهام والإجراءات والتخلص من المعاملات الورقية، والاهتمام بزيادة خاصية الحماية والأمان على الأنظمة.

■ **معرفة عالية بأنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة في الجامعة،** حيث أظهرت النتائج أن لدى الموظفة معرفة شاملة عن الأنظمة التي تحتاجها في عملها والمستخدمه في جهة عملها، كما أن لدى عينة الدراسة خلفية معرفية عن مفهوم الإدارة الإلكترونية، ولكن ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار الحاجة إلى توعية الموظفين بالخدمات التي تقدمها جميع أنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة في الجامعة وما يتم تفعيله من أنظمة جديدة.

■ **توفر التسهيلات اللازمة من قبل الجامعة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية** بدرجة عالية، حيث أظهرت النتائج أن الجامعة وفرت كافة البرامج التي تحتاجها الموظفة لتشغيل الأنظمة المستخدمة في مجال عملها، وشبكة اتصال سريعة وآمنة، وأجهزة الحاسب الآلي بالمواصفات المناسبة، ولكن ينبغي أن تأخذ في الاعتبار السرعة في توفير المتطلبات التقنية لخدمة مصلحة العمل، ونشر الوعي بخصوص تدشين أنظمة جديدة، وتوفير

دورات تدريبية وورش عمل لتعليم الموظفين كيفية استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية.

- وجود تحديات بدرجة متوسطة تواجه تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز، حيث أظهرت النتائج عدم وجود صعوبات في استخدام أجهزة الحاسب الآلي أو التعامل مع أنظمة الإدارة الإلكترونية من قبل أفراد العينة، ولكن التحديات تكمن في التكاليف المادية العالية، والموارد البشرية المتخصصة التي تحتاجها عملية تطوير الأنظمة، واحتياج البنية التحتية في الجامعة إلى التطوير.

#### التساؤل السابع:

للإجابة على التساؤل السابع من الدراسة، والقائل: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة عن محاور الدراسة باختلاف متغير الجهة؟ تم تحديد متغير الجهة إلى سبعة عمادات هي: عمادة خدمة المجتمع، وعمادة القبول والتسجيل، وعمادة شؤون الطالبات، وعمادة شؤون المكتبات، وعمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد، وعمادة تقنية المعلومات، وعمادة الدراسات العليا، ولذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين ( One Way ANOVA) للمقارنة بين متوسطات آراء مفردات عينة الدراسة طبقاً لمتغير الجهة. ويوضح الجدول (١٣/٣) نتيجة اختبار التباين لدلالة الفروق بين المتوسطات.

يتضح من الجدول رقم (١٣/٣) الموجود بالملاحق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مفردات العينة عن ثلاثة محاور هي (مدى مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، مدى مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء موظفات جامعة الملك عبدالعزيز، ومدى

فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في الجامعة) باختلاف الجهة حيث كانت قيم ف (1.858، 0.462، 0.972) على التوالي، وكانت مستويات الدلالة (0.089، 0.836، 0.445) وهي مستويات غير دالة إحصائياً. بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مفردات عينة الدراسة عن الثلاثة محاور الأخرى، وهي (مدى معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة في جامعة الملك عبدالعزيز، مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل الجامعة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية، والتحديات التي تواجه تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في الجامعة) باختلاف الجهة، حيث كانت قيم ف (3.763، 3.367، 3.804) على التوالي، وكانت مستويات الدلالة (0.001، 0.003، 0.001) وهي مستويات دالة إحصائياً. ونظراً لوجود معنوية في اختبار التباين تم إجراء اختبار شيفيه (Scheffe) لدلالة الفروق، وكانت النتائج على النحو التالي:

أولاً: نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) لدلالة الفروق في آراء مفردات عينة الدراسة عن محور مدى معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة في جامعة الملك عبدالعزيز باختلاف الجهة:

تبين من الجدول رقم (١٤/٣) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في آراء مفردات العينة عن محور مدى معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة في جامعة الملك عبدالعزيز بين موظفات عمادة شؤون الطالبات وبين موظفات عمادة تقنية المعلومات (مستوى الدلالة يساوي ٠,٠٠٧) وذلك لصالح موظفات عمادة تقنية المعلومات، وبما يعنى أن درجة معرفة موظفات عمادة تقنية المعلومات بأنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة في جامعة الملك عبدالعزيز أكبر من درجة معرفة موظفات عمادة شؤون

الطالبات، وبالتالي يوجد احتياج للتوعية والتدريب وتنمية الناحية المعرفية بما يخص أنظمة الإدارة الإلكترونية في عمادة شؤون الطالبات.

ثانياً: نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) لدلالة الفروق في آراء مفردات عينة الدراسة عن محور مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل الجامعة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية باختلاف الجهة:

تبين من الجدول رقم (١٥/٣) وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في آراء مفردات عينة الدراسة عن محور مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل الجامعة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية، حيث أظهرت نتائج تحليل البيانات الموجودة بالجدول الآتي:

- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين موظفات عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد وبين موظفات عمادة تقنية المعلومات (مستوى الدلالة يساوي ٠,٠٤٦) وذلك لصالح موظفات عمادة تقنية المعلومات.
- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين موظفات عمادة القبول والتسجيل وبين موظفات عمادة شؤون الطالبات (مستوى الدلالة يساوي ٠,٠٠٩) وذلك لصالح موظفات عمادة القبول والتسجيل.
- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين موظفات عمادة تقنية المعلومات وبين موظفات عمادة شؤون الطالبات (مستوى الدلالة يساوي ٠,٠٠٠) وذلك لصالح موظفات عمادة تقنية المعلومات.
- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين موظفات عمادة شؤون الطالبات وبين موظفات عمادة شؤون المكتبات (مستوى الدلالة يساوي ٠,٠٢٠) وذلك لصالح موظفات عمادة شؤون المكتبات.

وقد ترجع هذه الاختلافات لعدة أسباب منها: اختلاف احتياجات كل جهة عن الأخرى، فبعض الجهات لا تحتاج أكثر من العناصر الأساسية لعمل أنظمة الإدارة الإلكترونية بكفاءة والتي يمكن توفيرها بسهولة، وبعضها يحتاج لتسهيلات أكثر تقدماً وتكلفة مثل عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد، أو اختلاف حجم الاحتياج حيث أن عمادة شؤون الطالبات هي أكبر عمادات شطر الطالبات وتضم العدد الأكثر من الموظفين وبالتالي فإن حجم احتياجها للتسهيلات يكون أكبر من غيرها من العمادات.

ثالثاً: نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) لدلالة الفروق في آراء مفردات عينة الدراسة عن محور التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز باختلاف الجهة:

تبين من الجدول رقم (١٦/٣) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في آراء مفردات عينة الدراسة عن محور التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز، حيث أظهرت نتائج تحليل البيانات الموجودة بالجدول الآتي:

- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين موظفات عمادة القبول والتسجيل وبين موظفات عمادة تقنية المعلومات (مستوى الدلالة يساوي ٠,٠٣٥) وذلك لصالح موظفات القبول والتسجيل.
- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين موظفات عمادة تقنية المعلومات وبين موظفات عمادة شؤون الطالبات (مستوى الدلالة يساوي ٠,٠٠٨) وذلك لصالح موظفات عمادة شؤون الطالبات.

وتشير النتائج السابقة إلى أن التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز في عمادة تقنية المعلومات أقل منها في

عمادتي القبول والتسجيل وشؤون الطالبات، وذلك أمر متوقع نظرا لأن موظفات عمادة تقنية المعلومات من خريجات كلية الحاسبات فمن المتوقع أن يكون التعامل مع أجهزة الحاسب وشبكات الاتصال والأنظمة أمر سهل ويسير بالنسبة لهن على خلاف العمادات الأخرى.

#### ٤-النتائج والتوصيات

##### ١/٤ النتائج

استهدف البحث دراسة أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي بالتطبيق على موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، وتم جمع البيانات من عينة ميسرة قوامها (٢٤٨) مفردة، تم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية مختلفة، لاختبار تساؤلات البحث. وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، على النحو التالي:

١/١/٤ تضم عمادات جامعة الملك عبدالعزيز - شطر الطالبات موارد بشرية جيدة حيث أن ٦٦,٣% من مفردات العينة من فئة الشباب حيث تركزت أعمارهن في الفئة (من ٢٥ إلى ٣٤ سنة)، كما أن ٨٦,٣% منهن يحملن درجة البكالوريوس، ولدى ٤٣,٣% منهن خبرة وظيفية تنتمي للفئة (أقل من ٥ سنوات)، ولدى ٣٢,١% منهن خبرة في العمل الإلكتروني تنتمي لفئة (٥ سنوات فأكثر).

٢/١/٤ وجود تركيز على استخدام بعض أنظمة الإدارة الإلكترونية دون الأخرى مثل نظام الإدارة الإلكترونية (أنجز) بنسبة ٨٨,٧٥%، والبريد الإلكتروني بنسبة ٧٢%، ونظام التعاميم والقرارات الإلكتروني بنسبة ٥٣,٣%، ونظام المعاملات الإلكترونية بنسبة ٥٣%.

٣/١/٤ عمادة شؤون الطالبات هي الأكبر من حيث عدد الموظفين، حيث بلغت نسبة الموظفين فيها ٣,٥١%.

٤/١/٤ وجود أثر إيجابي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري في جامعة الملك عبدالعزيز.

٥/١/٤ أن أنظمة الإدارة الإلكترونية قد ساهمت بشكل كبير في تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات المختلفة، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة من قبل العمادة، وتبسيط الإجراءات الإدارية، ولكن ينبغي الأخذ في الاعتبار أن تعمل هذه الأنظمة على تخفيف البيروقراطية في العمل وتدعم التحول إلى إدارة لا مركزية بتطوير الهيكل التنظيمي للجهة بما يزيد من فعالية وكفاءة التنظيم.

٦/١/٤ وجود أثر إيجابي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز.

٧/١/٤ أن أنظمة الإدارة الإلكترونية قد ساهمت بشكل كبير في سرعة إنجاز العمل، وتسهيل عملية الرقابة والمتابعة، وزيادة إنتاجية الموظفة، ولكن ينبغي الأخذ في الاعتبار أن تتضمن هذه الأنظمة الخصائص التي تمكن الموظفات من المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحفز روح الإبداع والتطوير الذاتي بينهن، وتقلل نسبة الأخطاء في العمل.

٨/١/٤ فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز في تحقيق الأهداف المرجوة منها بشكل كبير، وعلى رضا عينة الدراسة على الأنظمة الإلكترونية المفعلة.

٩/١/٤ وجود تأييد كبير لتحويل جميع الأنظمة التقليدية الموجودة حالياً إلى إلكترونية، ولكن ينبغي الأخذ في الاعتبار الموائمة بين الأنظمة

الإلكترونية واحتياجات العمل الفعلية، والاهتمام بشبكة الاتصال لضمان سرعة استجابة الأنظمة للأوامر المطلوبة، وتطوير الأنظمة بحيث تتضمن جميع المهام والإجراءات والتخلص من المعاملات الورقية، والاهتمام بزيادة خاصية الحماية والأمان على الأنظمة.

١٠/١/٤ وجود إلمام بمفهوم الإدارة الإلكترونية وعناصرها ومميزاتها، ووجود معرفة عالية لدى موظفات كل عمادة بأنظمة الإدارة الإلكترونية التي يحتاجونها.

١١/١/٤ لدى الموظفة معرفة شاملة عن الأنظمة التي تحتاجها في عملها والمستخدمه في جهة عملها، وخلفية معرفية عن مفهوم الإدارة الإلكترونية، ولكن ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار الحاجة إلى توعية الموظفات بالخدمات التي تقدمها جميع أنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة في الجامعة وما يتم تفعيله من أنظمة جديدة.

١٢/١/٤ أن الجامعة توفر الكثير من التسهيلات التي تحتاجها الإدارة الإلكترونية لتهيئة البيئة اللازمة لعملها بشكل فعال.

١٣/١/٤ أن الجامعة قد وفرت كافة البرامج التي تحتاجها الموظفة لتشغيل الأنظمة المستخدمة في مجال عملها، وشبكة اتصال سريعة وأمنة، وأجهزة الحاسب الآلي بالموصفات المناسبة، ولكن ينبغي أن تأخذ في الاعتبار السرعة في توفير المتطلبات التقنية لخدمة مصلحة العمل، ونشر الوعي بخصوص تدشين أنظمة جديدة، وتوفير دورات تدريبية وورش عمل لتعليم الموظفات كيفية استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية.

١٤/١/٤ وجود بعض التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية، حيث أظهرت النتائج عدم وجود صعوبات في استخدام أجهزة الحاسب الآلي أو التعامل مع أنظمة الإدارة الإلكترونية من قبل مفردات العينة، ولكن التحديات تكمن في التكاليف المادية العالية والموارد البشرية المتخصصة التي تحتاجها عملية تطوير الأنظمة، واحتياج البنية التحتية في الجامعة إلى التطوير.

١٥/١/٤ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في آراء مفردات عينة الدراسة عن ثلاثة محاور (مدى مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، مدى مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء موظفات جامعة الملك عبدالعزيز، مدى فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز) باختلاف الجهة.

١٦/١/٤ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في آراء مفردات عينة الدراسة عن محاور الدراسة الأخرى (مدى معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة في جامعة الملك عبدالعزيز، مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل الجامعة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية، التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز) باختلاف الجهة: حيث تبين الآتي:

- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة عن مدى معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة في جامعة الملك عبدالعزيز بين موظفات عمادة شؤون الطالبات وبين موظفات عمادة تقنية

المعلومات وذلك لصالح موظفات عمادة تقنية المعلومات، حيث أظهرت النتائج أن نسبة معرفة موظفات عمادة تقنية المعلومات بأنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة في جامعة الملك عبدالعزيز أكبر من موظفات عمادة شؤون الطالبات.

■ وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة عن مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل الجامعة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية بين: موظفات عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد وموظفات عمادة تقنية المعلومات لصالح موظفات عمادة تقنية المعلومات، وموظفات عمادة القبول والتسجيل وموظفات عمادة شؤون الطالبات لصالح موظفات عمادة القبول والتسجيل، وموظفات عمادة تقنية المعلومات وموظفات عمادة شؤون الطالبات لصالح موظفات عمادة تقنية المعلومات، وموظفات عمادة شؤون الطالبات وبين موظفات عمادة شؤون المكتبات لصالح موظفات عمادة شؤون المكتبات.

■ أظهرت النتائج وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة عن التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز، بين: موظفات عمادة القبول والتسجيل وموظفات عمادة تقنية المعلومات لصالح موظفات القبول والتسجيل، وموظفات عمادة تقنية المعلومات وموظفات عمادة شؤون شؤون لصالح موظفات عمادة شؤون الطالبات.

#### ٢/٤ التوصيات

في ضوء ما تم مراجعته من بحوث ودراسات سابقة، وما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة، يمكن تقديم بعض التوصيات على النحو التالي:

١/٢/٤ تفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل كامل وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تتم بالطريقة التقليدية إلى إلكترونية.

٢/٢/٤ وضع الأنظمة والقوانين والتشريعات التي تحكم التعاملات الإلكترونية.

٣/٢/٤ تطوير الإجراءات والعمليات الإدارية بما يتوافق مع أهداف الإدارة الإلكترونية.

٤/٢/٤ تعزيز وعي موظفات العمادات وخاصة موظفات عمادة شؤون الطالبات بايجابيات الإدارة الإلكترونية، والأنظمة المطبقة في الجامعة وما يتم تفعيله من أنظمة جديدة وكيفية الاستفادة منها في تيسير أعمالهن من خلال عقد ورش عمل تدريبية وندوات تعريفية.

٥/٢/٤ التخلص من البيروقراطية في الأعمال الإدارية الإلكترونية، ودعم التحول إلى إدارة لا مركزية بتطوير الهيكل التنظيمي للجهة بما يزيد من فعالية وكفاءة التنظيم.

٦/٢/٤ إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات في مجال عملهن من خلال الأنظمة الإلكترونية، وتحفيز روح الإبداع والتطوير الذاتي بينهن.

٧/٢/٤ الموائمة بين عمليات الأنظمة الإلكترونية واحتياجات العمل الفعلية، والاهتمام بشبكة الاتصال لضمان سرعة استجابة الأنظمة للأوامر المطلوبة، وتطوير الأنظمة بحيث تتضمن جميع المهام والإجراءات والتخلص من المعاملات الورقية، والاهتمام بزيادة خاصية الحماية والأمان على الأنظمة.

٨/٢/٤ الاهتمام بحصر احتياجات جميع الجهات من المتطلبات التقنية والدورات التدريبية في مجال الأنظمة الإلكترونية المطبقة في الجامعة، وتوفيرها بأسرع وقت ممكن بما يخدم مصلحة العمل.

٩/٢/٤ التحسين المستمر للبنية التحتية من أجهزة الحاسب والبرامج وشبكات الاتصال وقواعد البيانات لجامعة الملك عبدالعزيز بحيث تتلاءم مع التطور التكنولوجي في العالم.

١٠/٢/٤ توفير الدعم المالي والموارد البشرية المتخصصة لتطوير الأنظمة بشكل مستمر وبما يتناسب مع التطور في احتياجات العمل.

١١/٢/٤ توفير دورات تدريبية في مجال الحاسب الآلي باستمرار لجميع موظفات الجامعة.

١٢/٢/٤ إجراء المزيد من الدراسات والبحوث لقياس مدى فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين العمل والأداء.

### ٣/٤ بحوث ودراسات مستقبلية

من خلال النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية تقترح الباحثان إجراء البحوث والدراسات الآتية:

١/٣/٤ أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجودة في المنظمات التعليمية.

٢/٣/٤ مدى جاهزية جامعة الملك عبدالعزيز للتحويل إلى جامعة إلكترونية.

٣/٣/٤ أثر تطبيق أنظمة التعلم الإلكتروني على جودة العملية التعليمية.

٤/٣/٤ تقييم مدى فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز.

## المراجع

### المراجع العربية

- ١- أشتون، كريس (٢٠٠١م) تقييم الأداء الإستراتيجي: أداء العاملين وإرضاء العملاء، ترجمة: علا أحمد صلاح، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- ٢- توفيق، عبدالمحسن (٢٠٠٢م) تقييم الأداء: مدخل حديث لعالم جديد، القاهرة: دار الفكر العربي.
- ٣- الحسن، حسين محمد (٢٠١١م) الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- ٤- درة، عبدالباري إبراهيم (٢٠٠٣م) تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٥- الدعيلج، فوزية عبدالعزيز (٢٠١١م) الإدارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، جدة.
- ٦- السالمي، علاء عبدالرازق والسليطي، خالد إبراهيم (٢٠٠٨م) الإدارة الإلكترونية، عمان: دار وائل.
- ٧- الصيرفي، محمد (٢٠٠٦م) الإدارة الإلكترونية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- ٨- عامر، طارق عبدالرؤوف (٢٠٠٧م) الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.

- ٩- العامري، أحمد سالم (٢٠٠٤م) إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي: الواقع والتحديات، الرياض: جامعة الملك سعود.
- ١٠- غنيم، أحمد محمد (٢٠٠٤م) الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المنصورة: المكتبة العصرية.
- ١١- الطعامنة، محمد محمود والعلوش، طارق شريف (٢٠٠٤م) الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- ١٢- كتوعة، هشام صالح (٢٠٠٤م)، نظم المعلومات الإدارية، (ط٢)، جدة.
- ١٣- المغربي، عبدالحميد (٢٠٠٧م) دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- ١٤- نجم، عبود نجم (٢٠٠٩م) الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمجالات، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ١٥- نجم، عبود نجم (٢٠٠٤م) الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، الرياض: دار المريخ للنشر.
- ١٦- ياسين، سعد غالب (٢٠٠٥م) الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الرياض: معهد الإدارة العامة.

### الرسائل العلمية

- ١٧- أبو مغايش، يحيى محمد علي (٢٠٠٤م) الحكومة الإلكترونية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

- ١٨- البسامي، عبدالرحمن محمد (٢٠٠٣م) تقويم القيادات الإدارية للأداء الوظيفي بالكليات العسكرية والحديثة بكلية الملك عبدالعزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ١٩- بكري، بدور سامي (٢٠١٢م) دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء الموظفين (دراسة تطبيقية على موظفي كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.
- ٢٠- الدوسري، دينا سعود (٢٠١٠م) مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك فيصل، الدمام: دار الكفاح للنشر والتوزيع.
- ٢١- الدويلة، فهد يوسف (٢٠٠٧م) أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة عمان، عمان.
- ٢٢- السريحي، حامد مساعد (٢٠٠٣م) تأثير العولمة على الأداء في المنظمات العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.
- ٢٣- السكران، ناصر محمد (٢٠٠٤م) المناخ التنظيمي وعلاقة بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٢٤- سميع، زيد صالح (٢٠٠٩م) أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، جمهورية مصر العربية.

- ٢٥- الشوابكة، خالد محمد (٢٠٠٨م) العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
- ٢٦- الضافي، محمد بن عبدالعزيز (٢٠٠٦م) مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٢٧- العماج، حمود مطلق (٢٠٠٣م) علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٢٨- القرني، عبدالرحمن سعد (٢٠٠٧م) تطبيقات الإدارة الالكترونية في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٢٩- عبدالجبار، سيماء سعيد (٢٠١٠م) الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على مستوى الأداء لدى موظفي مستشفى جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.
- ٣٠- الكبسي، أمال علي (٢٠١٠م) متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كليات التربية للبنات بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.

- ٣١- المالك، بدر محمد (٢٠٠٧م) الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية (دراسة مسحية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٣٢- المانع، محمد (٢٠٠٦م) تقنيات الاتصالات ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٣٣- المسفر، مبروك عبدالله (٢٠٠٣م) المعوقات الإدارية والتطبيقية لاستخدام الحاسوب الآلي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٣٤- المير، إيهاب خميس أحمد (٢٠٠٧م) متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

#### الدوريات والمطبوعات

- ٣٥- الداوي، الشيخ (٢٠٠٩م) تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد ٧: ٢١٧-٢٢٧.
- ٣٦- حويل، ايناس إبراهيم (٢٠٠٩م) الإدارة الإلكترونية وجودة أداء الجامعة لوظائفها: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية بأسبوط، مج ٢٥، ع ٢.

- ٣٧- عباس، حسن عبدالله والفضلي، صلاح محارب (٢٠٠١م) خصوصية تقنية المعلومات من منظور نظرية المنفعة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج ٨، ع ٣، ص ٥٥.
- ٣٨- العوامل، نائل عبدالحافظ (٢٠٠٣م) نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي: دراسة استطلاعية، مجلة الملك سعود، مج ٥، ص ٢٤٩.
- ٣٩- غنيم، أحمد بن علي (٢٠٠٦م) دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة، المجلة التربوية، مج ٢١، ع ٨١.

### الندوات والمؤتمرات

- ٤٠- أبو عون، محمد عبدالله (٢٠١٠م) تكنولوجيا المعلومات كأساس ومتطلب للتحديث: الإدارة التعليمية: أفاق وتطوير، بحث مقدم إلى ملتقى (مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الدول العربية: الاستراتيجيات - السياسات - الآليات)، البحرين: المنامة.
- ٤١- نوفل، محمد حسن (٢٠٠٣م) الحكومة الإلكترونية بالمدينة العربية بين الطموحات والمحاذير، ندوة الحكومة الإلكترونية: الواقع والتحديات، سلطنة عمان: مسقط.
- ٤٢- سلطان، محمد سيد (٢٠١٠م) الحماية الدولية والقانونية للبيئة الإلكترونية من الجريمة والإرهاب، ورقة مقدمة إلى مؤتمر بيئة المعلومات الآمنة: المفاهيم والتشريعات والتطبيقات، المملكة العربية السعودية: الرياض.

٤٣- مشاط، عبدالفتاح سليمان وباطويل، عبدالله عبدالرحمن (٢٠٠٥م) **تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك عبدالعزيز**، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الرابع للتعليم بالإنترنت: نحو مجتمع المعرفة، مصر: القاهرة.

### المراجع الأجنبية

- 1- Al-Aaama, A., (2008), **The Electronic College: A Study of the Effectiveness of Electronic Management Systems Within Colleges**, Oriental Journal of Computer Science & Technology.
- 2- D. Jorgenson, **Information Technology and the U.S. Economy. American Economic Review** (2001; 91(1):1-32), Retrived from:  
<http://www2.econ.iastate.edu/classes/econ520/huffman/documents/InformationtechnologyandtheUSEconomy.pdf>
- 3- L. Jessup and J. Valacich, **Information systems today: managing in the digital world** (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007), 129.
- 4- Al-Adwan, M. and Almashaqba, Z. (2012), **Evaluation the Role of Information Technology in Business Value Performance (BVP)**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 4 Issue 6, p404-420. 17p.
- 5- Deloitte Research (2000), **At the Dawn of e-Government: The Citizen as Customer**, New York: Deloitte Consulting and Deloitte & Touche.
- 6- Haines, V., Lafleur, G. (2008), **Information technology usage and human resource roles and effectiveness**, Human Resource Management, Vol. 47 Issue 3, p525-540. 16p.

- 7- Rahman, M. and Hussain, M. (2011), **The Impact of Information Technology on Performance Evaluation in Developing Countries: An Empirical Study**, Journal of Knowledge Globalization, Vol. 4 Issue 1, p1-23. 23p.
- 8- Saleem, I., Mustafa, S., Anwar, F., Qureshi, M. and Rauf, A.(2011), **Measuring the Impact of adopting ICTs: Evidence from Developing Economy**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 3 Issue 3, p837-844. 8p.
- 9- Seresht, H., Fayyazi, M. and Asi, N. (2008), **E-management: Barriers and Challenges In Iran**, Eower Kraklead.

## الملاحق

### أداة الدراسة

عزيزتي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يهدف هذا الاستبيان لمعرفة آرائكم حول أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي لموظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز، وحيث أن الجامعة وتطويرها هو مسئوليتنا جميعاً، فنرجو منك التكرم بدقائق بسيطة من وقتك الثمين في تعبئة هذا الاستبيان، مع العلم بأن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستعامل بسرية تامة ولخدمة أغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين و مقدرين حسن تعاونكم،،،

الباحثة

الجزء الأول: البيانات الأولية

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب لك في الفقرات التالية:

- |                     |                  |
|---------------------|------------------|
| ١-العمر:            | ٢-المؤهل العلمي: |
| ○ أقل من ٢٥ سنة     | ○ ثانوية عامة    |
| ○ من ٢٥ - أقل من ٣٥ | ○ بكالوريوس      |
| ○ من ٣٥ - أقل من ٤٥ | ○ ماجستير        |
| ○ من ٤٥ - أقل من ٥٥ | ○ دكتوراه        |
| ○ 55 فأكثر          | ○ أخرى .....     |

- |                                |   |
|--------------------------------|---|
| ٣-عدد سنوات الخبرة في الوظيفة: | ٤-عدد سنوات الخبرة في العمل الإلكتروني: |
| ○ أقل من ٥ سنوات               | - أقل من سنة                            |
| ○ من ٥ - أقل من ١٠ سنوات       | - سنة - أقل من ٣ سنوات                  |
| ○ ١٠ سنوات فأكثر               | - من ٣ - أقل من ٥ سنوات                 |
|                                | - ٥ سنوات فأكثر                         |

- |          |   |
|----------|---|
| ٥-الجهة: | ○ عمادة خدمة المجتمع                      |
|          | ○ عمادة القبول والتسجيل                   |
|          | ○ عمادة شؤون الطالبات                     |
|          | ○ عمادة شؤون المكتبات                     |
|          | ○ عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد |
|          | ○ عمادة تقنية المعلومات                   |
|          | ○ عمادة الدراسات العليا                   |

- |  |   |
|--|---|
| ٦-الأنظمة الإلكترونية التي يتم التعامل معها: | ○ البريد الإلكتروني                         |
|  | ○ نظام الإدارة الإلكترونية (أنجز)           |
|  | ○ نظام الخدمات الأكاديمية (ODUS PLUS)       |
|  | ○ نظام المعاملات الإلكترونية                |
|  | ○ نظام معاملات الطلاب (ERS)                 |
|  | ○ الشؤون التعليمية (INP)                    |
|  | ○ نظام التعاميم والقرارات الإلكتروني        |
|  | ○ الفصول الافتراضية (Centra)                |
|  | ○ نظام إدارة التعليم (EMES)                 |
|  | ○ نظام إدارة الأداء (PMS)                   |
|  | ○ نظام التحكم بالموقع (MARZ)                |
|  | ○ القبول الإلكتروني للدراسات العليا (GAPOL) |
|  | ○ المكتبة الرقمية (DL PLUS)                 |
|  | ○ مكتبة البرامج (SWL)                       |
|  | ○ أخرى .....                                |

الجزء الثاني: الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام درجة موافقتك على كلا من العبارات التالية:

المحور الأول: مدى معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة في جامعة الملك عبدالعزيز					
لا أو أفق بشدة	لا أو أفق	أوفق إلى حد ما	أوفق	أوفق بشدة	العبارات
					١ لدي معرفة شاملة عن الخدمات التي تقدمها جميع أنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة في الجامعة.
					٢ لدي معرفة شاملة عن الأنظمة التي تستخدمها العمادة والتي أحتاج إليها في عملي.
					٣ أتابع باستمرار ما يتم تفعيله من الأنظمة الإلكترونية الجديدة.
					٤ لدي خلفية معرفية عن مفهوم الإدارة الإلكترونية.
					٥ لدي خلفية معرفية عن العناصر الرئيسية للإدارة الإلكترونية.
					٦ لدي خلفية معرفية عن إيجابيات الإدارة الإلكترونية.

المحور الثاني: مدى مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة					
لا أو أفق بشدة	لا أو أفق	أوفق إلى حد ما	أوفق	أوفق بشدة	العبارات
لا أو أفق بشدة	لا أو أفق	أوفق إلى حد ما	أوفق	أوفق بشدة	ساهم تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في:
					١ تغيير الهيكل التنظيمي (إلغاء أو إنشاء أو دمج بعض الوحدات) بما يزيد من فعالية وكفاءة التنظيم.
					٢ التحول إلى إدارة لا مركزية.
					٣ تبسيط الإجراءات الإدارية.
					٤ تخفيض عدد المعاملات الورقية.
					٥ تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات المختلفة.

العبارات					أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
ساهم تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في:									
٦	زيادة معدل المرونة الإدارية في التعامل مع أي تغيير ببطراً.								
٧	تحسين مستوى الخدمات المقدمة من قبل العمادة.								
٨	توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.								
٩	توفير الموارد المادية وتقليل التكاليف.								
١٠	تقليل ظاهرة الفساد الإداري.								
١١	خفض معدلات النزاع والصراع داخل العمل.								

المحور الثالث: مدى مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة

العبارات					أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
ساهم تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في:									
١	زيادة معرفة الموظفة بمهام العمل.								
٢	سرعة إنجاز العمل.								
٣	انخفاض نسبة الأخطاء في العمل.								
٤	زيادة إنتاجية الموظفة.								
٥	تحقيق الشفافية وإتاحة المعلومات.								
٦	تسهيل عملية الرقابة والمتابعة.								
٧	تحفيز روح الإبداع والتطوير الذاتي بين الموظفات.								
٨	تدريب الموظفات على مهام جديدة.								
٩	مشاركة الموظفات في اتخاذ القرارات.								

المحور الرابع: مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل الجامعة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية

أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارات	
					توفر الجامعة أجهزة حاسب بمواصفات مناسبة تمكن الموظفين من الدخول إلى أنظمة الإدارة الإلكترونية.	١
					توفر الجامعة شبكات اتصال سريعة وآمنة.	٢
					توفر الجامعة كافة البرامج التي تحتاجها الموظفة لتشغيل الأنظمة المستخدمة في مجال عملها.	٣
					توفر الجامعة كافة ملحقات الحاسب (طابعة، وحدات تخزين،... إلخ) التي تحتاجها الموظفة في مجال عملها.	٤
					توجد قواعد بيانات كافية لحفظ البيانات والمعلومات.	٥
					تستجيب الجامعة بشكل سريع لأي متطلبات تقنية تخدم مصلحة العمل.	٦
					توفر الجامعة دورات تدريبية وورش عمل لتعليم الموظفات كيفية استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية.	٧
					تهتم الجامعة بنشر الوعي بخصوص تدشين أنظمة جديدة.	٨
					تهتم الجامعة بتطوير الأنظمة بشكل مستمر.	٩

المحور الخامس: التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز

لا أو أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	
					تواجهك صعوبات في التعامل مع الحاسب الآلي لأداء الأعمال المطلوبة.	١
					تواجهك صعوبات في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية.	٢
					توجد مقاومة ورفض من قبل بعض الموظفين للأنظمة الإدارية الإلكترونية.	٣
					تقادم التقنيات المستخدمة من أجهزة وبرامج وشبكات وغيرها وصعوبة مواكبة التقنيات الحديثة.	٤
					تحتاج أنظمة الإدارة الإلكترونية إلى تطوير البنية التحتية للجامعة (أجهزة الحاسب، وبرامج التشغيل، وشبكات الاتصال).	٥
					إن التطوير المستمر لأنظمة الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى تكاليف مادية عالية.	٦
					إن التطوير المستمر لأنظمة الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى موارد بشرية متخصصة.	٧
					برامج الأمان وحماية المعلومات التي تستخدمها الجامعة تعتبر كافية.	٨

المحور السادس: مدى فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز

لا أو أفق بشدة	لا أو أفق	أوفق إلى حد ما	أوفق	أوفق بشدة	العبارات	
					عملية الدخول لأنظمة الإدارة الإلكترونية سهلة وسلسة.	١
					تتصف واجهات الأنظمة بوضوح جميع الخدمات التي تقدمها.	٢
					مازالت بعض مهام وإجراءات العمل تتم ورقياً لقصور في الأنظمة الإلكترونية.	٣
					تتصف الأنظمة بسهولة التصفح والاستخدام.	٤
					تتصف الأنظمة بسرعة الاستجابة للأوامر المطلوبة.	٥
					يمكن الوصول لأي معلومة واسترجاعها بسهولة.	٦
					المعلومات المسترجعة من الأنظمة حديثة.	٧
					المعلومات المسترجعة من الأنظمة دقيقة وموثوقة.	٨
					المعلومات المسترجعة من الأنظمة ملائمة لاحتياجات العمل.	٩
					توفر الأنظمة خاصية الأمان والخصوصية لمستخدميها.	١٠
					توجد نسخ احتياطية للبيانات والمعلومات في حال فقدانها.	١١
					تتيح الأنظمة متابعة سير العمل.	١٢
					تحتاج أنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة حالياً إلى التطوير والتحسين لتتلاءم مع احتياجات العمل.	١٣
					أؤيد تحويل جميع الأنظمة التقليدية الموجودة حالياً إلى إلكترونية.	١٤

هل لديك إضافات أخرى؟

.....

.....

.....

جدول رقم (١/٢) يوضح الأنظمة الإلكترونية الخاصة بتقديم خدمات أكاديمية للطلاب وطالبات الجامعة

النظام	القطاع المسؤول
البريد الإلكتروني	E-mail
الفصول الافتراضية	Centra
الانظمة الإلكترونية لإدارة التعليم	EMES
القبول الإلكتروني للدراسات العليا	GAPOL
الخدمات الأكاديمية	ODUS Plus
معاملات الطلاب	ERS

جدول رقم (٢/٢) يوضح الأنظمة الإلكترونية الخاصة بتقديم خدمات أكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة

النظام	القطاع المسؤول
الخدمات الأكاديمية	ODUS Plus
المكتبة الرقمية	DL Plus
الابتعاث	Anjez
تقديم الابحاث	Anjez
ترشيح لـ دورات تدريبية دورات معهد الادارة العامة	Anjez
حضور ندوات - مؤتمرات	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي
حلقة دراسية	
منحة تدريبية	
طلب استاذ زائر	
طلب عقد لقاء علمي	
الشؤون التعليمية	INB
مارز - دليل مواقع الاكاديميين	Marz

		مارز - خدمة اتشاء المواقع
		مارز - قيم ورشح
	PMS	ادارة الأداء
	SWL	مكتبة البرامج
	Anjez	استقطاب الاكاديميين
		إجتماعاتي

جدول رقم (٣/٢) يوضح الأنظمة الإلكترونية الخاصة بتقديم خدمات إدارية لمنسوبي الجامعة

النظام	القطاع المسؤول
البريد الالكتروني	E-mail
اسماء الحسابات بالشبكة	AD
مارز - رسائل الجوال	Marz
مارز - دليل المنسوبيين	
ادارة المحتوى الشامل (ارشفة)	Anjez
المعاملات الالكتروني	
استعلم عن معاملتك	
التكليفات الداخلية	
التعميم والقرارات	Anjez
الاتصالات الادارية	
المسابقات الوظيفية	Anjez
الاجازات والمباشرات	
شريط الاخبار الالكتروني	KAU News
منافسات الجامعة	KAU Tendar
مارز - استراتيجي	Marz

جدول رقم (١/٣) يوضح توزيع مفردات العينة وفقا للعمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من ٢٥ سنة	10	4.2
من ٢٥ إلى ٣٤	159	66.3
من ٣٥ إلى ٤٤	51	21.3
من ٤٥ إلى ٥٤	19	7.9
55 فأكثر	1	.4
المجموع	٢٤٠	%١٠٠,٠

جدول رقم (٢/٣) يوضح توزيع مفردات العينة وفقا للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوية عامة	13	5.4
بكالوريوس	207	86.3
ماجستير	19	7.9
أخرى	1	.4
المجموع	٢٤٠	%١٠٠,٠

جدول رقم (٣/٣) يوضح توزيع مفردات العينة وفقا لسنوات الخبرة في الوظيفة

سنوات الخبرة في الوظيفة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من ٥ سنوات	104	43.3
من ٥ إلى ٩ سنوات	97	40.4
10 سنوات فأكثر	39	16.3
المجموع	٢٤٠	%١٠٠,٠

جدول رقم (٤/٣) يوضح توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة في العمل الإلكتروني

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة في العمل الإلكتروني
11.7	28	أقل من سنة
28.3	68	من سنة إلى سنتين
27.9	67	من ٣ إلى ٤ سنوات
32.1	77	5 سنوات فأكثر
١٠٠,٠%	٢٤٠	المجموع

جدول رقم (٥/٣) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجهة

النسبة المئوية %	العدد	الجهة
8.3	20	عمادة خدمة المجتمع
6.7	16	عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد
10.0	24	عمادة القبول والتسجيل
12.1	29	عمادة تقنية المعلومات
51.3	123	عمادة شؤون الطالبات
3.8	9	عمادة الدراسات العليا
7.9	19	عمادة شؤون المكتبات
١٠٠,٠%	٢٤٠	المجموع

جدول رقم (٦/٣) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الأنظمة الإلكترونية التي يتم التعامل معها

النسبة المئوية %	العدد	الأنظمة الإلكترونية التي يتم التعامل معها
19.8	173	البريد الإلكتروني
1.8	16	الفصول الافتراضية (Centra)
24.4	213	نظام الإدارة الإلكترونية (أنجز)
1.3	11	نظام إدارة التعليم (EMES)
9.1	79	نظام الخدمات الأكاديمية (ODUS PLUS)
.2	2	نظام إدارة الأداء (PMS)
14.6	127	نظام المعاملات الإلكترونية
3.3	29	نظام التحكم بالموقع (MARZ)
1.3	11	نظام معاملات الطلاب (ERS)
2.1	18	القبول الإلكتروني للدراسات العليا (GAPOL)
2.3	20	الشؤون التعليمية (INP)
2.3	20	المكتبة الرقمية (DL PLUS)
14.7	128	نظام التعاميم والقرارات الإلكتروني
2.9	25	مكتبة البرامج (SWL)
١٠٠,٠%	872	المجموع

جدول رقم (٦/٣) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الأنظمة الإلكترونية التي يتم التعامل معها

النسبة المئوية %	العدد	الأنظمة الإلكترونية التي يتم التعامل معها
19.8	173	البريد الإلكتروني
1.8	16	الفصول الافتراضية (Centra)
24.4	213	نظام الإدارة الإلكترونية (أنجز)
1.3	11	نظام إدارة التعليم (EMES)
9.1	79	نظام الخدمات الأكاديمية (ODUS PLUS)
.2	2	نظام إدارة الأداء (PMS)
14.6	127	نظام المعاملات الإلكترونية
3.3	29	نظام التحكم بالموقع (MARZ)
1.3	11	نظام معاملات الطلاب (ERS)
2.1	18	القبول الإلكتروني للدراسات العليا (GAPOL)
2.3	20	الشؤون التعليمية (INP)
2.3	20	المكتبة الرقمية (DL PLUS)
14.7	128	نظام التعاميم والقرارات الإلكتروني
2.9	25	مكتبة البرامج (SWL)
١٠٠,٠%	872	المجموع

جدول رقم (٧/٣) يوضح آراء مفردات عينة الدراسة نحو مدى معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة في جامعة الملك عبدالعزيز

العبارة	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
لدي معرفة شاملة عن الخدمات التي تقدمها جميع أنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة في الجامعة		0.906	6	أوافق
لدي معرفة شاملة عن الأنظمة التي تستخدمها العمادة والتي أحتاج إليها في عملي	4.00	0.907	1	أوافق
أتابع باستمرار ما يتم تفعيله من الأنظمة الإلكترونية الجديدة	3.61	0.959	4	أوافق
لدي خلفية معرفية عن مفهوم الإدارة الإلكترونية	3.81	0.884	2	أوافق
لدي خلفية معرفية عن العناصر الرئيسية للإدارة الإلكترونية	3.58	0.953	5	أوافق
لدي خلفية معرفية عن إيجابيات الإدارة الإلكترونية	3.70	0.876	3	أوافق
مدى معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة في جامعة الملك عبدالعزيز	3.65	0.764	أوافق	

جدول رقم (٨/٣) يوضح آراء مفردات العينة نحو مدى مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تغير الهيكل التنظيمي (إلغاء أو إنشاء أو دمج بعض الوحدات) بما يزيد من فعالية وكفاءة التنظيم	3.79	0.992	10	أوافق
التحول إلى إدارة لا مركزية	3.40	1.028	11	أوافق
تبسيط الإجراءات الإدارية	4.14	0.895	3	أوافق
تخفيض عدد المعاملات الورقية	4.14	0.990	4	أوافق
تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات المختلفة	4.21	0.888	1	أوافق
زيادة معدل المرونة الإدارية في التعامل مع أي تغيير يطرأ	4.05	0.863	5	أوافق
تحسن مستوى الخدمات المقدمة من قبل العمادة	4.18	0.858	2	أوافق

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
أوافق	6	0.919	4.03	توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب
أوافق	7	0.894	4.01	توفير الموارد المادية وتقليل التكاليف
أوافق	9	1.023	3.82	تقليل ظاهرة الفساد الإداري
أوافق	8	0.971	3.83	خفض معدلات النزاع والصراع داخل العمل
أوافق	0.748	3.87	مدى مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة	

جدول رقم (٩/٣) يوضح آراء مفردات العينة نحو مدى مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
أوافق	5	0.892	3.95	زيادة معرفة الموظفة بمهام العمل
أوافق	1	0.809	4.12	سرعة إنجاز العمل
أوافق	7	0.873	3.83	انخفاض نسبة الأخطاء في العمل
أوافق	3	0.872	3.99	زيادة إنتاجية الموظفة
أوافق	4	0.885	3.96	تحقيق الشفافية وإتاحة المعلومات
أوافق	2	0.891	4.01	تسهيل عملية الرقابة والمتابعة
أوافق	8	0.994	3.76	تحفيز روح الإبداع والتطوير الذاتي بين الموظفين
أوافق	6	0.985	3.92	تدريب الموظفين على مهام جديدة
أوافق	9	1.046	3.67	مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات
أوافق	0.790	3.83	مدى مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة	

جدول رقم (١٠/٣) يوضح آراء مفردات العينة تحومدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل الجامعة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
توفر الجامعة أجهزة حاسب بمواصفات مناسبة تمكن الموظفين من الدخول إلى أنظمة الإدارة الإلكترونية	3.70	1.100	3	أوافق
توفر الجامعة شبكات اتصال سريعة وآمنة	3.74	1.006	2	أوافق
توفر الجامعة كافة البرامج التي تحتاجها الموظفة لتشغيل الأنظمة المستخدمة في مجال عملها	3.79	0.951	1	أوافق
توفر الجامعة كافة ملحقات الحاسب (طابعة، وحدات تخزين،... إلخ) التي تحتاجها الموظفة في مجال عملها	3.70	1.119	4	أوافق
توجد قواعد بيانات كافية لتوثيق البيانات والمعلومات	3.65	0.936	6	أوافق
تستجيب الجامعة بشكل سريع لأي متطلبات تقنية تخدم مصلحة العمل	3.46	0.988	9	أوافق
توفر الجامعة دورات تدريبية وورش عمل لتعليم الموظفين كيفية استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية	3.58	1.006	7	أوافق
تهتم الجامعة بنشر الوعي بخصوص تدشين أنظمة جديدة	3.55	0.993	8	أوافق
تهتم الجامعة بتطوير الأنظمة بشكل مستمر	3.66	0.965	5	أوافق
مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل الجامعة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية	3.58	0.809	أوافق	

جدول رقم (١١/٣) يوضح آراء مفردات العينة نحو التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية

في جامعة الملك عبدالعزيز

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تواجهك صعوبات في التعامل مع الحاسب الآلي لأداء الأعمال المطلوبة	2.57	1.184	8	لا أوافق
تواجهك صعوبات في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية	2.62	1.130	7	أوافق إلى حد ما
توجد مقاومة ورفض من قبل بعض الموظفين للأنظمة الإدارية الإلكترونية	2.90	1.123	6	أوافق إلى حد ما
تقادم التقنيات المستخدمة من أجهزة وبرامج وشبكات وغيرها	2.95	1.047	5	أوافق إلى حد ما

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
وصعوبة مواكبة التقنيات الحديثة				
تحتاج أنظمة الإدارة الإلكترونية إلى تطوير البنية التحتية للجامعة (أجهزة الحاسب، وبرامج التشغيل، وشبكات الاتصال)	3.52	1.024	3	أوافق
إن التطوير المستمر لأنظمة الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى تكاليف مادية عالية	3.53	0.984	2	أوافق
إن التطوير المستمر لأنظمة الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى موارد بشرية متخصصة	3.68	0.979	1	أوافق
برامج الأمان وحماية المعلومات التي تستخدمها الجامعة تعتبر كافية	3.31	1.040	4	أوافق إلى حد ما
وجود تحديات تواجه تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز	3.06	0.697		أوافق إلى حد ما

جدول رقم (١٢/٣) يوضح آراء مفردات العينة نحو مدى فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
عملية الدخول لأنظمة الإدارة الإلكترونية سهلة وسلسة	4.07	0.807	2	أوافق
تنصف واجهات الأنظمة بوضوح جميع الخدمات التي تقدمها	3.79	0.854	5	أوافق
ما زالت بعض مهام وإجراءات العمل تتم ورقياً لقصور في الأنظمة الإلكترونية	3.66	0.981	12	أوافق
تنصف الأنظمة بسهولة التصفح والاستخدام	3.75	0.889	8	أوافق
تنصف الأنظمة بسرعة الاستجابة للأوامر المطلوبة	3.60	0.925	13	أوافق
يمكن الوصول لأي معلومة واسترجاعها بسهولة	3.75	0.831	9	أوافق
المعلومات المسترجعة من الأنظمة حديثة	3.75	0.854	10	أوافق
المعلومات المسترجعة من الأنظمة دقيقة وموثوقة	3.78	0.819	6	أوافق

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
المعلومات المسترجعة من الأنظمة ملائمة لاحتياجات العمل	3.76	0.812	7	أوافق
توفر الأنظمة خاصية الأمان والخصوصية لمستخدميها	3.75	0.896	11	أوافق
توجد نسخ احتياطية للبيانات والمعلومات في حال فقدانها	3.55	0.974	14	أوافق
تتيح الأنظمة متابعة سير العمل	3.80	0.902	4	أوافق
تحتاج أنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة حاليا إلى التطوير والتحسين لتتلاءم مع احتياجات العمل	3.81	0.863	3	أوافق
أُعيد تحويل جميع الأنظمة التقليدية الموجودة حاليا إلى إلكترونية	4.21	0.862	1	أوافق بشدة
مدى فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز	3.74	0.599	أوافق	

جدول رقم (١٣/٣) يوضح نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في آراء مفردات عينة الدراسة عن محاور الدراسة باختلاف الجهة

المحور	الجهة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
مدى معرفة الموظفين بأنظمة إدارة إلكترونية المطبقة في جامعة الملك عبدالعزيز	عمادة خدمة المجتمع	20	3.77	0.714	3.763	*0.001
	عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد	16	3.78	0.589		
	عمادة القبول والتسجيل	24	3.67	0.964		
	عمادة تقنية المعلومات	29	4.11	0.632		
	عمادة شؤون الطالبات	121	3.46	0.760		
	عمادة الدراسات العليا	9	3.98	0.626		
	عمادة شؤون المكتبات	19	3.73	0.573		
مدى مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري	عمادة خدمة المجتمع	20	4.17	0.778	1.858	0.089
	عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد	16	3.69	0.774		
	عمادة القبول والتسجيل	24	3.77	0.609		

المحور	الجهة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
	عمادة تقنية المعلومات	29	4.09	0.444		
	عمادة شؤون الطالبات	121	3.75	0.869		
	عمادة الدراسات العليا	9	3.98	0.413		
	عمادة شؤون المكتبات	19	4.08	0.599		
مدى مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء موظفات جامعة الملك عبدالعزيز	عمادة خدمة المجتمع	20	3.95	0.603	0.462	0.836
	عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد	16	3.70	0.726		
	عمادة القبول والتسجيل	24	3.68	0.851		
	عمادة تقنية المعلومات	29	3.94	0.536		
	عمادة شؤون الطالبات	121	3.80	0.853		
	عمادة الدراسات العليا	9	3.80	0.764		
	عمادة شؤون المكتبات	19	3.94	0.894		
مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل الجامعة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية	عمادة خدمة المجتمع	20	3.64	0.713	3.367	*0.003
	عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد	16	3.46	0.496		
	عمادة القبول والتسجيل	24	3.84	0.687		
	عمادة تقنية المعلومات	29	3.95	0.611		
	عمادة شؤون الطالبات	121	3.37	0.916		
	عمادة الدراسات العليا	9	3.75	0.628		
	عمادة شؤون المكتبات	19	3.83	0.588		

المحور	الجهة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبد العزيز	عمادة خدمة المجتمع	20	3.06	0.765	3.804	*0.001
	عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد	16	3.03	0.532		
	عمادة القبول والتسجيل	24	3.28	0.680		
	عمادة تقنية المعلومات	29	2.59	0.677		
	عمادة شؤون الطالبات	121	3.18	0.710		
	عمادة الدراسات العليا	9	2.90	0.238		
	عمادة شؤون المكتبات	19	2.85	0.501		
مدى فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبد العزيز	عمادة خدمة المجتمع	20	49.20	9.373	0.972	0.445
	عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد	16	50.56	9.252		
	عمادة القبول والتسجيل	24	51.46	8.304		
	عمادة تقنية المعلومات	29	53.38	7.017		
	عمادة شؤون الطالبات	121	48.70	11.889		
	عمادة الدراسات العليا	9	50.22	3.114		
	عمادة شؤون المكتبات	19	49.11	8.511		

\* دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥

جدول رقم (١٤/٣) يوضح نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) لدلالة الفروق في آراء مفردات عينة الدراسة عن محور مدى معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة في جامعة الملك عبدالعزيز باختلاف الجهة

المحور	الجهة	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	فترة الثقة للفروق بين المتوسطات بدرجة ثقة ٩٥%		
					الأدنى	الأعلى	
مدى معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة في جامعة الملك عبدالعزيز	عمادة خدمة المجتمع	عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد	-0.00792	0.24749	1.000	-0.8943	0.8785
		عمادة القبول والتسجيل	0.10667	0.22340	1.000	-0.6935	0.9068
		عمادة تقنية المعلومات	-0.34161	0.21447	0.863	-1.1098	0.4265
		عمادة شؤون الطالبات	0.31218	0.17811	0.799	-0.3257	0.9501
		عمادة الدراسات العليا	-0.20815	0.29617	0.998	-1.2689	0.8526
		عمادة شؤون المكتبات	0.04000	0.23639	1.000	-0.8066	0.8866
	عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد	عمادة خدمة المجتمع	0.00792	0.24749	1.000	-0.8785	0.8943
		عمادة القبول والتسجيل	0.11458	0.23815	1.000	-0.7384	0.9675
		عمادة تقنية المعلومات	-0.33369	0.22979	0.909	-1.1567	0.4893
		عمادة شؤون الطالبات	0.32009	0.19629	0.849	-0.3829	1.0231
		عمادة الدراسات العليا	-0.20023	0.30745	0.999	-1.3014	0.9009
		عمادة شؤون المكتبات	0.04792	0.25037	1.000	-0.8488	0.9446
عمادة القبول والتسجيل	عمادة خدمة المجتمع	-0.10667	0.22340	1.000	-0.9068	0.6935	
	عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد	-0.11458	0.23815	1.000	-0.9675	0.7384	
	عمادة تقنية المعلومات	-0.44828	0.20362	0.565	-1.1776	0.2810	
	عمادة شؤون الطالبات	0.20551	0.16488	0.955	-0.3850	0.7960	

المحور	الجهة	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	فترة الثقة للفروق بين المتوسطات بدرجة ثقة ٩٥%	
					الأعلى	الأدنى
	عمادة الدراسات العليا	-0.31481	0.28841	0.977	-1.3478	0.7182
	عمادة شؤون المكتبات	-0.06667	0.22659	1.000	-0.8782	0.7449
عمادة تقنية المعلومات	عمادة خدمة المجتمع	0.34161	0.21447	0.863	-0.4265	1.1098
	عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد	0.33369	0.22979	0.909	-0.4893	1.1567
	عمادة القبول والتسجيل	0.44828	0.20362	0.565	-0.2810	1.1776
	عمادة شؤون الطالبات	0.65379(*)	0.15256	0.007	0.1074	1.2002
	عمادة الدراسات العليا	0.13346	0.28155	1.000	-0.8749	1.1419
	عمادة شؤون المكتبات	0.38161	0.21778	0.799	-0.3984	1.1616
	عمادة خدمة المجتمع	-0.31218	0.17811	0.799	-0.9501	0.3257
عمادة شؤون الطالبات	عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد	-0.32009	0.19629	0.849	-1.0231	0.3829
	عمادة القبول والتسجيل	-0.20551	0.16488	0.955	-0.7960	0.3850
	عمادة تقنية المعلومات	-0.65379(*)	0.15256	0.007	-1.2002	-0.1074
	عمادة الدراسات العليا	-0.52032	0.25494	0.654	-1.4334	0.3928
	عمادة شؤون المكتبات	-0.27218	0.18209	0.896	-0.9243	0.3800
عمادة الدراسات العليا	عمادة خدمة المجتمع	0.20815	0.29617	0.998	-0.8526	1.2689
	عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد	0.20023	0.30745	0.999	-0.9009	1.3014
	عمادة القبول	0.31481	0.28841	0.977	-0.7182	1.3478

المحور	الجهة	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	فترة الثقة للفروق بين المتوسطات بدرجة ثقة ٩٥%	
					الأعلى	الأدنى
عمادة شؤون المكتبات	والتسجيل					
	عمادة تقنية المعلومات	-0.13346	0.28155	1.000	-1.1419	0.8749
	عمادة شؤون الطالبات	0.52032	0.25494	0.654	-0.3928	1.4334
	عمادة شؤون المكتبات	0.24815	0.29858	0.995	-0.8212	1.3175
	عمادة خدمة المجتمع	-0.04000	0.23639	1.000	-0.8866	0.8066
	عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد	-0.04792	0.25037	1.000	-0.9446	0.8488
	عمادة القبول والتسجيل	0.06667	0.22659	1.000	-0.7449	0.8782
	عمادة تقنية المعلومات	-0.38161	0.21778	0.799	-1.1616	0.3984
	عمادة شؤون الطالبات	0.27218	0.18209	0.896	-0.3800	0.9243
	عمادة الدراسات العليا	-0.24815	0.29858	0.995	-1.3175	0.8212

\* دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥

جدول رقم (١٥/٣) يوضح نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) لدلالة الفروق في آراء مفردات عينة الدراسة عن محور مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل الجامعة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية باختلاف الجهة

المحور	الجهة	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	فترة الثقة للفروق بين المتوسطات بدرجة ثقة ٩٥%	
					الأعلى	الأدنى
للدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية	عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد	0.18563	0.26585	0.486	-0.3382	0.7094
	عمادة القبول	-0.19748	0.23998	0.411	-0.6703	0.2753

فترة الثقة للفروق بين المتوسطات بدرجة ثقة ٩٥%	مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات	الجهة	المحور
				والتسجيل	
.1446	-.7632	.181	.23038	-.30934	عمادة تقنية المعلومات
.6468	-.1063	.159	.19110	.27025	عمادة شؤون الطالبات
.5159	-.7377	.728	.31814	-.11086	عمادة الدراسات العليا
.3120	-.6886	.459	.25392	-.18829	عمادة شؤون المكتبات
.3382	-.7094	.486	.26585	-.18563	عمادة خدمة المجتمع
.1209	-.8871	.136	.25581	-.38310	عمادة القبول والتسجيل
-.0086	-.9813	.046	.24684	-.49496(*)	عمادة تقنية المعلومات
.4996	-.3304	.688	.21065	.08463	عمادة شؤون الطالبات
.3542	-.9472	.370	.33026	-.29649	عمادة الدراسات العليا
.1560	-.9038	.166	.26894	-.37392	عمادة شؤون المكتبات
.6703	-.2753	.411	.23998	.19748	عمادة خدمة المجتمع
.8871	-.1209	.136	.25581	.38310	عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد
.3191	-.5428	.610	.21872	-.11186	عمادة تقنية المعلومات
.8162	.1193	.009	.17687	.46773(*)	عمادة شؤون الطالبات
.6970	-.5238	.780	.30981	.08661	عمادة الدراسات العليا
.4887	-.4704	.970	.24340	.00919	عمادة شؤون المكتبات
.7632	-.1446	.181	.23038	.30934	عمادة خدمة المجتمع
.9813	.0086	.046	.24684	.49496(*)	عمادة تقنية المعلومات الإلكتروني والتعليم عن بعد

فترة الثقة للفروق بين المتوسطات بدرجة ثقة ٩٥%	مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات	الجهة	المحور
.5428	-.3191	.610	.21872	.11186	عمادة القبول والتسجيل
.9020	.2572	.000	.16362	.57959(*)	عمادة شؤون الطالبات
.7943	-.3974	.512	.30244	.19847	عمادة الدراسات العليا
.5820	-.3399	.605	.23394	.12105	عمادة شؤون المكتبات
.1063	-.6468	.159	.19110	-.27025	عمادة خدمة المجتمع
.3304	-.4996	.688	.21065	-.08463	عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد
-.1193	-.8162	.009	.17687	-.46773(*)	عمادة القبول والتسجيل
-.2572	-.9020	.000	.16362	-.57959(*)	عمادة تقنية المعلومات
.1581	-.9204	.165	.27370	-.38112	عمادة الدراسات العليا
-.0736	-.8435	.020	.19538	-.45855(*)	عمادة شؤون المكتبات
.7377	-.5159	.728	.31814	.11086	عمادة خدمة المجتمع
.9472	-.3542	.370	.33026	.29649	عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد
.5238	-.6970	.780	.30981	-.08661	عمادة القبول والتسجيل
.3974	-.7943	.512	.30244	-.19847	عمادة تقنية المعلومات
.9204	-.1581	.165	.27370	.38112	عمادة شؤون الطالبات
.5545	-.7093	.809	.32073	-.07743	عمادة شؤون المكتبات

المحور	الجهة	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	فترة الثقة للفروق بين المتوسطات بدرجة ثقة ٩٥%	
					الأدنى	الأعلى
عمادة شؤون المكتبات	عمادة خدمة المجتمع	.18829	.25392	.459	-.3120	.6886
	عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد	.37392	.26894	.166	-.1560	.9038
	عمادة القبول والتسجيل	-.00919	.24340	.970	-.4887	.4704
	عمادة تقنية المعلومات	-.12105	.23394	.605	-.5820	.3399
	عمادة شؤون الطالبات	.45855(*)	.19538	.020	.0736	.8435
	عمادة الدراسات العليا	.07743	.32073	.809	-.5545	.7093

\* دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥

جدول رقم (١٦/٣) يوضح نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) لدلالة الفروق في آراء مفردات عينة الدراسة عن محور التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبدالعزيز باختلاف الجهة

المحور	الجهة	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	فترة الثقة للفروق بين المتوسطات بدرجة ثقة ٩٥%	
					الأدنى	الأعلى
جامعة الملك عبدالعزيز	عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد	.03359	.22538	1.000	-.7736	.8408
	عمادة القبول والتسجيل	-.22199	.20345	.977	-.9506	.5066
	عمادة تقنية المعلومات	.46681	.19531	.459	-.2327	1.1663
	عمادة شؤون الطالبات	-.11974	.16201	.997	-.7000	.4605
	عمادة الدراسات العليا	.15656	.26972	.999	-.8094	1.1225

المحور	الجهة	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	فترة الثقة للفروق بين المتوسطات بدرجة ثقة ٩٥%	
					الأعلى	الأدنى
عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد	عمادة شؤون المكتبات	.20568	.21527	.989	-.5653	.9766
	عمادة خدمة المجتمع	-.03359	.22538	1.000	-.8408	.7736
	عمادة القبول والتسجيل	-.25558	.21688	.966	-1.0323	.5211
	عمادة تقنية المعلومات	.43323	.20926	.638	-.3162	1.1827
	عمادة شؤون الطالبات	-.15333	.17858	.994	-.7929	.4862
	عمادة الدراسات العليا	.12297	.27999	1.000	-.8797	1.1257
	عمادة شؤون المكتبات	.17209	.22800	.997	-.6445	.9886
عمادة القبول والتسجيل	عمادة خدمة المجتمع	.22199	.20345	.977	-.5066	.9506
	عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد	.25558	.21688	.966	-.5211	1.0323
	عمادة تقنية المعلومات	.68881(*)	.18543	.035	.0247	1.3529
	عمادة شؤون الطالبات	.10225	.14995	.998	-.4348	.6393
	عمادة الدراسات العليا	.37855	.26265	.912	-.5621	1.3192
	عمادة شؤون المكتبات	.42767	.20635	.637	-.3113	1.1667
عمادة تقنية المعلومات	عمادة خدمة المجتمع	-.46681	.19531	.459	-1.1663	.2327
	عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد	-.43323	.20926	.638	-1.1827	.3162
	عمادة القبول والتسجيل	-.68881(*)	.18543	.035	-1.3529	-.0247
	عمادة شؤون الطالبات	-.58656(*)	.13871	.008	-1.0833	-.0898
	عمادة الدراسات العليا	-.31025	.25640	.961	-1.2285	.6080

المحور	الجهة	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	فترة الثقة للفروق بين المتوسطات بدرجة ثقة ٩٥%	
					الأعلى	الأدنى
عمادة شؤون الطالبات	عمادة شؤون المكتبات	-26114	19833	.942	-9714	.4491
	عمادة خدمة المجتمع	.11974	16201	.997	-4605	.7000
	عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد	.15333	17858	.994	-4862	.7929
	عمادة القبول والتسجيل	-10225	14995	.998	-6393	.4348
	عمادة تقنية المعلومات	.58656(*)	13871	.008	.0898	1.0833
	عمادة الدراسات العليا	.27630	23204	.964	-5547	1.1073
	عمادة شؤون المكتبات	.32542	16564	.695	-2678	.9186
	عمادة خدمة المجتمع	-15656	26972	.999	-1.1225	.8094
عمادة الدراسات العليا	عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد	-12297	27999	1.000	-1.1257	.8797
	عمادة القبول والتسجيل	-37855	26265	.912	-1.3192	.5621
	عمادة تقنية المعلومات	.31025	25640	.961	-6080	1.2285
	عمادة شؤون الطالبات	-27630	23204	.964	-1.1073	.5547
	عمادة شؤون المكتبات	.04912	27191	1.000	-9247	1.0229
عمادة شؤون المكتبات	عمادة خدمة المجتمع	-20568	21527	.989	-9766	.5653
	عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد	-17209	22800	.997	-9886	.6445
	عمادة القبول والتسجيل	-42767	20635	.637	-1.1667	.3113

فترة الثقة للفروق بين المتوسطات بدرجة ثقة ٩٥%		مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات	الجهة	المحور
الأعلى	الأدنى					
.9714	-.4491	.942	.19833	.26114	عمادة تقنية المعلومات	
.2678	-.9186	.695	.16564	-.32542	عمادة شؤون الطالبات	
.9247	-1.0229	1.000	.27191	-.04912	عمادة الدراسات العليا	

\* دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥