

أثر مكونات الإدارة الإلكترونية في فاعلية قرارات التغيير في منظمات الأعمال  
( دراسة تطبيقية في مدارس وكالة الغوث الدولية – منطقة جنوب عمان – الاردن )

**The Impact of Electronic Management Components On the Change  
Decisions Effectiveness**

**An Applied Study in UNRWA schools in the area of south Amman- Jordan**

إعداد

ناهدة محمد القردحجي

بإشراف

الدكتور علي محمد عباس

رسالة ماجستير

قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الأعمال الإلكترونية

قسم الأعمال الإلكترونية

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2013

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال تعالى:

{وَقُلْ اَعْمَلُوا فِى سَبِيْلِ اللّٰهِ عَمَلَكُمْ وَرِسُوْلَهُ وَالْمُؤْمِنُوْنَ}

[التوبة:105]

## التفويض

أنا الموقعة أدناه ( ناهده محمد عبد الرؤوف القردحجي ) أفوض

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا

والكترونيا للمكتبات أو المنظمات ، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث

والدراسات العلمية عند طلبهم.

الأسم : ناهده محمد عبد الرؤوف القردحجي



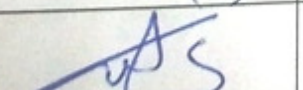
التوقيع: 

التاريخ : ٢٠١٣ / ٦ / ٥

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها (أثر مكونات الإدارة الإلكترونية في فاعلية قرارات التغيير في منظمات الأعمال ) دراسة تطبيقية في مدارس وكالة الغوث الدولية - منطقة جنوب عمان - الاردن )

وأجيزت بتاريخ : 2013-3-13

التوقيع	جهة العمل	أعضاء لجنة المناقشة	
	جامعة الشرق الأوسط	رئيسا ومشرفا	الدكتور علي عباس
	جامعة الشرق الأوسط	ممتحنا داخليا	الدكتور راند هنانده
	جامعة عمان العربية	ممتحنا خارجيا	الدكتور غسان العمري

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي علم بالقلم علم الانسان ما لم يعلم والصلاة والسلام على الرسول الأمين محمد سيد الانبياء وخاتم المرسلين ، وعلى اله الطيبين وأصحابه الميامين .

بداية ... لا يسعني وأنا أقدم هذه الرسالة إلا أن أكون من الشاكرين والمقدرين للعرفان بالجميل

إلى الدكتور الفاضل علي عباس المشرف على الرسالة لما قدمه لي من توجيهات سديدة ورعاية علمية واراء قيمة . كان لها الاثر الكبير في إغناء الرسالة ، وإخراجها بهذه الصورة .

وأتقدم بالشكر ايضا الى الاساتذة الخبراء الذين أسهموا في تقديم وتقييم الملاحظات العلمية التي أفادت الباحثة في بناء الاستبانة و إظهارها بصورتها النهائية .

وفي الختام لا يفوت الباحثة إلا أن تشكر كافة العاملين في جامعة الشرق الأوسط لما قدموه من مساعدة فلهم جزيل الشكر .

ناهدة محمد القردحجي

## الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ..  
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك  
الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين ..  
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل  
أسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول  
انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد ..  
والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر  
الوجود  
إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب  
أمي الحبيبة

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى من أثروني على أنفسهم  
إلى من علموني علم الحياة إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة  
إخوتي

إلى من أستنشق منهم أجمل رحيق عطري ... إلى من أرى النور عندما ينظرون في عيوني  
إلى من أستجمع طاقتي من خلال وجودهم حولي ... إلى من هم نور عيني وقطعة من قلبي  
أستمد قوتي من خلال ضمهم لصدري أجمل لحظاتي عندما أقضيها بينهم  
أسعد أيامي عندما أرى ابتسامتهم  
اولادي (لين وعبد الحكيم)

إلى الأخوات اللواتي لم تلهن أمي .. إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى  
ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت ، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة  
سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير  
صديقاتي وزميلاتي

إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في  
العلم إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح  
إلى أساتذتنا الكرام

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر والتقدير
هـ	الاهداء
و	قائمة المحتويات
ك	قائمة الجداول
م	قائمة الاشكال والصور
ن	قائمة الملحقات
س	الملخص باللغة العربية
ع	الملخص باللغة الانجليزية
	الفصل الاول: ( مقدمة الدراسة )
2-1	(1.1): تمهيد
4-3	(2.1): مشكلة الدراسة واسئلتها
5-4	(3.1) هدف الدراسة
5	(4.1) فرضيات الدراسة

6	(5.1) أنموذج الدراسة
7	(6.1) أهمية الدراسة
8	(7.1) حدود الدراسة
8	(8.1) محددات الدراسة
13-9	(9.1) المصطلحات الاجرائية
<b>الفصل الثاني: (الإطار النظري والدراسات السابقة)</b>	
<b>المبحث الأول</b>	
15	(1.2): المقدمة
18-16	(2.2) مفهوم الادارة الالكترونية
19-18	(3.2) العلاقة بين الادارة الالكترونية ، والاعمال الالكترونية ، الحكومة الالكترونية
21-19	(4.2) مبررات التحول الى الادارة الالكترونية
22-21	(5.2) أهداف الإدارة الإلكترونية
23-22	(6.2) فوائد وأهمية الإدارة الإلكترونية
24-23	(7.2) خصائص الإدارة الإلكترونية
25-24	(8.2) عناصر وأدوات الإدارة الإلكترونية
27-25	(9.2) مكونات الإدارة الإلكترونية
28-27	(10.2) معوقات الادارة الالكترونية
<b>المبحث الثاني فاعلية قرارات التغيير</b>	
30	(1.2) تمهيد
31- 30	(2.2) مفهوم اتخاذ القرار



31	(3.2) مفهوم فاعلية القرار
32	(4.2) مؤشرات فاعلية القرار
32	(5.2) اهمية اتخاذ القرار
37-32	(6.2) خطوات اتخاذ القرار
38-37	(7.2) معوقات اتخاذ القرار
43-39	(8.2) العوامل المؤثرة في فاعلية القرارات
44-43	(9.2) اهمية البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات
45-44	(10.2) خصائص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بفاعلية
	الدراسات السابقة
46-50	اولا : الدراسات باللغة العربية
54-50	ثانيا : الدراسات باللغة الانجليزية
55	ما يميز هذه الدراسة
	الفصل الثالث
57	(1.3) المقدمة
57-58	(2.3) منهجية الدراسة
58-61	(3.3) مجتمع الدراسة وعينتها
61-62	(4.3) ادوات الدراسة
62-63	(5.3) صدق الاداة وثبات الاداة
63	(6.3) متغيرات الدراسة
64	(7.3) اجراءات الدراسة

64-65	(8.3) المعالجات الإحصائية
	الفصل الرابع: (نتائج الدراسة)
67	(1.4) المقدمة
67-77	(2.4) التحليل الوصفي لاجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة
77-84	(3.4) اختبار فرضيات الدراسة
	الفصل الخامس: (النتائج والتوصيات)
68	(1.5) المقدمة
86-89	(2.5) مناقشة النتائج
89-90	(3.5): التوصيات
	المراجع
91-94	أولاً: المراجع العربية
94-95	ثانياً: المراجع الاجنبية
97-105	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	الجدول (1) - الفصل الثالث
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الجدول (2) - الفصل الثالث
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي	الجدول (3) - الفصل الثالث
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في الموقع الوظيفي	الجدول (4) - الفصل الثالث
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	الجدول (5) - الفصل الثالث
62	قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا	الجدول (6) - الفصل الثالث
67-66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور ( إدارة التخطيط الالكتروني )	الجدول (7) - الفصل الرابع
69-68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور ( إدارة المعرفة الالكترونية )	الجدول (8) - الفصل الرابع
71-70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور ( إدارة الوثائق الالكترونية )	الجدول (9) - الفصل الرابع
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور ( إدارة الاجتماعات الالكترونية )	الجدول (10) - الفصل الرابع

74-73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور ( ادارة الخدمات الالكترونية )	الجدول (11) - الفصل الرابع
76-75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور ( فاعلية قرارات التغيير )	الجدول (12) - الفصل الرابع
77	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ابعاد مكونات الإدارة الإلكترونية في فاعلية قرارات التغيير في مدارس الانروا	الجدول (13) - الفصل الرابع
78	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتنبؤ بتوظيف فاعلية قرارات التغيير من خلال ابعاد مكونات الإدارة الإلكترونية	الجدول (14) - الفصل الرابع
79	اختبار الانحدار البسيط (الفرضية الاولى )	الجدول (15) - الفصل الرابع
80	اختبار الانحدار البسيط (الفرضية الثانية )	الجدول (16) - الفصل الرابع
81	اختبار الانحدار البسيط (الفرضية الثالثة )	الجدول (17) - الفصل الرابع
82	اختبار الانحدار البسيط (الفرضية الرابعة )	الجدول (18) - الفصل الرابع
83	اختبار الانحدار البسيط (الفرضية الخامسة )	الجدول (19) - الفصل الرابع

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الشكل
6	أ نموذج الدراسة	الشكل (1) - الفصل الاول
19	علاقة الادارة الالكترونية بالمصطلحات المرادفة	الشكل (2) - الفصل الثاني
25	عناصر الادارة الالكترونية	الشكل (3) - الفصل الثاني

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
97	قائمة بأسماء المحكمين	1
98-103	الاستبانة النهائية	2
103-105	كتاب تسهيل المهمة من جامعه الى ادارة الاتروا	3

## الملخص باللغة العربية

أثر مكونات الإدارة الإلكترونية في فاعلية قرارات التغيير في منظمات الأعمال  
( دراسة تطبيقية في مدارس وكالة الغوث الدولية - منطقة جنوب عمان - الاردن )

إعداد الطالبة ناهده محمد القردهجي

بإشراف الدكتور علي محمد عباس

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر مكونات الإدارة الإلكترونية في فاعلية قرارات التغيير في منظمات الاعمال ( دراسة تطبيقية في مدارس وكالة الغوث الدولية - منطقة جنوب عمان - الاردن ) ، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (94) مديرا ومديرا مساعدا في مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة جنوب عمان . وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات واختيار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية لتحقيق هدف الدراسة ومنها المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والانحدار المتعدد والبسيط وكرونباخ الفا وغيرها .

أظهرت الدراسة وجود معرفة لدى العاملين بالانروا بمكونات الإدارة الالكترونية و متطلبات نجاحها وتطبيقها .وكما أظهرت الدراسة أيضا أن استخدام الإدارة الالكترونية يعمل على زيادة فاعلية اتخاذ القرارات بشكل مرتفع المستوى ، ولكن اكثر مكونات الادارة الالكترونية تأثيرا على عملية اتخاذ القرارات مجتمعة هي إدارة الخدمات الإلكترونية وادارة المعرفة الإلكترونية .

وأوصت الدراسة بتدريب الموظفين و تأهيلهم على تطبيق الإدارة الالكترونية، و وضع نظام حوافز فعال للمتميزين في العمل الالكتروني، و متابعة تطوير و تحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لضمان صلاحيتها لتطبيق الإدارة الالكترونية باستمرار، و ضرورة أن تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة العمل الالكتروني، و الاطلاع على تجارب مؤسسات ناجحة في هذا المجال، و ضرورة وضع تشريعات و سياسات واضحة لحماية الخصوصية و حماية التعديلات و المخالفات الأمنية لزيادة الثقة في التعاملات الالكترونية، و ضرورة مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف و البرامج المتعلقة بتطبيق و استخدام الإدارة الالكترونية .

## **Abstract**

### **The Impact of Electronic Management Components On the Change Decisions Effectiveness an applied study in UNRWA schools in the area of south Amman – Jordan**

**Prepared by : Nahida Al-qurdahji**

**Supervised by : Dr. Ali Abbas**

This study aimed to investigate the impact of Electronic Management Component Decisions Effectiveness an Applied Study in UNRWA schools in the area of south Amman.

In order to achieve the study objectives. The researcher designed a questionnaire and use The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives. Such as mean, standard deviation, Stepwise Multiple Regression, Simple Regression .

The study showed the presence of knowledge among UNRWA workers components of electronic administration and the requirements of their success and their application. As the study also showed that the use of electronic administration is working to increase the effectiveness of decision-making and efficient job performance significantly, and that there are savings in operational costs, time and effort in completing the transaction.

The study recommended that staff training and rehabilitation on the application of e-government, and a system of incentives for effective distinct working-mail, and to pursue the development and modernization of the infrastructure of information technology to ensure suitability for the application of electronic management continuously, and the need to work senior management to promote a culture of work-mail, and examining the experience of institutions successful in this area, and the need to develop legislation and clear policies to protect privacy and the protection of infringements and violations of security to increase the confidence in electronic transactions, and the necessity of the participation of all levels of management in the setting of targets and programs relating to the application and use of electronic administration.



## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة

#### 1.1 تمهيد:

الإبداع الإداري ليس نتاج مصادفة وإنما هو نتيجة حتمية لأسس علمية وقواعد تتبع، ومن أهم هذه القواعد المشاركة بالفكر وإتاحة المعلومات . فقد تغيرت في السنوات الخمسة عشر الأخيرة الكثير من المفاهيم التي تحكم عمل المديرين، فلم تعد المشكلة في الإدارة الكلاسيكية المتمثلة في إدارة الأفراد أو المالية أو الأعمال الإدارية الأخرى، وإنما أصبحت المشكلة التي تواجه المديرين هي إدارة المتغيرات التكنولوجية المستمرة التي تؤثر بصورة أو بأخرى على المؤسسة وخصوصاً على الطرق التي تتخذ فيها القرارات من قبل القيادات الإدارية ذات الانماط المختلفة ، و في خضم من المتغيرات الخارجية المستمرة في بيئة العمل المحيطة بها . فقد أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات أحد الركائز الهامة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة . وقد تحكمت ثورة المعلومات والاتصالات في إدارة التغيير بشكل حاسم وأصبح متاح الآن توظيف المعلومات الالكترونية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (الجاسم،2011) .

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درياً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات التكنولوجية العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة . وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية ( الكنائي ، 2008 ).

من المعلوم ان البدايات الأولى لظهور إدارة المعرفة كإحدى مكونات الادارة الالكترونية برزت مع منتصف القرن الماضي وتضمنت مزيجاً من النظريات والممارسات في المجالات التنظيمية وعلم الإدارة ونظم إدارة المعلومات مع دمج احتياجات ومتطلبات العصر للرفع من مستوى الأداء والكفاءة في

الأعمال والموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية . لهذا يكمن جوهرها في عملية المتابعة المستمرة للتطورات التقنية والتقييم للعمل وإمكانية تطويعها وتوظيفها في إنجاز الأعمال لتوفير الوقت والجهد والمال وضمان إستراتيجية تقود نتائجها لإدراك آخر التطورات التقنية لتنفيذها او تطبيقها ببساطة ويسر . وفي هذا الصدد قد أفادت بعض تقارير الأمم المتحدة عن تطوير مجتمع المعرفة بانه القدرة في تحقيق المنافع من ثورات المعلوماتية والمعرفة وإداعات تقنية الاتصالات والمعلومات يكمن في المقدرة على إتباع سياسات واستراتيجيات لخلق بيئات تمكينية لبلوغ مستوى من التقدم الحضاري والاجتماعي ، وتلك القدرة تكمن في توفير المعلومات ونشر البيانات والمعلومات من خلال تقنيات المعلوماتية وتطبيق مبادرات الادارة الإلكترونية وهذا يعد خطوة أولى لبلوغ مجتمع المعرفة (نجم، 2007) .

وفي ضوء هذه المتغيرات المتسارعة في مجال المعلوماتية واستخداماتها في كافة مجالات الادارة ، يتحتم على المؤسسات التعليمية الحديثة مواجهة هذه التحديات الماثلة امامها لكي تأخذ مكانتها المتقدمة في عالم الاعمال المعاصر ، ونقصد بذلك التحول إلى الادارة الالكترونية وتغيير الطرق التقليدية في عملية اتخاذ القرارات ، لما للادارة الالكترونية من قدرة هائلة على توفير المعلومات الكافية والداعمة لمتخذي القرارات مما يقلل من زمن وكلفة الأعمال والعمليات الإدارية واتخاذ القرارات الصائبة بشأنها ، إن المنظمات الراغبة في تحقيق النجاح والبقاء في السوق تحتاج في عصرنا الراهن إلى توفير كافة مكونات الإدارة الإلكترونية لمساعدة جميع العاملين على النجاح في ظل بيئة إلكترونية متطورة تمكنهم من اتخاذ قراراتهم التشغيلية والاستراتيجية والتخفيف من الأعمال الورقية . وهذا ما تحتاجه المنظمات في الوقت الحاضر . وترغب الباحثة (كطموح علمي) معرفة أثر استخدام مكونات الإدارة الإلكترونية على فاعلية قرارات التغيير والتطوير في منظمات الأعمال من خلال طرح المشكلة التالية .

## الإطار العام للدراسة

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

ظلت الإدارة في منظمات الاعمال ولفترة زمنية طويلة تعاني من مشكلات كان ينظر إليها على أنها من الصعب جدا تجاوزها أو التغلب عليها . ومن بين أكثر هذه المشكلات تعقيدا الاستخدامات الورقية في تبادل المعلومات والمراسلات والاجتماعات والوثائق والمعرفة في إنجاز العمليات الإدارية المختلفة . ولما كانت هذه الإستخدامات في إنجاز العمليات الإدارية داخل المنظمات وفي علاقاتها الخارجية بطيئة ، ومكلفة جدا ومربكة للعمل أحيانا جراء الكم الهائل من إستخدام وإستهلاك الورق وهدر الوقت ، فقد تمكن العلماء من التوصل إلى تقنية ساعدت على التخفيف من هذه المشكلة من خلال ما سمي بالإدارة الالكترونية . يعتبر هذا التقدم التكنولوجي متغيرا جديدا يساهم في تطوير علم الإدارة .

ان إدخال تقنيات المعلومات والاتصالات هو ثورة حقيقية في الإدارة لما يحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري وفعاليته وأدائه . وبالتالي فان الإدارة الإلكترونية تعني الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستخدمين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن، وبمعنى أدق أن الإدارة الإلكترونية :هي منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف . وهذا بطبيعة الحال ينتج عنه فوائد كالسرعة في إنجاز العمل والمساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار .مع خفض تكاليف العمل الإداري ورفع أداء الإنجاز .وتجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني .و إحداث إصلاحات في الهيكل الإداري بالمنظمة وتطوير آلية العمل ومواكبة التطورات .إضافة

لتجاوز مشاكل العمل اليومية مع وجود بنية تحتية معلوماتية آمنة و قوية ومتوافقة في ما بينها  
(Yogesh ، 2004) .

وهنا ترغب الباحثة معرفة ماهو تأثير مكونات الإدارة الإلكترونية (المعرفة ، الوثائق ، التخطيط ، الاجتماعات ، الخدمات ) في فاعلية قرارات التغيير في منظمات الاعمال لذلك تطرح الباحثة التساؤلات التالية :

- 1- ما مستوى التطبيق لادارة التخطيط الالكتروني في مدارس وكالة الغوث الدولية ؟
- 2- ما مستوى التطبيق لادارة المعرفة الالكتروني في مدارس وكالة الغوث الدولية ؟
- 3- ما مستوى التطبيق لادارة الوثائق الالكتروني في مدارس وكالة الغوث الدولية ؟
- 4- ما مستوى التطبيق لادارة الاجتماعات الالكتروني في مدارس وكالة الغوث الدولية ؟
- 5- ما مستوى التطبيق لادارة الخدمات الالكتروني في مدارس وكالة الغوث الدولية ؟
- 6- ما هو أثر تطبيق مكونات الادارة الالكتروني في فاعليه قرارات التغيير في مدارس وكالة الغوث الدولية ؟

### 3.1 هدف الدراسة :

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن أثر مكونات الإدارة الإلكترونية

في فاعلية قرارات التغيير في مدارس وكالة الغوث الدولية ، بالإضافة إلى الأهداف التالية :

- 1- اعداد اطار نظري خاص بهذه الدراسة ، من خلال الاطلاع على الادبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة بالدراسة و تعرف محتوياتها الفكرية واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية ، والسير في هداها لبناء الاطار العلمي للدراسة .
- 2- التعرف على واقع تطبيق مكونات الادارة الالكتروني في ادارات المدارس في منطقة جنوب عمان في وكالة الغوث الدولية .

- 3- التعرف على مدى فاعلية قرارات التغيير في ادارات مدارس وكالة الغوث الدولية في الاردن .
- 4- تحديد أثر العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة ( الادارة الالكترونية و فاعلية قرارات التغيير ) .

#### 4.1 فرضيات الدراسة :

واستنادا لمشكلة الدراسة وأسئلتها تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الرئيسية :

**Ho<sub>1</sub>** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الإدارة الالكترونية في فاعلية قرارات التغيير في إدارات المدارس في منطقة جنوب عمان التابعة لوكالة الغوث الدولية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) .

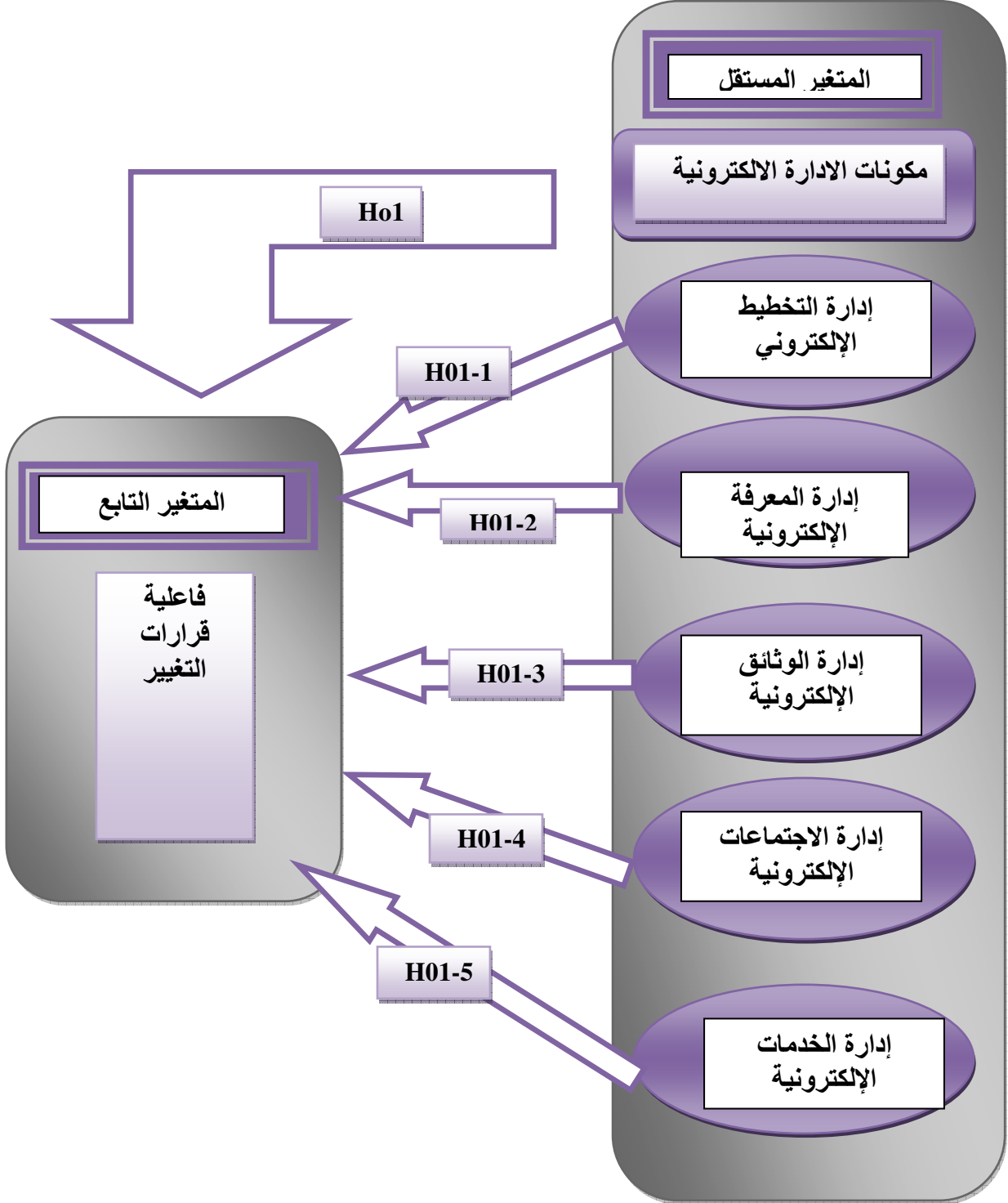
وتنتزع من هذه الفرضية الفرضيات التالية :

- Ho<sub>1-1</sub>** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة التخطيط الالكتروني في فاعلية قرارات التغيير عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) .
- Ho<sub>1-2</sub>** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة الالكترونية في فاعلية قرارات التغيير عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) .
- Ho<sub>1-3</sub>** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة الوثائق الالكترونية في فاعلية قرارات التغيير عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) .
- Ho<sub>1-4</sub>** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة الاجتماعات الالكترونية في فاعلية قرارات التغيير عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) .
- Ho<sub>1-5</sub>** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة الخدمات الالكترونية في فاعلية قرارات التغيير عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) .

## 5.1 أنموذج الدراسة :

الشكل 1 : أنموذج الدراسة ( من إعداد الباحثة بالاستناد على الدراسات السابقة وفرضيات الدراسة منها

دراسة (الجاسم، 2011)، ( باكير، 2006، ) )



## 6.1 أهمية الدراسة :

ان إدخال تقنيات المعلومات والاتصالات هو ثورة حقيقية في الإدارة لما يحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري وفعاليتها وأدائه .وبالتالي فان الإدارة الإلكترونية تعني الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستخدمين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن، وهو موضوع بحد ذاته يحظى بأهمية الباحثين والمؤسسات العلمية والبحثية ولاهمية هذا الموضوع قامت بعض الجامعات خلال السنوات القليلة الماضية بتأسيس أقسام لتدريس الاعمال الالكترونية لطلبتها .

وتتبع أهمية هذه الدراسة أيضا من كونها تأتي في الوقت الذي تسعى فيه منظمات الأعمال إلى الاستفادة القصوى من المتغيرات التكنولوجية ونظم المعلومات الإلكترونية ، وللتخلص من المشكلات الإدارية المزمنة وصولا إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وغير ذلك ، لذلك فإن هذه الدراسة يتوقع منها إثراء المعرفة الانسانية في هذا المجال .

كما و تتبع أهمية الدراسة من خلال ما يلي :

- معرفة أي من مكونات الإدارة الإلكترونية أكثر تأثيرا من غيرها على فاعلية قرارات التغيير .
- إن هذه الدراسة هي الأولى من نوعها في الأردن على حد علم الباحثة .
- إسهام هذه الدراسة في تشجيع المسؤولين على إقتناء نظم المعلوماتية لتدعيم عملية لإتخاذ القرارات .
- ومن المحتمل ان يستفيد منها أيضا ادارات مدارس وكالة الغوث الدولية في الدول المضيفة للاجئين الفلسطينيين .

## 7.1 حدود الدراسة :

حددت الباحثة دراستها بالحدود التالية :

1- الحدود المكانية : لقد تحدد إجراء الدراسة في مدارس منطقة جنوب عمان التابعة لوكالة الغوث الدولية في الاردن .

2- الحدود الزمانية : سيتم انجاز هذه الدراسة خلال العام 2012-2013 .

3- الحدود البشرية : اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في منطقة جنوب عمان -الاردن .

4- الحدود العلمية : اعتمدت الدراسة الحالية في تحديد متغيرات الدراسة على الدراسات السابقة ذات العلاقة وبما أوردهته (الجاسم، 2011) وهي :

1- إدارة التخطيط الإلكتروني

2- إدارة المعرفة الإلكترونية

3- إدارة الخدمات الإلكترونية

4- إدارة الوثائق الإلكترونية

5- إدارة الاجتماعات الإلكترونية

## 8.1 محددات الدراسة :

واجهت الباحثة أثناء القيام بدراستها المحددات التالية :

1- صعوبة السيطرة على الفروقات في إجابات المستفتين .

2- عدم تعاون بعض أفراد العينة في استيفاء البيانات بجدية .

3- ضيق الوقت كون الباحثة تعمل كمعلمة في مدارس وكالة الغوث الدولية .

4- ارتفاع تكاليف إعداد الدراسة .



## 9.1 المصطلحات الاجرائية :

### 1- الأثر :

#### أ. التعريف النظري :

هو مقدار الفاعلية أو التأثير الحقيقي على مخرجات أية عملية منظمة تعتمد على برنامج حقيقي ونظام واقع ( العامري ، 2008 ) .

#### ب. التعريف الاجرائي :

وتعريف الباحثة للأثر هو القيمة الحقيقية التي تحدها صناعة القرارات من قبل المديرين في المدارس باستخدام مكونات الادارة الالكترونية .

## 2- مكونات الإدارة الالكترونية :

#### أ. التعريف النظري :

هي مجموعة العناصر الأساسية التي تعبر عن الأعمال الإدارية الالكترونية التي تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية وبدون اسنخدام الورق حيث تتضمن إدارة التخطيط الالكتروني، إدارة المعرفة الالكترونية ، إدارة الوثائق الالكترونية ، إدارة المراسلات الالكترونية ، وإدارة الخدمات الالكترونية (باكير،2006).

#### ب.التعريف الاجرائي :

هي مجموعة العناصر المختارة للدراسة الحالية والتي تعبر عن استخدامات الإدارة الالكترونية للصناعة قرارات التغيير في ادارات مدارس وكالة الغوث الدولية وتشمل :

## 1-2 إدارة التخطيط الالكترونية :

أ. **التعريف النظري** : هي النظام الإداري الذي يعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في وضع الخطط

الإدارية و متابعة تنفيذها وتقييمها بما يخدم تطور الخدمات الإدارية وتقدمها (نجم ، 2007)

ب. **التعريف الإجرائي** : هو النظام الإداري الذي يهتم بالتقويم الشامل لاداء العاملين إلكترونيا ، ويؤمن

التخطيط للمهام الإدارية باعتماد الأسس العلمية ، ويسهم في متابعة تقويم معدل الأداء الإداري ويزيد

من المراجعة الدورية لصناعة القرارات الادارية .

## 2-2 إدارة المعرفة الإلكترونية :

تعرف إدارة المعرفة بأنها إدارة المحتوى المعلوماتي والأنشطة الخاصة بأي إدارة داخل المؤسسة

أو المؤسسة بوجه عام بسرعة وسهولة من خلال استعراض كافة الأنشطة والمخرجات والمهام التي

أنجزتها الإدارات داخل كيانات المؤسسة والتي تم تسجيلها في مرحلة سابقة خلال فترة زمنية محددة،

حيث يمكن استعراض الأنشطة والمخرجات أسبوعياً أو شهرياً أو نصف سنوياً أو سنوياً، بما يمكن

الإدارة العليا وأيضاً العاملين من الرجوع إلى أي محتوى معلوماتي تم حفظه على النظام في أي وقت

مضى بمجرد تحديد اسم الإدارة والفترة الزمنية المطلوب البحث خلالها (المفرجي، 2006).

إن الهدف الاساسي لادارة المعرفة هو إدارة المحتوى المعلوماتي والأنشطة الخاصة بأي

إدارة داخل المؤسسة أو المؤسسة بوجه عام بسرعة وسهولة.

والمهام الرئيسية لادارة المعرفة هي استعراض كافة الأنشطة والمخرجات والمهام التي أنجزتها

الإدارات داخل كيانات المؤسسة والتي تم تسجيلها في مرحلة سابقة خلال فترة زمنية محددة، حيث يمكن

استعراض الأنشطة والمخرجات أسبوعياً أو شهرياً أو نصف سنوياً أو سنوياً، بما يمكن الإدارة العليا

وأيضاً العاملين من الرجوع إلى أي محتوى معلوماتي تم حفظه على النظام في أي وقت مضى بمجرد

تحديد اسم الإدارة والفترة الزمنية المطلوب البحث خلالها.

## 2-3 إدارة الوثائق :

أ. **التعريف النظري :** هي النظام المعتمد في تحقيق التوثيق المتقدم من خلال استخدام التكنولوجيا الإلكترونية في ايجاد قواعد بيانات للمؤسسة تقع ضمن وثائق إلكترونية تسهم في إختصار الجهد والزمن والعاملين وتحافظ على سرية المعلومات الخاصة بالمؤسسة والعملاء ويزيد من سرعة الاستجابة والتواصل بين هذه الأطراف ( Anderson ، 2010 ) .

ب. **التعريف الإجرائي :** هي النظام الذي يعتمد على التكنولوجيا الإلكترونية في أرشفة الإجراءات الإدارية الخاصة بالمؤسسة ، وتخزين البيانات والمخاطبات الداخلية و الخارجية ، واسترجاع المعلومات في إطار من السرعة والامان ، وإيجاد قاعده بيانات خاصة بالعمليات الإدارية وبما يؤثر على عملية صنع قرارات التغيير في مدارس وكالة الغوث .

## 2-4 إدارة الاجتماعات الإلكترونية : وتعرف بالتوثيق الإلكتروني للاجتماعات الداخلية لسهولة

استرجاعها ومتابعة سير العمل في المؤسسة ، وحفظ الوثائق الخاصة بالاجتماعات الإلكترونية ، والتراسل الإلكتروني ، والمؤتمرات المرئية (الكناني ، 2008 ) .

والهدف من التوثيق الإلكتروني للاجتماعات الداخلية هو سهولة استرجاعها ومتابعة سير العمل في المؤسسة. والمهام الرئيسية له حفظ الوثائق الخاصة باجتماعات المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية.

## 2-5 إدارة الخدمات الإلكترونية:

- أ. **التعريف النظري** : هي النظام المعتمد في تنظيم الخدمات الإدارية عن طريق إستخدام التكنولوجيا الإلكترونية بالشكل الذي يجعل هذه الخدمات متوفرة بما يؤمن الوقت والجهد وسلامة الحصول عليها من قبل العملاء أو المستخدمين (ويكيبيديا ، 2011) .
- ب. **التعريف الاجرائي** : ومن وجهة نظر الباحثة إدارة الخدمات الإلكترونية هي النظام الذي يعمل على تفعيل التواصل بين العاملين إلكترونيا ، ويساعد في التغلب على المعوقات المكانية والزمانية ، ويخلق وسائل سريعة ومبتكرة لمشاركة أكبر عدد من العاملين في كافة الأنشطة والأحداث ، واستعمال دائرة حوار مفتوحة بين العاملين ، ووضع أجندة تنظم الأعمال والأنشطة وتوحيدها أيضا ، وخلق وسيلة للإعلان عن الفعاليات والانشطة ، وتعد وسيلة لنشر الثقافة داخل المؤسسة عن طريق العروض الإلكترونية .

## 3-فاعلية قرارات التغيير :

- صنع القرار وهو عملية إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله المدير في موقف ما ، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن أن يتبعها لحل مشكلة معينة .
- فعندما تبدأ الإدارة بتنفيذ الأهداف الواردة في خطة المنظمة، من الطبيعي حدوث بعض المشكلات، ومن الطبيعي أيضاً وضع حلول معينة لها بعد تحديد ماهية المشكلة بدقة .إن مجموعة الحلول تلك تسمى ( بدائل الحلول )، ثم تقوم الإدارة بتقييمها وفق معايير محددة، والغرض من عملية تقييم البدائل هو تدرجها حسب أهميتها، ومن ثم اختيار البديل الأول الذي انطبقت عليه معظم المعايير المختارة أكثر من غيره، إن بديل الحل الذي يقع عليه الاختيار هو القرار الذي يحظى بالأولوية في حل المشكلة، وإن الصعوبة في عملية صنع القرار تكمن في عملية تقييم بدائل الحلول لاختيار البديل المناسب،

وهكذا، و يمكن تعريف القرار بأنه بديل الحل الذي تم اختياره من بين بديلين أو أكثر من بدائل الحلول الموضوعة لحل المشكلة (عباس ، 2012 ) .

ان مراحل اتخاذ القرار تعتبر مترابطة مع بعضها البعض ولا يمكن الاستغناء عن أي منها فكل منها يؤثر في الآخر ويتأثر به إلا أنه في النهاية جميعها تهدف إلى الوصول لقرارات سليمة وفعالة تحقق الأهداف المنشودة للمنظمة.

يتطلب وضع نظام للمعلومات الإدارية وتطويره، تخطيطا دقيقا وتفصياليا من القائمين عليه؛ إذ يجب أولا تحديد الناتج المطلوب من هذا النظام لخدمة اتخاذ القرارات في المنشأة أو الوحدة الإدارية المعنية، ثم يجب القيام بدراسة جدوى لتحديد إمكانية تصميم النظام المطلوب لتوفير الناتج الذي تحتاجه الإدارة في ضوء أهداف المنشأة والقيود التي تتعرض لها، يلي ذلك القيام بتوصيف النظام المطلوب بالطريقة التي تساعد على تطويره؛ وهو ما يعرف بمرحلة التحليل، فإذا تمت تلك المرحلة بطريقة سليمة فإنه يمكن تحديد أجزاء النظام ووحداته الفرعية، والعلاقة فيما بينها بالشكل الذي يضمن التكامل بينها لتحقيق الناتج النهائي المطلوب؛ وتعرف تلك المرحلة بالتصميم، يلي ذلك تنفيذ أجزاء النظام المصمم بتحديد وتصميم البرامج والإجراءات التنفيذية ومستندات جمع البيانات المطلوبة وكتابة البرامج التي اتفق عليها؛ وهو ما يعرف بمرحلة التطبيق (ياسين ، 2008 ) .

#### 4- وكالة الغوث الدولية وتعرف ب الأثروا UNRWA:

**United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees**

هي هيئة تابعة لمنظمة الأمم المتحدة وتعمل الأونروا على إغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين. تقوم الأونروا بتوفير خدمات التعليم والصحة والإغاثة والخدمات الاجتماعية للاجئين في مختلف الدول العربية المضيفة للاجئين الفلسطينيين .

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الإطار النظري

#### المبحث الأول

ماهية الإدارة الإلكترونية وتشمل :

- 1- المقدمة
- 2- مفهوم الادارة الالكترونية
- 3- العلاقة بين الادارة الالكترونية ، والاعمال الالكترونية ، الحكومة الالكترونية
- 4- مبررات التحول الى الادارة الالكترونية
- 5- أهداف الإدارة الإلكترونية
- 6- فوائد وأهمية الإدارة الإلكترونية
- 7- خصائص الإدارة الإلكترونية
- 8- عناصر وأدوات الإدارة الإلكترونية
- 9- مكونات الإدارة الإلكترونية
- 10- معوقات الادارة الالكترونية

## 1- المقدمة :

ان علم الإدارة الحديث يتبنى منهج الابتكار والإبداع في إحداث تغييرات جذرية في مفهوم العمل الإداري والتحول من الإدارة التقليدية الى إدارة التغيير ، وادارة المعرفة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. مما لا شك فيه أن التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات ساهم ويساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار عبر إدخال تحسينات أساسية على سير الأعمال والاستراتيجيات الإدارية، وما نتج عنه من تطبيقات تمكن من الاستفادة من المعارف المتاحة وادارتها لصالح المؤسسات ويعتبر ظهور وانتشار الحاسوب الشخصي والشبكات المحلية في النصف الثاني من الثمانينيات تحولاً نوعياً في طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والمستخدم ، تبع ذلك ظهور وانتشار الانترنت في النصف الثاني من التسعينيات باعتبارها وسيلة للمعلومات والاتصالات وهذا هو الفرق الاساسي من الناحية التكنولوجية بين التطبيقات الادارية التقليدية وتطبيقات الادارة الالكترونية ، حيث ان استخدام الانترنت للتطبيقات الادارية يحولها من الناحية النظرية الى تطبيقات الادارة الالكترونية. ويكمن جوهر وفلسفة الادارة الإلكترونية في تغيير نمط وأسلوب تعامل وتفاعل العاملين والزبائن والمؤسسات الحكومية والخاصة على اختلاف توجهاتها وأنواعها وأحجامها معاً. ويحتم هذا المفهوم الجديد للادارة الإلكترونية بضرورة تنظيم المعاملات والخدمات المختلفة ، واعادة هيكلتها إلكترونياً للتخلص من الروتين في الأعمال والمهام العامة لترتبط باحتياجات الزبائن ومؤسسات المجتمع المختلفة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة التي أصبحت متاحة وتعمل على توفيرها خطط تمهيد البنية الأساسية في الدول المختلفة.

## 2- مفهوم الادارة الالكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة، والتي ظهرت نتيجة للثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات ، والذي أحدث تحولا هاما في أداء المنظمات بتحسين إنتاجيتها وسرعة أدائها وجودة خدماتها.

فهي فعليا تعني التخفيف من استخدام المعاملات الورقية ، وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة الى إجراءات مكتبية تتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة ( قدوري، 2010). وتتفق الباحثة مع آراء الكتاب الباحثين حول تحديدهم لمفهوم الإدارة الإلكترونية ، وترى أن الإدارة الإلكترونية هي استخدام كافة التقنيات الحديثة وتوظيفها داخل المؤسسات على اختلافها ؛من أجل تقديم خدمات أكثر فعالية وبأقل جهد ووقت ممكن .

وكتعريف امثل و أشمل للإدارة الالكترونية انّ "الإدارة الالكترونية" هي "استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين و المؤسسات و لزيائنها (الإدارة الخاصة منهم) مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية و البشرية و المعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من اجل استغلال أمثل للوقت و المال و الجهد و تحقيقا للمطالب المستهدفة و بالجوودة المطلوبة.( Wiki ، 2007 ) .

ويرى البعض أن الإدارة الالكترونية " e-management " هي المظلة الكبيرة التي يتفرع عنها تطبيقات مختلفة مثل التجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية وكذلك التعليم الالكتروني وبالتالي نجد أن الإدارة الالكترونية مصطلح اعم واشمل ، فهي تعتبر المنهجية الإدارية الجديدة التي تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتطبيقات المعلومات والاتصال في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات الأعمال في عصر العولمة، فهي قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال



في التخطيط والتوجيه من أجل تحقيق أهداف المنظمة وقد جاء مفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال عدة أبعاد قد تطورت على مستويات متعددة (الضمور ، 2003) على النحو الآتي :

**أولاً :** إن الإدارة الإلكترونية هي متغير هام في إدارة منظمات الأعمال ظهر بقوة في منتصف التسعينات.

**ثانياً :** الإدارة الإلكترونية هي نتاج التطور في تبادل المعلومات والبيانات الإلكترونية كمجال تخصص ضيق بين حاسوب وآخر أو مجموعة حواسيب أخرى في نطاق أكاديمي أو مجالات أخرى إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة وذلك مع الاستخدام الواسع للإنترنت سواء عن طريق الشبكة الداخلية للمعلومات التي تغطي جميع العاملين في المؤسسة أو عن طريق الشبكة الخارجية التي تغطي علاقات المؤسسة مع الموردين والزبائن وغيرهم من أصحاب المصالح .

**ثالثاً :** إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في متغيرات علم الإدارة بدأ منذ إحلال الآلة محل العامل وما صاحبها من عمليات التخطيط والرقابة بمساعدة الحاسوب ، إلى أن جعل منها الإنترنت شبكات الأعمال ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا. وتعد الإدارة الإلكترونية إحدى مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ويعملون ويتسوقون بها ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع الأرض. إن العامل المشترك في ذلك هو إتاحة وتوفير المعرفة بأقل تكلفة ممكنة وبأسرع وقت ممكن، وعلى سبيل المثال فإن الاتصال السريع من خلال البريد الإلكتروني الذي يكون قليل التكلفة مع كمية المعلومات الهائلة التي تتدفق، قد أصبح ظاهرة بحد ذاته (الساعي ، 2008) .

وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات العملية الإدارية من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا أنها تتميز بقدرتها على خلق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف .

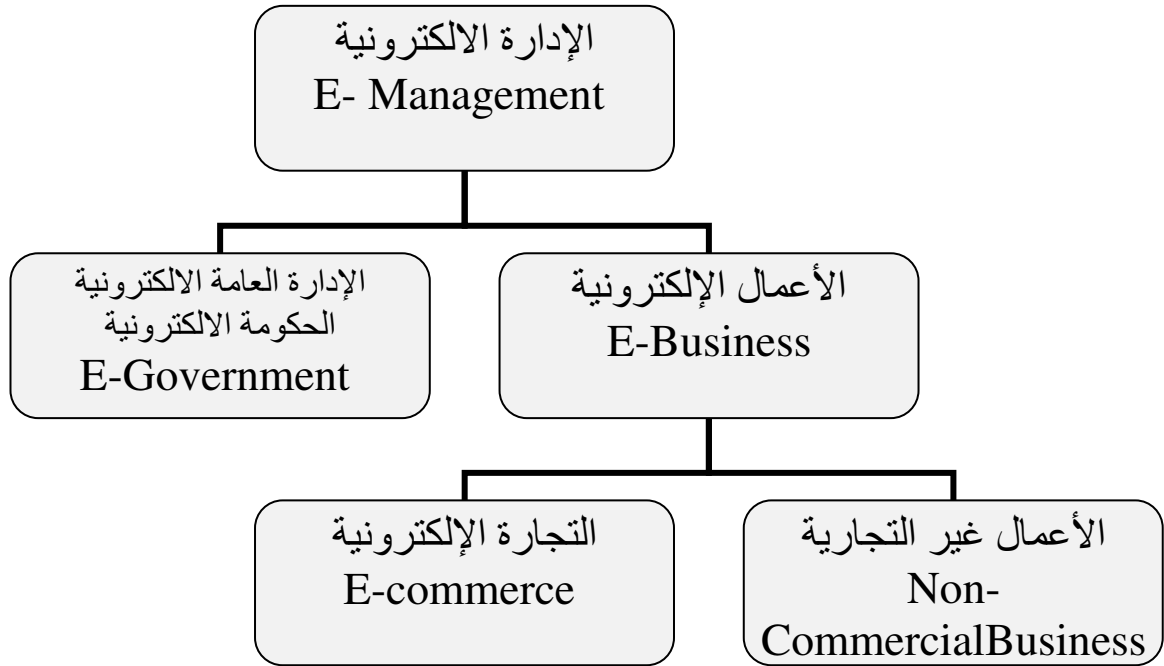
وتعتمد الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال.

## 2- العلاقة بين الإدارة الإلكترونية ، والأعمال الإلكترونية ، الحكومة الإلكترونية

يرى بعض خبراء تكنولوجيا المعلومات أن الإدارة الإلكترونية هي باختصار الأعمال الإلكترونية أو أن الإدارة الإلكترونية لا تعني شيئاً آخر غير إدارة وتوجيه وتنفيذ الأعمال الإلكترونية . وهذا الرأي يضع الإدارة الإلكترونية في قالب الأعمال الإلكترونية ويفصلها بصورة غير مباشرة عن مجال الحكومة الإلكترونية ولهذا السبب جاء مصطلح الحكومة الإلكترونية ( E-Government ) للدلالة على عمل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات أو المنظمات العامة وبغض النظر عن طبيعة ونوع النشاط أو الخدمة العامة المقدمة سواء كانت سياسية ، اقتصادية ، ثقافية ، أو اجتماعية ( التكريتي والعلاق ، 2002 ) .

ويمكن توصيف الأعمال الإلكترونية بأنها توليفة شبكية الكترونية تتكون من بنية تحتية رقمية وبناء فوقي ممثل ينظم المعلومات الإدارية (التي تعتمد على نظم إدارة قواعد البيانات أو مستودعات بيانات ) و تكنولوجيا الإنترنت والشبكات بم يتيح تنفيذ الأنشطة والعمليات وتبادل المعلومات وتكوين القيمة في سلاسل متكاملة ومتعاضدة لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة (ياسين ، 2006 ) ويذكر مصطلح التجارة الإلكترونية ( E-Commerce ) عادة كمرادف للأعمال الإلكترونية (E-Business) ولكن ترى الباحثة مما سبق أن مصطلح الأعمال الإلكترونية يعتبر أشمل من مصطلح التجارة الإلكترونية لأن التبادل الإلكتروني للمعلومات وتقديم الدعم والإسناد للزبائن هي أنشطة بطبيعتها غير تجارية ولكنها أنشطة أعمال .

شكل (2) علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة



المصدر : التكريتي ، سعد والعلاق ، بشير ، " الأعمال الإلكترونية " ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، 2002 .

### 3- مبررات التحول الى الادارة الإلكترونية

توجد مجموعة من المبررات التي أدت إلى التحول بإتجاه الإدارة الإلكترونية والتي من أهمها : ( عامر ،

( 2007 )

- الاجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الاعمال .
- القرارات والتوجيهات الفورية التي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق .
- العجز عن توحيد البيانات على مستوى المؤسسة .
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء .
- صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة .
- التطور السريع في أساليب وتقنيات الأعمال .
- توظيف استخدام التطور التكنولوجي و الاعتماد على المعلومات .

- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس .
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل .

ويذكر (العوامل ، 2000) أن هناك مجموعة من المبررات والدواعي الأخرى التي أدت إلى تنامي

الدعوات للتحويل الإلكتروني منها :

### (1) تسارع التقدم التقني و الثورة المعرفية المرتبطة به : أدت الثورة التكنولوجية الى اظهار مزايا نسبية

عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية بما في ذلك نوعية الخدمات والسلع التي توفرها المؤسسات (العامة و الخاصة على السواء ) للمجتمع . وتمثل هذه الثورة فرصة متميزة للأفراد والحكومات ومنظمات الاعمال لتحسين كمية الحياة الإنسانية و نوعيتها ، كما أن حجم الاستثمار المتزايد في قطاع التكنولوجيا يتطلب تعظيم الفوائد المرجوة منه وتسخيرها لتسهيل الحياة والرفاه الإنساني عموما .

### (2) توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية : ساهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح

والتربط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة في نشوء ما يعرف اليوم بظاهرة العولمة . وتمثل ظاهرة العولمة فلسفة جديدة للعلاقات الكونية لها ابعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية وقانونية وبيئية متكاملة . وتقدم الثورة التكنولوجية أدوات معرفية وتقنية لخدمة متطلبات العولمة وتحقيق أغراضها وترجمتها إلى واقع عملي ملموس ، حيث يتم الربط الفعال بين المجتمعات الإنسانية من خلال شبكات الانترنت والاتصال الفضائي وما الى ذلك من أدوات رقمية ، ويشمل هذا الربط مجالات المعلوماتية والخدمات والعلاقات بكافة جوانبها الاقتصادية والادارية والعلمية والتقنية وغيرها .

### (3) التحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات وتوقعات شعبية : ساهمت قوى السلام العالمية التي

تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الانسان في احداث تغييرات جذرية في البناء الاجتماعي عموما وطبيعة الانظمة السياسية والاجتماعية على وجه الخصوص . وقد رافق هذه التغييرات

ارتفاع في مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية بما في ذلك نشوء رؤى جديدة للقطاع العام بما في ذلك مؤسساته السياسية والإدارية والقضائية ، ويشمل ذلك تعزيز مختلف مظاهر الحياة الديمقراطية مثل المشاركة السياسية بالانتخابات و غيرها من الوسائل وحرية الرأي وتأسيس الأحزاب وتفعيل الرقابة الشعبية على أعمال الحكومة وترسيخ مبادئ الشرعية والمؤسسية و المساواة والعدالة وغيرها ، كما يشمل ذلك تطوير فعالية القطاع العام والارتقاء بمستوى أداء مؤسساته كما ونوعاً وتوقيتاً و أسلوباً . وتمثل الحكومة الالكترونية فرصة متميزة للارتقاء بالأداء في القطاع العام .

#### 4) الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة : إن انتشار وتطبيق مفهوم وأساليب الحكومة الإلكترونية

في كثير من المنظمات و المجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة و التخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية والتنافس في تقديم الخدمات والسلع بناء على معايير السهولة والفعالية والكفاية والنوعية والكمية الملائمة ، أي أنه لا يمكن لأية دولة أو مجتمع إنساني معاصر أن يعيش كنظام مغلق دون مواكبة التطور الطبيعي للحياة الإنسانية بأبعاده المختلفة .

وتدعم الباحثة أن هناك أسباب ودواعي كثيرة أدت إلى التوجه نحو تطبيق الإدارة الالكترونية منها :

التقدم والتطور النوعي في تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الحاسب الآلي ، التقدم السريع في شبكة الانترنت والاتصالات ، العولمة ، الحاجة إلى تقليل كلفة الإجراءات الإدارية ، ازدياد المنافسة بين المؤسسات مما يحتم ظهور آلية للتميز ، وانتشار الثقافة الالكترونية .

#### 4- أهداف الإدارة الإلكترونية :

للإدارة الإلكترونية اهداف عديدة أشار لها (العتيبي ، 2005 ) ومنها :

1. إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
2. تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.

3. تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
4. تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
5. تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
6. توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
7. توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية.
8. التعلم المستمر وبناء المعرفة.
9. زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.

#### 5- فوائد وأهمية الإدارة الإلكترونية :

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة . فضلا عن ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية نوعا من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته (ياسين ، 2005 ).

و استعرض (عبان ، 2000) فوائد ومزايا استخدام الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال على النحو الآتي :

- 1- إتاحة المعلومات الكاملة عن كل ما يخص المؤسسة والعاملين بها.
- 2- الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة ورفع مستوى الكفاءة بها.
- 3- مساعدة الإدارة العليا في إدارة أعمال المؤسسة وإدارة مواردها سواء البشرية أو المالية أو الإدارية أو المعلوماتية.

- 4- إدارة أعمال المؤسسة التي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة وإدارة العملاء.
- 5- توفير عدد من الخدمات الإلكترونية للعاملين بما يسمح لهم بالحوار والمناقشة والتعليم الذاتي والتراسل الإلكتروني.
- 6- موائمة طبيعة العمل المعتادة حيث يقوم النظام بالمتابعة الآلية للعاملين ومدى استجابتهم للأعمال المكلفون بها ويرسل تقارير المتابعة للإدارة العليا.
- 7- حفظ وتوثيق كافة الأنشطة والمخرجات والوثائق والبيانات الأساسية الخاصة بالمؤسسة إلكترونياً.
- 8- الربط الإلكتروني بين فروع المؤسسة التي تقع في أكثر من نطاق جغرافي .
- 9- المرونة الفائقة في التعامل مع المعلومات والتحديث الدوري لها.
- 10- التكامل مع عدد من النظم الفرعية مثل الحضور والانصراف وإدارة تنمية الموارد البشرية والتراسل الإلكتروني والنشرة الصحفية والمكتبية والعهددة الشخصية والنظم المالية.
- كما تساعد على تقليل زمن العمليات الإدارية وبالتالي تخفيض تكاليف التشغيل في المنظمة مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة وتطويرها .

#### 6- خصائص الإدارة الإلكترونية

تشير ممارسات الإدارة الإلكترونية الى إنجاز كل الأعمال والمعاملات بين أطراف التعامل من خلال وسيط إلكتروني ، بحيث يتم تداول البيانات والوثائق الكترونياً وذلك من خلال استخدام الاتصالات الإلكترونية ، مما يشير إلى انتفاء وعدم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل ومما يعد سمة أساسية تميز أعمال الإدارة الإلكترونية ، حيث توجد أطراف التعامل معاً وفي نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية . كما تتم معالجة كل المشكلات الذي يواجهها العملاء باستخدام الكمبيوتر عبر المسافات البعيدة حيث تعتمد ممارسات الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الحالي ، حيث

يتم غالباً استبعاد الكثير من الأصول المادية والبشرية ، أو التقليل من استخدامها إلى أقل قدر ممكن .

(عامر، 2007 ) ومن خصائص الإدارة الالكترونية أيضا :

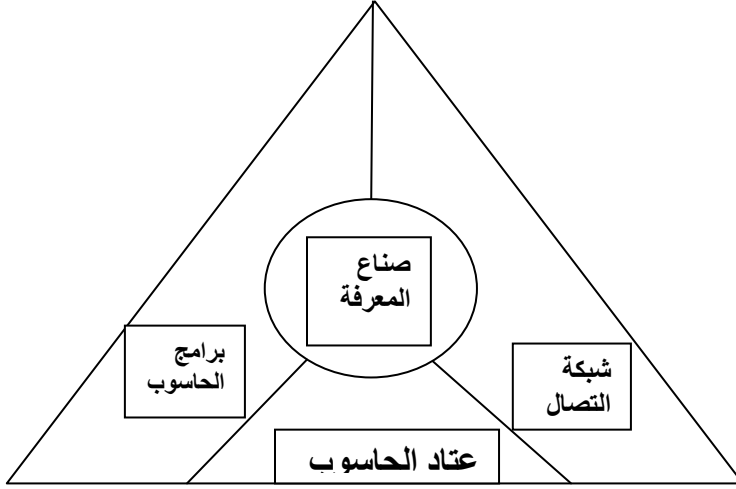
- إدارة لا ورقية : حيث تتكون من الأرشيف الالكتروني والبريد الالكتروني والأدلة والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية .
- إدارة بلا مكان : وتعتمد أساساً على الهاتف المحمول والمؤتمرات والعمل عن بعد .
- إدارة بلا زمان : تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي افكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد .
- إدارة بلا تنظيمات جامدة : فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات التي تعتمد على صناعة المعرفة .

## 7- عناصر وأدوات الإدارة الإلكترونية

يمكن القول بأن أهم مقومات وعناصر الإدارة الإلكترونية الرئيسية في العنصر البشري ، وذلك بالإضافة إلى العناصر والأدوات الفنية ، المتمثلة في أجهزة الحاسب الآلي وما يتعلق بها ، لقدرته على تشغيل أدوات الإدارة الالكترونية ، وفهم منظومتها ، والعمل على إحتواء المعلومات بشكل رقمي ، وسهولة تحريكها ، وإعادة صياغتها ، و استخدامها الكترونياً من مكان لآخر (مرجان ،2005 ) . ويذكر ياسين أن الإدارة الإلكترونية وثورة تكنولوجيا المعلومات هي صنيعه الإمتزاج الخصب لثلاثية : عتاد الحاسوب ( Hardware ) ، والبرمجيات (Software) ، وشبكة الاتصالات ( Communication Network) ، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الالكترونية كما هو موضح بالشكل (3) (ياسين ،2005 ) :



### شكل (3) عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر : ياسين ، سعد ، "الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية " ، الإدارة العامة للطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 2005 .

وبناء على ماسبق يمكن للباحثة استنتاج أن نجاح الإدارة الإلكترونية يعتمد على عدد من العناصر التي تتمثل في :

- وجود عناصر بشرية مؤهلة ومتخصصة في مجال تقنية الحاسبات الآلية ، وتقنية المعومات الرقمية .
  - المكونات المادية للحاسوب وشبكاته وملحقاته .
  - برامج الحاسوب وهي الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب مثل مستعرضات الويب ، برامج البريد الإلكتروني ، الجداول الإلكترونية ، برامج تخطيط موارد المشروع ( Enterprise Resource Planning )، حزم البرامج المالية وقواعد البيانات .
- وتعمل الادارة الإلكترونية بالتقاء جميع العناصر السابقة من عتاد كمبيوتر وشبكات وبرمجيات وقدرات الادارة الحديثة على البناء والابتكار حول هذه الحزمة المتكاملة من عناصر تكنولوجيا المعلومات .

### 8- مكونات الإدارة الإلكترونية

تتكون الادارة الإلكترونية اعتمادا على الدراسات السابقة (الجاسم، 2011) من :

## 1- إدارة التخطيط الإلكتروني :

تخطيط مهام المؤسسة والتقييم الشامل لأداء المؤسسة وإدارتها والعاملين بها، على أسس علمية سليمة أهمها الدقة فى تنفيذ المطلوب والانتهاء من العمل المحدد سلفاً فى التوقيت المناسب، بما يساهم فى تعظيم العائد ومراقبة معدل أداء المؤسسة أو الإدارة أو الفرد.

## 2- إدارة المعرفة:

إن استعراض كافة الأنشطة والمخرجات والمهام التى أنجزتها الإدارات داخل المنظمة والتى يتم تسجيلها أولاً بأول خلال فترة زمنية محددة، لذلك يمكن استعراض الأنشطة والمخرجات أسبوعياً أو شهرياً أو نصف سنوياً أو سنوياً. بما يمكن الإدارة العليا وأيضاً العاملين من الرجوع إلى أى محتوى معلوماتى تم حفظه على النظام فى أى وقت مضى بمجرد تحديد اسم الإدارة والفترة الزمنية المطلوب البحث خلالها ( الساعي ، 2008 ).

## 3- إدارة الوثائق الإلكترونية :

وتستخدم لحفظ وتخزين كافة المراسلات المتبادلة بين المؤسسة والجهات الخارجية التى تتعامل معها بما يساهم فى بناء أرشيف إلكترونى لكل وحدة أدارية داخل المؤسسة يسمح بسهولة استرجاع وعرض المكاتبات المرسله أو المستقبله.

## 4- إدارة الإجتماعات الإلكترونية :

وتستخدم حفظ الوثائق الخاصة باجتماعات المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية.

## 5- إدارة الخدمات الإلكترونية:

لتفعيل التواصل بين العاملين فى المؤسسة إلكترونياً والتغلب على الحواجز المكانية والزمنية داخل المؤسسة وإيجاد وسيلة سريعة ومبتكرة لمشاركة العاملين فى كافة الأحداث.

وتتم من خلال طرح أحد الموضوعات سواء عامة، إقتصادية، إجتماعية، أو ثقافية للمناقشة كأحد الآليات لإزالة الحواجز بين العاملين بالمؤسسة وإستقصاء الرأي حول الخدمات داخل المؤسسة يتم قياس الرأي حول الخدمات أو القضايا الهامة.

الأجندة الإلكترونية تمكن من تنظيم المواعيد وتسجيل أهم الأحداث اليومية ، وتوحيد نماذج العمل المستخدمة من خلال توحيد الشكل العام للمخرجات من تقارير ودراسات ونماذج العمل الداخلية. وتتضمن ايضا الإعلان عن نشاط الإدارات ، نبذة عن أهم الأنشطة التي تقوم بها قطاعات وإدارات المؤسسة والعروض الإلكترونية ونشر الثقافة داخل المؤسسة ، و يمكن من خلالها استعراض جميع العروض الإلكترونية التي تمت بالمؤسسة، لضمان استمرار التواصل وتسلسل الأفكار بين العاملين.(رضوان ، 2004) .

#### 9- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

أثبتت الأبحاث الحديثة مواجهة عدد من الشركات العالمية لبعض المشكلات خلال عملية تحولها لتبني النظم الإدارية الحديثة. ومن ناحية أخرى، تتطلب عملية المحافظة على السلوكيات الإدارية الابداعية القائمة على الأنظمة التكنولوجية المتقدمة، ضمان التغلب على التعقيدات التقنية. وغالباً ما تنشأ بعض العقبات الإدارية عندما تواصل هذه المؤسسات الإعتماد على نفس الأنظمة التقنية والإستراتيجيات الإدارية بدون مراجعتها بشكل دوري. وفيما يلي الملامح المشتركة للعديد من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تتلخص بالاتي كما اورده (إيفانز ، 2005) :

- 1- التطور الشامل في تطبيق الإدارة الإلكترونية يرتبط بالتربية الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.
- 2- ضعف العلاقة بين برامج الإدارة الإلكترونية والتطوير الإداري وتغيير السياسات يؤدي الى ضعف الانجازات وتعثر التقدم نحو الكفاءة المرجوة في تطبيق هذه الإدارة.
- 3- اجراءات الإدارة الإلكترونية هي وسائل متممة للوسائل التقليدية في العمل وليست بديلاً مطلقاً عنها

- 4- يوجد فجوة رقمية لا يمكن اغفالها بين ادارات المؤسسات.
- 5- ارتفاع الكلفة المادية لإنشاء شبكة المعلومات الدولية ، فهي تحتاج الى شبكة اتصال جيدة وأجهزة حاسوب، وهذا يرتبط بالقدرة على تمويل المبالغ اللازمة لذلك .
- 6- وجود الحاجة إلى تدريب الموظفين على استخدام شبكة المعلومات الدولية بكفاءة وفعالية ، وفي ضوء الأهداف المطلوبة.
- 7- ان معظم البحوث والمقالات العلمية في شبكة المعلومات الدولية ، تكون باللغة الانجليزية ، وهذا يشكل عائقا امام استخدامها بفعالية .
- 8- وجود العديد من الفيروسات والتي تنتقل بين اجهزة الحاسوب من خلال شبكة المعلومات الدولية. والتي ممكن ان تدمر قاعدة البيانات كاملة .
- 9- وجود بعض الاتجاهات السلبية من قبل بعض المدراء والموظفين نحو استخدام التقنيات الحديثة ومنها شبكة المعلومات الدولية .
- 10- عدم استقرار وثبات المواقع التي تربط بينها في شبكة المعلومات الدولية فما نجده في وقت معين ، قد لانجده في وقت اخر .
- 11- عدم دقة وصحة جميع المعلومات الموجودة في شبكة المعلومات الدولية ، فقد توجد مواقع غير معروفة او مشبوهة.

## المبحث الثاني

### فاعلية قرارات التغيير

- 1- تمهيد
- 2- مفهوم اتخاذ القرار
- 3- مفهوم فاعلية القرار
- 4- مؤشرات فاعلية القرار
- 5- اهمية اتخاذ القرار
- 6- خطوات اتخاذ القرار
- 7- معوقات اتخاذ القرار
- 8- العوامل المؤثرة في فاعلية القرارات
- 9- اهمية البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات
- 10- خصائص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بفاعلية

## 1- تمهيد

ظلت عملية اتخاذ القرارات لفترة طويلة تجد صعوبات عديدة ، و منها صعوبة الحصول على معلومات موثوقة وبتكاليف قليلة و بزمن أقل ، إن إتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها (شهاب ، 1998).

تمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر نشاط الفرد والجماعة في حياتهم الخاصة أو في مجال أعمالهم وهي تعتبر من مقومات الحياة . ويعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير فهو يعتمد على مدى فهمهم للأمور واستيعابهم للحلول الجوهرية المفيدة .

## 2- مفهوم القرار:

اتخاذ القرار : هو عملية يتم بموجبها تحديد بدائل الحلول واختيار بديل الحل الأمثل للمشكلة التي يتم تحديدها مسبقا . فهو عملية يحدد المديرون من خلالها المشكلات ويتخذون القرار المناسب .

إن اتخاذ القرار يعد قلب العملية الإدارية، إذ أن باقي الوظائف(من تخطيط وتنظيم، قيادة ورقابة) هي مجالات لعملية اتخاذ القرارات ، كما أن الإدارة العليا تعمل على وضع الخطط الاستراتيجية، والإدارة الوسطى تتولى مهمة التنفيذ و الرقابة الإدارية، أما الإدارة المباشرة (التشغيلية) فتقوم بالرقابة على متابعة العمليات. فرئيس مجلس الإدارة وأعضاء المجلس والمدير العام ونوابه يقومون بتحديد الغايات والأهداف الرئيسية للمنظمة وترجمتها إلى مجموعة من الاستراتيجيات التي تعتبر الموجه الأساسي لعمل المستويات الإدارية الأخرى في وضعها للخطط التفصيلية وبالتالي في اتخاذها للقرارات؛ فمديرو الإدارات الوسطى يضعون خطط وظيفية تشمل الإنتاج، التسويق، التمويل، الموارد البشرية، وعلى كل مدير مسؤول أن يحدد مساهمته في تحقيق الاستراتيجية الكلية

التي وضعتها الإدارة العليا؛ أما الإدارة المباشرة من مشرفين وملاحظين ورؤساء العمل والمكاتب فمهمتها تنفيذ التعليمات الصادرة إليها، بإصدار توجيهات وقرارات تفصيلية عن الأداء. ولترشيد القرار الإداري من المنطقي تدفق المعلومات بين هذه المستويات الإدارية، فالإدارة العليا تحدد الأهداف والغايات والسياسات، والوسطى تقوم بإصدار تعليمات في إطار خطط تفصيلية، أما الإدارة المباشرة فتقوم بإصدار التفاصيل لمستخدميها من جهة وإرسال النتائج للإدارة الوسطى من جهة أخرى لأغراض رقابية، وهذه الأخيرة بدورها ترسل الإدارة العليا لإمدادها بالمعلومات الجيدة في وقتها المناسب حتى تطلع على الأداء الداخلي للمؤسسة وبالتالي اتخاذ القرارات الفعالة التي تراها مناسبة للحالة التي توجد بها المؤسسة؛ فعملية الاتصال هذه لن تكون أكثر نجاعة وفعالية إلا باعتماد نظام ينتج المعلومات الجيدة ويضمن وصول المعلومة المناسبة للمستخدم المناسب وفي الوقت المناسب، كما يضمن تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية والأقسام المختلفة للمنشأة مما يعني زيادة التنسيق بينها وموافقتها للمسار المرسوم سلفا ووصولاً للنتائج المخطط لها أو تحسينها ( حمادات، 2006 ).

## 2- مفهوم فاعلية القرار

يعبر مفهوم الفاعلية عن التوظيف الماهر للكفاءة بشكل يؤدي الى تحقيق الهدف الذي توظف من أجله (كسواني، 2004). كما ورد في (أبو فارة، 2004) بأنها القدرة على تحقيق رضا أصحاب المصالح. ويرى ( حمادات ، 2006 ) أن الفاعلية هي القدرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن، وترتكز على الكيفية التي تتحقق بها الأهداف وتفي بها الاحتياجات وترتكز على عمق الآثار التي يحدثها تحقيقها وسرعة النتائج المترتبة عليها. وخلاصة القول أن الفاعلية تتعلق بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

### 3- مؤشرات فاعلية القرار

ان الفاعلية تعبر عن درجة إنجاز ما تم تخطيطه من أهداف، ويصعب فهمها واستيعابها بعيدا عن الأهداف التي تمثل الحالة المرغوب فيها والتي تسعى الإدارة الى تحقيقها مستقبلا. وقسم (ابو فارة ، 2004) مؤشرات الفاعلية الى ثلاثة أنواع:

- 1- مؤشرات المخرجات حيث يكون التركيز على خصائص المنتج النهائي.
- 2- مؤشرات العمليات والتي تركز على جودة وكمية الأنشطة التي تؤدي الى انجاز المخرجات.
- 3- مؤشرات هيكلية حيث يتم تقييم قدرة وحدة الأعمال الإستراتيجية على انجاز الأداء الفعال.

#### 4- أهمية اتخاذ القرار :

إن اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها وهي تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام . فاتخاذ القرار من شأن إنجاز العمل أو تدميره (علاقي ، 1996) .

#### 5- خطوات اتخاذ القرارات:

ليس هناك نموذج شامل يتفق عليه الباحثون في مجال اتخاذ القرارات . وبناءً على مسبق فإننا سوف نعرض خطوات اتخاذ القرار :

#### 5-1 تحديد المشكلة : تبدأ عملية اتخاذ القرار عادة بملاحظة بروز أو وجود مشكلة أو أن هناك

فرصة قوانين لاتخاذ القرار فيما يتعلق بالفرد أو الجماعة أو المنشأة . فيجب تحديد المشكلة ومواجهتها وتحديد أهميتها وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها . (العبيكان ، 2008) .



تعرف المشكلة في مجال عملية اتخاذ القرار بأنها انحراف (Déviation) عن الهدف

المحدد مسبقاً؛ أو هي حالة من عدم التوازن بين ماهو كائن وبين ما يجب أن يكون و عملياً نجد أن مشاكل الحياة – في المنظمة أو غيرها – نادراً ما تقدم نفسها لكي يتم اتخاذ قرار، بشأنها، بل إن أول ما يظهر هو عناصر المشكلة، أي الأعراض وليس المشكلة ذاتها، وقد تكون هذه الأعراض الظاهرة على السطح هي أقلها كشفاً عن جذور المشكلة (عسكر ، 1997) .

فالمدير هنا مطالب بتحديد: ما نوع المشكلة؟، كيف نشأت المشكلة؟ ما هي النقاط الجوهرية؟ ماهو الوقت الملائم لحلها؟ ولماذا يجب إيجاد الحل الملائم لها؟ وماهي المشاكل الفرعية التي تترتب على عدم حلها في وقت سابق؟ وماهي المشاكل التي يمكن أن تترتب جراء التأخر في حل هذه المشكلة؟.

و هذا يتطلب من المدير الاستعداد الذهني للتعرف على المشكلة، وتشخيصها تشخيصاً سليماً وفي الوقت الملائم كي لا تتفاقم آثارها وتنتقل إلى مجالات أخرى، إذ أن " التشخيص يعتبر عملية منظمة لبناء ومعالجة وإنتاج المعلومة . "كما يتطلب منه درجة من التصور والخيال والإدراك للكشف عنها، وللخبرة والمهارة دورهما في اكتشاف بعض المشكلات حتى قبل أن تظهر في محتوى المؤشرات الدورية المتنوعة التي تراقبها الإدارة .وبما أن تحديد الانحراف يتطلب من المدير معرفة الموقع والمكان الذي لاحظ فيه الانحراف، والأشياء أو الأشخاص الذين يسهم الانحراف ووقت ملاحظته، وكل هذه المعلومات تمكنه من تمييز المواقع التي تمسها المشكلة عن تلك التي لا تمسها( كنعان ،2003) .

**2-5 جمع المعلومات :** إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع

البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة . لذا يعتمد المدير على اتخاذ القرار في حجم المعلومات التي تجمع عن هذه المشكلة وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها

المدير إلى ( العنقري ، 1997 ) :

- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية .
- البيانات والمعلومات الكمية .
- البيانات والمعلومات النوعية .
- الأمور والحقائق .

يواجه المديرون يوميا العديد من المشاكل والمواقف التي تتطلب منهم اتخاذ قرارات صحيحة وواضحة تجاهها، ومن أهم محددات نجاح القرار في الوصول إلى هدفه هو مدى وفرة المعلومات ودقتها على اعتبار أن قرارات المدير تعكس نمط شخصيته وقدرته على تحقيق النتائج الإيجابية ؛ إذ يقول ( Kotler & Dubois ) إن تسيير المؤسسة هو تسيير مستقبلها، تسيير مستقبلها هو تسيير المعلومة، وعليه فإن مراحل معالجة المشكلة- من التحديد إلى التنفيذ -قد تكون بعيدة عن الواقع إذا لم يلتزم المدير بالدقة والحرص على جمع البيانات الصحيحة والمؤكدة حول الموقف المراد معالجته، فكلما كانت الصورة واضحة كلما قلت درجة المخاطرة، إضافة إلى أن المدير مطالب بتحري المعلومات من مصادرها الأصلية أو على الأقل من المصادر الأكثر موثوقية ؛ فإذا كانت مصادر البيانات والمعلومات داخلية فإن الحصول عليها عادة يكون سهلا، خاصة إذا كانت الحقائق محفوظة ومدونة طبقا للأصول العلمية و العملية، ولا تحتاج جهدا كبيرا للوصول إليها، وهذا بالضبط ما توفره أنظمة المعلومات بالمؤسسة؛ إذ انها توفر المعلومة بالدقة والسرعة والتنظيم المطلوب، مما يسهل اتخاذ القرار الصائب.

أما إذا كانت المصادر خارجية ، فإن الحصول عليها يكون تبعا لعلاقات المؤسسة الخارجية، و قدرتها على التفاوض كذلك، والمدير الناجح هو الذي يسعى دوما لفهم محيط مؤسسته المباشر وغير

المباشر، ويحاول بكل الأساليب فهم ميكانيزمات السوق المتواجد به، ويستعد لتقلبات المحيط حتى لا يقع في مواقف تضعف موقعه التفاوضي(كنعان، 2003) .

**3-5 تحليل المشكلة :** يشمل تحليل المشكلة تقييم عوامل البيئة الداخلية المؤثرة في أنشطة المنظمة

لتحديد نقاط القوة والضعف فيها، وبعد ذلك متابعة عوامل البيئة الخارجية المؤثرة في أنشطة المنظمة، كل على حدة، على المستوى العام والتشغيلي لتحديد الفرص والمخاطر السائدة فيها، وبعد ذلك يتم تحديد حجم الفجوة الاستراتيجية بين الفرص والمخاطر السائدة في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف المتوافرة لدى المنشأة ككل وفي كل نشاط من أنشطتها، كل على حدة.

إن معظم القرارات تتخذ على أساس المخاطرة أي معرفة غير كاملة، إما بسبب عدم توافر المعلومات أو أن الحصول عليها يكلف الكثير من الوقت والجهد والمال .و ليس من الضروري معرفة كل الحقائق لاتخاذ قرار سليم، ولكن من الضروري معرفة ماهي . المعلومات الناقصة حتى يمكن تقدير درجة الخطر التي ينطوي عليها القرار ومدى دقته ( عسكر ، 1997 ) .

**4-5 تحديد البدائل :** يتوقف عدد بدائل الحلول المتاحة ونوعها على عدة عوامل منها ( الحنفي ،

: 1990)

وضع المنشأة والسياسات التي تطبقها والفلسفة التي تلتزم بها وإمكانياتها المادية والوقت المتاح أمام متخذ القرار ، ويجب تقييم هذه البدائل أو الأفكار لحل المشكلة .

في حقيقة الأمر إن وجود مشكلة ما يقتضي تعدد وتباين الآراء حولها، ذلك أنه إذا كان لها حل واحد فلن تكون هناك مشكلة اتخاذ قرار لأن متخذه سيكون مرغماً على تبني الحل الوحيد المتوفر لديه. و الملاحظ أن المديرين في سياق بحثهم عن بدائل لحل المشكلة يلجأون إلى البدائل المعروفة سلفاً ( أي التي سبق استخدامها كحلول)، فإذا ما ظهر بأنها غير مناسبة لجأوا إلى التصور والتفكير الابداعي الخلاق لإيجاد الحلول المختلفة، فإذا كان تشخيص المشكلة يعتمد على التفكير المنطقي الذي يرتكز

على التحليل والمقارنة فإن إيجاد الحلول البديلة لها يعتمد على التفكير الابداعي الذي يركز على التصور والتنبؤ وخلق الأفكار .

كما يواجه المديرين عددا من القيود تحد من مجال تصرفهم وتفرض عليهم بعض الحلول الممكنة، ومن أهم القيود يوجد عامل الوقت وكذا الموارد المالية والمادية المتاحة، وكذا درجة المخاطرة، إضافة إلى العديد من القيود الأخرى كالأنظمة الحكومية والإمكانيات التكنولوجية والظروف الاقتصادية وكذا الأهداف الشخصية للأفراد العاملين بالمنظمة وقدرتهم على تنفيذ البديل، كما أن قرارات الإدارة العليا في المنظمة قد تساهم في إبعاد العديد من البدائل للقرارات المتخذة في الإدارات الدنيا.

**5-5 اختيار البديل الأفضل :** تتضمن هذه الخطوة في اتخاذ القرارات تطبيق ما تم اختياره لحل المشكلة على عملية تنفيذ أي بديل أو حل ليست عملية يسيرة . وأن يتم مهمة تنفيذ الحل إلى شخص أو أشخاص لديهم المهارات الكافية لتنفيذ هذا الحل مع إعطائهم فرص الصلاحية والمرونة التي تمكنهم من تنفيذ الحل (مرزوق، 2006) .

بعد مرور القرار بالمراحل السابقة يجد المدير نفسه أمام ضرورة اختيار أحد البدائل الذي يتوقع أن يحقق له أفضل النتائج) على سبيل المثال أكبر عائد بأقل تكلفة .(وقد تم القول سابقا بأن عملية تقييم البدائل عملية صعبة بمكان، إذ أنها تتطلب مجهودا فكريا من متخذ القرار لإجراء الموازنة والتقييم الدقيق لمزايا وعيوب كل بديل من البدائل المقترحة؛ فعملية الاختيار تتأثر بالعديد من المعايير و العوامل، بعضها ذو صبغة موضوعية والآخر ذو صبغة شخصية من خبرة متخذ القرار ومعرفته ودوافعه ومشاعره ورجباته) فقد تكون ميوله تفاعلية أو تشاؤمية (وبعضها ذو صبغة بيئية نابعة من متطلبات الموقف الإداري الذي يحكم عملية الاختيار من بين البدائل ، وكلما توفرت للمدير المعلومات الكافية عن مختلف البدائل، وفي وقتها المناسب كلما كان المدير حاسما في اتخاذ القرار وكانت عملية اختياره البديل وفقا لمعايير التقييم المعتمدة بعيدة عن الذاتية وبالتالي تقلل من المخاطرة وتزيد من احتمالات رشادة القرار،

أما إذا كان العكس فسيكون المدير مترددا في اتخاذه لهذا القرار؛ ولذا يجب عليه ألا يدخر وسعا في استخدام الطرق الرياضية، وأن يتحكم جيدا في تكنولوجيا المعلوماتية والاتصال، لأن قراره هذا سينجر عليه العديد من القرارات الفرعية التي قد تقرر مصير المنظمة ككل، إضافة إلى سمعته هو ومستقبله في المنظمة.

**5-6 تنفيذ القرار ومتابعته:** عندما يتم تنفيذ الحل يجب مراقبه ومتابعته للوقوف على مدى فاعليته في

علاج المشكلة فالمتابعة تبين لنا صحة الاختيار السليم لحل المشكلة .

إن مهمة المدير لا تنتهي فور اختيار البديل الأفضل، وإنما تنتقل إلى مرحلة التنفيذ الفعلي عن طريق جهود الآخرين، بدءا بإبلاغهم بالقرار المتخذ ومرورا بشرح أبعاده والعمل على زيادة قبولهم به وكذا تحفيزهم على تنفيذه بالشكل الذي يحقق أكثر فعالية وكفاءة وانتهاءا بمتابعة التنفيذ وتقويم الانحرافات التي قد تشوبه .و على المسؤول عن هذا القرار أن يراعي الإجراءات اللازمة لتنفيذه والتمهيد له، وكذا السرعة الواجبة في التنفيذ؛ وذلك بصياغة مجموعة من الخطط التشغيلية، كما عليه أن يأخذ بعين الاعتبار مجموعة النتائج غير المتوقعة التي قد تنشأ أثناء التنفيذ على الرغم من كل الخطوات المدروسة التي قام بها . و عملية التنفيذ من الأجدر أن تصاحبها عملية تقييم دورية للتحقق من فعالية وكفاءة القرار المتخذ من خلال تحقيقه للنتائج المرجوة، وتقويم وتصحيح الانحرافات إن وجدت؛ فمن الخطأ أن يتخذ المدير قرارا ثم ينساه و يهمل تقييم نتائجه (جواد، 2000) .

## 6- معوقات اتخاذ القرار:

إن عملية صنع القرار واتخاذه ليست عملية سهلة وتشكل تحدياً كبيراً أمام المديرين في منظمات الأعمال المختلفة , في بيئة سريعة التغيير ومعقدة, فإن هذه العملية تحتاج إلى عناية كبيرة لكي يكون القرار صائباً ، ويأتي هذا التعقيد من مصادر عديدة أهمها( وسيلة ، 2009 ) :

- 1- تعدد المعايير المعتمدة في صناعة القرار.
  - 2- عدم الملموسية والوضوح لكثير من العناصر التي ترتبط بالبدائل أو الخيارات التي يتم تطويرها لاختيار الأفضل منها.
  - 3- المخاطرة وعدم التأكد.
  - 4- المضمون بعيد المدى للقرار.
  - 5- الحاجة إلى متخصصين من مختلف فروع المعرفة والمهن.
  - 6- تدخل العديد من الأشخاص والمجموعات والأقسام الإدارات في عملية صناعة القرار واتخاذها ومن النادر أن يتخذ القرار مدير واحد بمختلف مراحلها.
  - 7- تباين اتجاهات وقيم وطموحات الأفراد أو المجموعات المشتركة في صناعة القرار.
  - 8- النتائج غير المقصودة أو المتوقعة.
- إن معنى "قرار" هو اختيار بين بدائل مختلفة، ويتفق هذا المعنى مع طبيعة العديد من المواقف الإدارية، حيث نجد أن المدير دائماً في موقف يطلب إليه أن يختار بديلاً معيناً من بين عدد من البدائل المطروحة أمامه .
- ويمكن القول بأن النشاط الأساسي المؤثر على الأداء هو اتخاذ القرارات، هذا ورغم أن الظروف تختلف من قرار إلى آخر اختلافاً جذرياً، فإن جميع هذه القرارات ذات عناصر هامة واحد(مهنا، 2006) فأولاً : إن متخذ القرار يواجه عدداً من البدائل بخصوص ما يجب القيام به من تصرفات.
- ثانياً : إن مختلف العوائد أو النواتج تتوقف على نوع التصرف الذي يتم اختياره.
- ثالثاً : أن كل ناتج للقرار احتمالاً أو فرض حدوث، وقد لا تكون جميع الاحتمالات متساوية لكل ناتج أو عائد من القرار المتخذ.
- رابعاً : فإن متخذ القرار ينبغي أن يحدد القيمة أو المنفعة أو الأهمية المرتبطة بكل تصرف بديل.

## 7- العوامل المؤثرة في فاعلية واتخاذ القرار

يمكن القول بأن القرارات الفعالة هي تلك التي تقود إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها بالاعتماد على معلومات صحيحة وكاملة تؤدي إلى الإحاطة بجميع ظروف المشكلة موضوع القرار، مع الأخذ بالاعتبار جميع البدائل الممكنة والاعتماد على الأساليب الكمية والعلمية في اتخاذ القرارات، كما يمكن القول أن فاعلية القرارات تتضمن الأبعاد التالي (مرزوق، 2006) :

(1) **جودة القرار**، والتي بدورها تتجسد في الكثير من الأبعاد؛ أهمها:

- الأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر الممكن أن تتولد عن القرار المتخذ.

- استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة بأقل جهد ممكن.

- تجنب النزاعات داخل المؤسسة.

- تجنب التنزاعات مع المنظمات الأخرى.

- اكتشاف فرص جديدة في السوق.

(2) **زمن اتخاذ القرار وتنفيذه**، أي الفترة الزمنية التي يستغرقها تنفيذ القرار ، ذلك أن الزمن في إدارة

الاعمال هو عبارة قيمة نقدية فكلما طال زمن تنفيذ القرار ، زادت تكلفته ، لذلك لا يجب تأخير أو تأجيل تنفيذ القرارات .

(3) **سهولة تنفيذ القرارات**.

(4) **مراعاة قبول القرار من طرف المرؤوسين**.

كما أن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا هي عملية صعبة ومعقدة-كما ورد سابقا-خاصة في منظمات الأعمال ذات الحجم الكبير، وعليه فمن الطبيعي جدا أن تؤثر فيها العديد من العوامل، منها الذاتي ومنها الموضوعي خاصة في مرحلة اختيار البديل المناسب، فإن هذه العوامل تتراوح بين الالتزام بالقوانين والأنظمة والاتجاه الفكري والعاطفة وشخصية متخذ القرار، إضافة إلى

البيئة الاجتماعية من تقاليد وعادات و قيم وأنظمة جماعية، والضغوطات الداخلية والخارجية الناجمة عما سبق والتي تؤثر إلى حد ما في اتخاذ القرار .وفيما يلي شرح لبعض تلك العوامل المؤثرة (حمادات، 2006):

#### 1- القوانين والأنظمة:

غالبا ما تجد الإدارات العليا نفسها مقيدة بمجموعة قوانين وأنظمة سواء على مستوى الحكومات أو على مستوى المحيط الذي تعمل فيه، مما يعيق العديد من استراتيجيا وسياسا ، ويحرمها من مجموعة بدائل قد تكون المثلى في حال غياب تلك القوانين .أما الإدارات الوسطى والدنيا فإن متخذ القرار فيها يجد نفسه مقيدا بمجموعة أنظمة ولوائح بحكم المركز أو المنصب الذي يشغله في الهيكل التنظيمي بحيث تعتبر قراراته جزءا من السياسة الشاملة للمنظمة، لذا فهو مضطر لأخذ العديد من العوامل في الحسبان، كالاتمادات المالية المخصصة له، والاستراتيجية التي تتبعها المنظمة والقوانين والأعراف السارية المفعول في المحيط المباشر،... وغيرها.

#### 2- شخصية المدير وخبرته:

إن شخصية المدير وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل، ونوع الأعمال التي سبق أن قام بها، ومركزه الاجتماعي والمالي وحالته النفسية، كلها عوامل تؤثر على فعالية القرار الذي يتخذه، كما أن المدير هو عضو في المجتمع يتأثر بما فيه من عادات وتقاليد وقيم تنعكس على سلوكه الوظيفي.

#### 3- المساعدون والمستشارون المتخصصون:

يكنم تأثير مساعدي المدير ومستشاريه من خلال أسلوب تفكيرهم وطرق عرضهم وتناولهم للموضوعات لذلك لابد للقائد من أن يختار بدقة مساعديه، والمستحسن أن يكونوا ذوي ميول واختصاصات متباينة حتى يخلق جوا مواتيا للأفكار المبدعة .

#### 4- المرؤوسين:



لقد تطورت النظرة للمرؤوسين كثيرا، إذ أنه لم يعد ينظر إليهم على أنهم أدوات عمل فقط ، بل على أنهم أفراد لهم رغباتهم ودوافعهم ومعرفتهم ومهاراتهم التي يمكن استثمارها والاستفادة منها في مجال المساهمة بالأراء والأفكار لإيجاد الحلول التي يختار من بينها البديل الأفضل ، إذ أن التنوع الكبير للمشكلات التي تواجه المؤسسة الحديثة يتطلب مشاركة جميع من له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمشكلة، أو ما يسمى بالاعتماد على الجهود الجماعية المشتركة ، خاصة وأن القرارات اليوم أصبحت ذات أبعاد متعددة تنظيمية، إنسانية، بيئية، قانونية واقتصادية...الخ.

## 5- الضغوط الداخلية والخارجية:

يتعرض المدبرون للعديد من الضغوطات وعلى جميع الأصعدة، مما يؤثر على جودة وفعالية القرارات المتخذة، وهناك نوعان منها:

- أ - **الضغوط الداخلية:** ومن أهمها في المنظمة ضغوطات التنظيم غير الرسمي من خلال القادة والأتباع مما لا يتيح للمدير لأخذ الوقت الأكبر للتفكير وأخذ القرار ولا تكون الفرصة كافية للحصول على معلومات صحيحة عن البدائل ودراستها دراسة موضوعية، إذ أن هذه الضغوطات عادة ما تحول القرار إما عن قصد أو عن غير قصد نحو مصالحها التي لا تتوافق تماما ومصالح المنظمة ككل.
- ب - **الضغوط الخارجية:** متمثلة في ضغوط البيئة الخارجية مثل الحالة السياسية، الوضع الاقتصادي، الرأي العام،...الخ. لذلك فالقرار الفعال في فترة أو منطقة معينة، قد لا يكون كذلك في فترة أو منطقة أخرى. بالإضافة إلى ضغوطات أصحاب العلاقة مع المنظمة، مثل العملاء أو المستهلكين، والدائنين والموردين، ومدبريات المنافسة والأسعار ومصالح الضرائب...الخ، التي تحدد عمل المدير في اتخاذه للقرار.

## 6- كفاءة المدير:

إن ضعف كفاءة المدير تجعله غير قادر على اختيار البديل الأفضل، وبالتالي إما تضييع فرصة

على المؤسسة أو تحميلها تكاليف وخسائر إضافية، كما أن هذا الضعف قد يدفع به لاختيار بديل يرضي جميع الأطراف التي يمسها القرار، لذلك وجب على المدير الذي لا يمتلك الكفاءة المناسبة لأداء عمله- خاصة في الجوانب التقنية -أن يبذل ما في وسعه لتدارك هذا النقص كأن يخضع للتدريب المكثف وإعادة التأهيل، أو أن يحيط نفسه بمجموعة مستشارين متخصصين أو أن يستخدم أي أسلوب آخر قد يراه مناسباً لحالته .ومن شأن أنظمة المعلومات المتطورة أن توفر له أكبر قدر من المعلومات الجيدة لتساعده أكثر في التحكم في النقائص التي يعاني منها.

#### 7- إرادة المدير أو خوفه من اتخاذ القرار:

يتردد المدير أحيانا في اتخاذ القرار بسبب المحيط الاجتماعي والبيئة التنظيمية حوله ، وعدم الاستقرار في الأنظمة الإدارية، وكثرة التقلبات، وغموض الأدوار والأهداف معا، مما يدفع بالمدير التردد في اتخاذ القرار أو الرجوع عنه ، ولكن يمكن حل هذه المشكلة من خلال التشاور مع أطراف القرار لينال الاجماع عليه واتخاذها عند اللزوم .

#### 8- قِدم أو حداثة المدير في المنصب:

إذ أن المدير الحديث في المنصب عادة ما يشعر بعدم الاطمئنان، فيميل إلى تأجيل اتخاذ القرار عسى أن تتغير الظروف إلى الأحسن، فتعفيه عبء اختيار أحد البدائل، إضافة إلى عدم وضوح اللوائح والتعليمات كونها تحتمل تفسيرات مختلفة .كما أن طول الإجراءات كثيرا ما يؤدي إلى استبعاد القرار أو تأجيله، كأن يمنع المدير وصول المشاكل بأن يمنح لمرووسيه الصلاحية في حلها أو يحاول التملص نهائيا من المشكلة موضوع القرار .

#### 9- كمية ونوعية المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار:

من بين العناصر المهمة في زيادة فعالية اتخاذ القرارات هو عنصر المعلومات من حيث الكمية أو النوعية، فكلما توفرت المعلومات كلما اقترب المدير من حالة التأكد، وبالتالي اقترب من اتخاذ القرار

الرشيدي، وكلما كانت المعلومات منظمة، سهلة، شاملة ودقيقة، وفي توقيتها المناسب كلما اقترب من حالة التأكد التام، وبالتالي زادت جودة القرارات المتخذة، إضافة إلى أن وجود المعلومات في وقتها المناسب يسرع ويسهل عملية اتخاذ القرار وتنفيذه إضافة إلى تبيد عوامل الشك مما يزيد من درجة قبول المرؤوسين له، وبالتالي يعزز فرص نجاحه وتحقيقه لأهدافه؛ وهذا ما حاولت وتحاول أنظمة المعلومات توفيره للمسيرين.

## 8- أهمية البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات

تقوم المؤسسات بمعالجة البيانات والمعلومات (جمعها، تحليلها، تخزينها، استرجاعها، عرضها أو إرسالها) لعدة أغراض لعل أهمها هو عملية اتخاذ القرار. كما توفر نظرة للأطراف الخارجية عن حالة المؤسسة سواء كانوا مستثمرين مهتمين بامتلاك أسهمها أو مؤسسات مالية تنظر في إمكانية منح قروض لهذه المنشأة، أو أطراف حكومية مثلا تتابع تنفيذ القواعد واللوائح والإجراءات والقوانين في المؤسسة، أو موردين أو عملاء يتعاملون مع هذه المنظمة (كنعان، 2003).

وتعد الاستفادة من المعلومات الالكترونية في اتخاذ القرارات من أهم عناصر نجاح القرار، لذلك تحتفظ المنشآت بقواعد البيانات من أجل تحقيق ذلك، فمثلا قد يحتاج المدير لاتخاذ قرار بتسعير أحد منتجات المنشأة، أو تحديد عدد الوحدات المزمع إنتاجها فأى منظمة لا تستطيع اتخاذ القرار إلا إذا توفرت لديها المعلومات الكافية، والتي ممكن أن يحتاجها المستثمر باتخاذ قراره الخاص بالاستثمار في المنشأة من عدمه، وقد يتطلب الأمر من البنك الذي تتعامل معه المنشأة أن يقرر ما إذا كان يوافق على منحها قرضا معيناً. وفي كل الأحوال كلما توفرت المعلومات المناسبة وذات الموثوقية، كلما زادت نسبة اتخاذ قرارات سليمة ورشيده، فبدونها يصبح اتخاذ القرار وصفاً وبنسبة مخاطرة عالية ومكلفاً وليس في كل الأحوال صائباً. كما أن استخدام الحاسوب في توفير هذه المعلومات أصبح لا يستغنى عنه لحفظ المعلومات واتخاذ القرارات خاصة في منظمات الاعمال المتطورة.

## 9- خصائص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الفعالة

تتميز المعلومات عامة بمجموعة خصائص متمثلة في نطاقها الزمني والشكل الذي تقدم فيه، وكونها متوقعة أو غير متوقعة إضافة إلى درجة دقتها وتنظيمها، وكذلك مصدرها داخلية كانت أو خارجية، إلا أن المهم في هذه الدراسة هي المعلومات المساعدة أو التي تستند عليها القرارات الفعالة، وهناك عدد من الخصائص التي يجب أن يبذل المدير جهده حتى تتوفر في المعلومات التي يستخدمها لاتخاذ قراراته، هذه الخصائص متمثلة فيما يلي ( الشرقاوي، 1992 ) :

### (1) التوقيت المناسب:

وترتبط هذه الخاصية بالفترة الزمنية التي تستغرقها دورة إدخال البيانات وإجراء العمليات عليها وتقرير النتائج، فكلما كانت فترة المعالجة قصيرة كلما زادت سرعة وفعالية القرارات المتخذة بناء عليها، لذا وجب الاهتمام بتوفير المعلومات الإدارية في التوقيت المناسب لعملية اتخاذ القرار، وإلا فإن جميع الجهود المبذولة من عمال ووقت وجهد ستضيع، وستضيع معها إمكانية استغلال الفرص المتاحة للمنظمة، كما أن التوقيت السليم يرتبط بالموقف الإداري ونوع القرار المطلوب صناعته، مع مراعاة تكاليف إيصال تلك المعلومات وما يترتب على المنظمة نتيجة عدم إيصالها .

### (2) التكلفة:

كما تم ذكره في المطلب السابق، يجب أن يكون العائد المتوقع من المعلومات أكبر من تكلفة الحصول عليها.

### (3) الشمولية:

وتشير هذه الخاصية إلى مدى ما تشتمل عليه البيانات من معلومات، حيث يجب أن تغطي هذه الأخيرة كل حقائق الظاهرة موضع الدراسة، وكل المؤثرات التي يمكن أن تؤثر عليها لتتمكن الإدارة من استخدامها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات.

**(4) الدقة:**

وتعبر عن خاصية مدى خلو المعلومات من الخطاء والتلاعب بها ، لان القرار الذي يتخذ على أسس غير سليمة سيؤدي به إلى الفشل والخسارة ، والقرار الذي يتخذ على أسس صحيحة من حيث المعلومات الوافية والموثوقة سيؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوه منه .

إلا أن الجدير بالذكر هو أن مستويات عالية من الدقة عادة ما تزيد من تكلفة الحصول عليها، لذلك توجد قطاعات معينة تتطلب دقة كبيرة قد تصل أحيانا إلى 100%، وعليه عادة ما يتم تحديد المستوى المطلوب من الدقة على أساس تحليل التكاليف والعوائد ، وتنتج دقة المعلومات من دقة البيانات، لذلك وجب الحرص من الأخطاء التي تقع عند نقل البيانات، كالأخطاء التي تقع عند عملية تسجيلها أو فقدان أجزاء منها أو ترك بعضها دون تشغيل، أو استخدام ملف خاطيء لحفظ المعلومات، أو حتى التزوير المتعمد في البيانات؛ وعلى هذا تسعى المنظمات إلى تدعيم عمليات الرقابة والمراجعة الداخلية والخارجية إضافة إلى وضع قواعد خاصة بعملية القياس، التجميع وإعداد البيانات (قدوري، 2010) .

**(5) الوضوح:**

وتشير هذه الخاصية إلى درجة خلو المعلومات من الغموض والتعقيد حيث يجب أن تكون واضحة لمتخذ القرار، لأن إعادة صياغة التقارير أو تعديلها يحمل المؤسسة تكاليف إضافية.

**(6) الملاءمة:**

يقصد بالملاءمة المنفعة النسبية للمعلومات التي تتولد عن أنظمة المعلومات، أي ملاءمتها لاحتياجات مستخدميها.

**(7) المرونة: ويعني انها مدى مواءمة المعلومات التي تتولد عن أنظمة المعلومات ليس فقط**

للقرارات المتعددة، بل لأكثر من متخذ قرارات واحد.

## الدراسات السابقة :

### أولاً : الدراسات العربية :

❖ دراسة ( عبيان ، 2000 ) بعنوان معوقات التعليم الإلكتروني الذي يواجه المدراء في نظم المعلومات الإلكترونية ،"هدفت الدراسة الى معرفة أهم المبررات التي تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية ، أجريت هذه الدراسة على عينة عددها ( 2200 ) فردا من القيادات الرجالية والنسائية في مدينة الرياض. و أظهرت أن ابرز عوائق تطبيق النظام الإلكتروني هي كثافة العمل الورقي وعدم توافقها مع التطور السريع للبرامج وعدم توفر البنية التحتية . كذلك تدني جاهزية شبكة الاتصال السريع، وكثرة العاملين في القسم الواحد وضعف التدريب والتأهيل.وأوصت الدراسة بإعادة بناء الهياكل التنظيمية وتصميم الوظائف بشكل يلبي متطلبات التغير وإعادة تخطيط الموارد البشرية العاملة .

❖ دراسة (رضوان ، 2004 ) بعنوان "الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة " و توضح ماهية الإدارة الإلكترونية و أهداف ومكاسب الإدارة الإلكترونية وأسباب التحول للإدارة الإلكترونية"، هدفت الدراسة الى توفير منظومة عمل متكاملة من خلال زيادة تشابك الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية والتكنولوجية والإدارية ، بما يحقق الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة ، وتوصلت الدراسة التي تمت في مركز المعلومات الى نتائج اهمها توسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة العليا و نظام السرية الكامل يؤمن حقوق التشغيل وتداول البيانات . وأوصت الدراسة بالتوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات و التطوير المستمر بمنهجية النظم المفتوحة (Open System).

❖ دراسة (العتيبي ، 2005 ) بعنوان "معوقات التعليم الإلكتروني في التطبيقات " وتم الكشف عن أهمية دراسات الجدوى الإلكترونية وتحفيز العاملين وتدريبهم على استخدام وسائل التقنية الحديثة " ،وهدفنا الدراسة الى معرفة الامكانيات المادية والبشرية والمتطلبات الادارية المتوفرة في المؤسسات

الحكومية اللازمة لتطبيق النظام الالكتروني ، أجريت هذه الدراسة على عدد من المؤسسات الحكومية التي تطبق النظام الالكتروني .أظهرت الدراسة أن عدم تجهيز مراكز المعلومات بالحاسوب ومستلزماته ، وعدم ربط المؤسسة مع شبكة الإنترنت يؤدي إلى ضياع وقت كبير في عمليات البحث عن المعلومات مع زيادة في كلفة المعلومة . وأوصت الدراسة بتجهيز المؤسسات بالالكترونيات المناسبة لتطبيق النظام الالكتروني الذي يساهم بشكل كبير في تسريع التأهيل البشري لتطبيق الحكومة الالكترونية.

❖ دراسة (درمان ،2007 ) بعنوان "جودة دعم القرار الإستراتيجي باستخدام الشبكات العصبونية كأداة لإسناد عملية صنع القرار الاستراتيجي" - دراسة حالة في عينة من الجامعات العراقية، وقد احتوت عينة من ثلاث جامعات عراقية في العاصمة بغداد وهي (جامعة بغداد والمستنصرية والنهرين)، ليتم تصميم نظاماً يستخدم الشبكات العصبونية في تحليل مدخلات القرار ومعالجتها بمعادلات رياضية معقدة تحاكي أسلوب عمل الخلايا الدماغية في عقل الانسان، للتوصل الى القرار الاستراتيجي الأمثل. توصلت الدراسة الى أنّ استخدام النظام المقترح مكنّ من استثمار المعرفة بشكل كفوء لاسناد عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ويحقق التكامل الفعّال والأمثلية في النتائج عند توفير قاعدة بيانات مرتبطة بكافة المواقع الادارية التابعة لموقع القرار الاستراتيجي (مجلس الجامعة)، بحيث اتاح النظام المصمم سرعة في الانجاز واستثمار للجهود والوقت.

❖ دراسة ( الكناني ، 2008 ) بعنوان " أثر نظم المعلومات الحديثة على عملية صناعة قرارات الإدارة المالية (دراسة ميدانية في قطاع المصارف العربية والأجنبية ) " ، وهدفت الدراسة الى بيان أثر نظم المعلومات الحديثة في بلورة استيراثية تنافسية تستند عناصرها على هذه النظم في المصارف قيد الدراسة ، وتوصلت الدراسة الى ان هناك مشاكل تواجه عملية تطبيق نظم المعلومات الحديثة خصوصاً الاستفادة من مزايا إدخال تقنيات التكنولوجيا الحديثة والسريعة في دعم عملية صناعة قرارات الإدارة المالية وهناك عدم ثقة من قبل ادارة المصارف بالاستخدامات المثلى لنظم دعم القرار

والنظم الخبيرة . وأوصت الدراسة بمعالجة الجوانب الضعيفة في استخدام نظم المعلومات الحديثة ، والتأكيد على ضرورة الاهتمام بمفاهيمها ، والعمل على صياغة خطة استيراتيجية لتطوير هذه النظم في تحسين أداء عملية صناعة قرارات الإدارة المالية .

❖ دراسة ( مطر ، 2008 ) بعنوان التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في

المؤسسات الأهلية في قطاع غزة وهدفت الدراسة تحديد ومعرفة أهم الصعوبات التي قد تحول دون اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة وأجريت الدراسة على 160 منظمة ممن انطبقت عليهم معايير الدراسة، و أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجال العمل الجماعي تعزى لمتغير العمر، بينما لم توجد فروق في باقي المجالات تعود لنفس المتغير . وأوصت الدراسة تطوير المهارات القيادية في عملية التطوير التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات عن طريق التدريب المستمر والهادف من خلال الدورات المتخصصة في هذه المجالات، حيث يسهم ذلك في رفع درجة الوعي بأهمية التطوير التنظيمي لمواجهة التغيرات والتحديات التي تواجه المنظمات الأهلية على الصعيد الداخلي والخارجي .

❖ دراسة (عمار، 2009) بعنوان " مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين " ويتمثل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مكتب غزة ، والبالغ عددهم 366 موظفا واستنتج الباحث بأن هناك قصور لدى الإدارة العليا للوكالة من ناحية مشاركة العاملين في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بتطبيق الإدارة الالكترونية ، وأوصت الدراسة بزيادة الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق آلية العمل الإلكتروني .

❖ دراسة ( نصيف ، 2010 ) بعنوان " دور كفاية المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات " وهدفت

الدراسة لتحديد مواصفات المعلومات اللازمة لفاعلية اتخاذ القرارات وتحديد الطرق والإجراءات



المستخدمة في الحصول على المعلومات اللازمة لفاعلية اتخاذ القرارات وتم تطبيق الدراسة على 20 شركة خاصة في محافظة جدة (المملكة العربية السعودية) واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها عدم توفر النوعية المطلوبة من المعلومات بدقة في الوقت المناسب وضعف الكفايات البشرية القادرة على الجمع والتحليل من المعلومات وأوصت الدراسة بإنشاء قاعدة معلومات لكل متخذ قرار تضم كافة المعلومات اللازمة لمتخذ القرار .

#### ❖ دراسة (القدوري، 2010) بعنوان " الادارة الالكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة"

وهدفت الدراسة التعرف على مفهوم الادارة الالكترونية ، وإبراز أهميتها في ادارة المؤسسات . وتوصلت الدراسة الى ان الادارة الإلكترونية تمثل التحول الذي يساعد الزبائن والأعمال لكي تجد فرصاً جديدة في اقتصاد المعرفة الدولي ، و تكييف الاعمال مع متطلبات الزبائن ، وتحسين الخدمات المقدمة ، وعقلنة عمليات الإنتاج . وأوصت الدراسة بالتشديد على أمن المعلومات بحماية مواقع الادارة الإلكترونية ضد هجمات القرصنة وسوء الاستخدام .

#### ❖ دراسة (ابو ليلي، 2011) دراسة بعنوان " أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في أداء

العاملين في شركة (واي) للهاتف النقال في الجمهورية اليمنية " ، طبقت على عينة من العاملين في شركة (واي) للهاتف النقال، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير وتصميم الاستبانة لقياس الفرضيات وجمع المعلومات ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن تصورات المبحوثين تجاه مستلزمات تشغيل نظام المعلومات و تجاه الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة ، وتوجد اثر للمستلزمات الرئيسية لإدارة وتشغيل نظم المعلومات المحوسبة (المادية، والبرمجية، والبشرية، والتنظيمية) في الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بأنه يجب التأكيد على دعم الإدارة العليا للمستخدمين من خلال تشجيعهم على استخدام النظام وتفهم احتياجاتهم المختلفة، واستطلاع آرائهم حول المشكلات التي تواجههم عند استخدام النظام حتى يتم التغلب عليها.

❖ دراسة ( المسعودي ، 2012 ) بعنوان معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية. وهدفت الدراسة التعرف على معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية وتتمثل في (المعوقات الإدارية , التقنية , البشرية , المالية) وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي و الاستبانة كأداة لجمع المعلومات . أظهرت النتائج ان متوسطات عبارت معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية كانت بدرجة كبيرة، وكان ترتيبها كالتالي : أن المعوقات الإدارية جاءت في الترتيب الأول ، وجاءت المعوقات المالية بالترتيب الثاني ، ثم جاءت المعوقات البشرية في الترتيب الثالث ، وأخيرا جاءت المعوقات التقنية في الترتيب الأخير ، مما يستدعي أن نحسن من المعوقات الإدارية أولا ثم المعوقات المالية ثم البشرية وأخيرا المعوقات التقنية . وأوصت الدراسة تبسيط الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية .

ثانيا : الدراسات الاجنبية :

❖ دراسة ( Wigand , 1995 ) بعنوان " Computer -Supported Collaborative Work: Experiments in the Polysemy of Cognition, and Education and Learning Organization

هدفت الدراسة الى التعرف على دور شبكة المعلومات العالمية الكبرى والتقدم في تكنولوجيا المعلومات والتحول الحديث في فلسفات الإدارة وتكوين فرق العمل وتحقيق إمكانيات جديدة ممكنة للعمل التعاوني المدعوم بالكمبيوتر .

تكونت عينة الدراسة من مجموعة من طلاب جامعة تكساس الخريجين الذين اشتركوا في العمل التعاوني المدعوم بالكمبيوتر لاختيار تأثير السمات الشخصية وأساليب التعلم على استخدامهم لتكنولوجيا

المعلومات. تم اختيار الاستخدام فيما يتعلق بمؤشر نوع الشخصية واستبيان لأسلوب التعلم. وأظهرت الدراسة بأن العمل التعاوني المدعوم بالكمبيوتر يساعد على إدراك المستويات الإدارية العليا لطبيعة العمل عند اشتراكهم في المشروعات الجماعية. وتبين من متغيرات الدراسة المتعلقة بالسمات الشخصية وأساليب التعلم عدم وجود علاقة مهمة إحصائياً لدى الطلاب الجامعيين. واتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الجوانب الإدارية , واختلفت عنها في عينة الدراسة حيث كانت عينة الدراسة مكونة من الطلاب الجامعيين ، بينما تكونت عينة الدراسة الحالية من مديري ومساعدى مدارس وكالة الغوث الدولية - الاردن .

#### ❖ دراسة ( clay ، 2000 ) بعنوان

#### “Identify the Technological Competencies and Employee Training in State Institutions

هدفت هذه الدراسة التعرف على الكفايات التكنولوجية والتدريبية لدى الموظف في مؤسسات الدولة ومدى ملائمة هذه الكفايات في إكسابه لصفات تميزه عن غيره من العاملين لتحسين نوعية الانتاج" واستخدم الباحث استنبائه مكونة من ( 33 ) كفاية تكنولوجية تدريبية مبنية وفقاً للمقاييس المطورة من قبل الجمعية الدولية لاستخدام التكنولوجيا. وتكونت عينة الدراسة من ( 146 ) موظف في مؤسسات بالولايات المتحدة الأمريكية بالإضافة إلى 76 مدير ورئيس قطاع بمراكز نظم المعلومات. وتوصلت الدراسة بأن الموظفين لديهم كفايات ( تكنولوجية المعلومات أقل من توقعات المدراء بمراكز المعلومات. في حين تدنت استجابات المدراء عن المقاييس الدولية. وقد أوصى الباحث بضرورة توظيف تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات المعلوماتية ، وفهم عملية الاتصال المعلوماتي وتقدير أهمية تكنولوجيا المعلومات في إعداد وتطوير وتنفيذ وتقويم استراتيجيات العمل.

#### ❖ دراسة ( Kevin ، 2001 ) بعنوان

## The Economic Impact of Information Technology

هدفت الدراسة إلى التعرف على أوجه التقدم العلمي والمعارف الجديدة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات " الاتصالات الحديثة " ومدى التقدم في مجال المعلوماتية كنهج تعاوني تتفوق به الشركات الأمريكية من خلال الاستخدام الصحيح للمعلومات بغية استكشاف العلاقات السببية بين الظواهر المتعددة النطاق ، وركزت النتائج بأن الاساليب المعلوماتية (تكامل البيانات - استخراج المعرفة - الاتصالات والهندسة ) ، ساعدت على تعاون الموظفين مع بعضهم لانتاج عمل متكامل . وأوصت الدراسة بالاستمرار في توفير البرمجيات التي تلبي احتياجات مختلف المستخدمين والتي تتلائم مع الأجهزة والشبكات المستخدمة في العمل .

## ❖ دراسة ( Yang and Rho، 2007 ) بعنوان E-Government for Better Performance Promises, Realities, and Challenges

هدفت الدراسة إلى تقييم ما إذا كانت الحكومة الإلكترونية قد حققت أهدافها وآفاقها ومعرفة التحديات التي تعترضها ، وتقييم تأثير الحكومة الإلكترونية على وصول الخدمة وإتاحتها وكفاءتها وتكلفتها وفعاليتها ومقدار الشفافية فيها . واستندت هذه الدراسة على الأدبيات النظرية والتقارير الحكومية وبيانات ثانوية أخرى لاجراء الدراسة . وتوصلت الدراسة ان الحكومة الإلكترونية في هذه الاثناء لا تستطيع تحقيق كل الوعود لوحدها ولكن بمشاركة الناس فيها وبينت أيضا أنه بالرغم من الكفاءة التي حققتها الحكومة الإلكترونية إلا أنها وجدت صعوبة في تحقيق المكاسب الاقتصادية وصعوبة أكثر بإنجاز النتائج النهائية مثل الفعالية ورضا المواطنين وإشراكهم والشفافية الحكومية . وأوصت الدراسة بتخطي المعوقات والتحديات تمنع إتمام تطبيق الحكومة الإلكترونية منها قلة التمويل والثغرات الامنية واحيانا

❖ دراسة ( Chibelushi ، 2008 ) بعنوان

### Learning the hard way, Issues in the Adoption of New Technology In Small Technology Oriented Firms

هدفت الدراسة الى معرفة القضايا التي تواجهها الشركات الصغيرة عند تبني وتطبيق التكنولوجيا الجديدة في أعمالها والتي تؤثر على نجاح واستمرارية التطبيق ، أجرى الباحث عملية الاستطلاع للضغوط التي تتعرض لها هذه الشركات لاستخدام التكنولوجيا الجديدة وذلك في منطقة وسط غرب المملكة المتحدة ومن ثم قام بدراسة حالتين عمليتين لشركتين حول القضايا التي واجهوها بتبني التقنيات الجديدة ، وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها أن الشركات التي تدار من قبل مدراء لهم خلفية عملية بتكنولوجيا المعلومات أقدر على التقييم والاستجابة لتلك الضغوط ، وأوصت الدراسة بعمل إصلاحات شاملة وتغييرات تكنولوجية وتوظيف شخص خبير بتكنولوجيا المعلومات

❖ دراسة ( Marasini, et al ) ، 2008 ) بعنوان

### Assessment of e-Business Adoption in SMEs, A study of Manufacturing Industry in the UK North East Region

هدفت هذه الدراسة لتوضيح طرق إزالة المعوقات وطرق التغيير المستخدمة بواسطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم لتطبيق استخدامات الانترنت وتكنولوجيا المعلومات في أعمالها. ولقد تم استخدام نموذجين للتغيير هما النموذج التقليدي والنموذج التطويري في تحليل طرق تبني الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العمل بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات . وأظهرت الدراسة أن معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم تفضل النموذج التطويري للتغيير وذلك يرجع الى وجود التكنولوجيا

والى الامور التنظيمية (الثقافة ، الهيكلية ، المستويات ) . كما وأثبتت الدراسة أن التعلم الشخصي والجماعي غير الرسمي يلعب دورا مهما في إنجاح تطبيق استخدامات التكنولوجيا بشكل أكبر من التدريب الرسمي لأنه يسمح للمستخدمين بتنظيم المفاهيم والأفكار حسب مرجعياتهم الخاصة . وأوصت الدراسة بتخطي المعوقات الثقافية و الإدارية مثل الخوف من التكنولوجيا ومقاومة التغيير ، و المعوقات المالية وخاصة في بداية التطبيق حيث تكون هناك التكلفة مرتفعة .

❖ دراسة ( Detlor ، 2010 ) بعنوان :

Internal Factors affecting the adoption and use of government website , in Canada

هدفت الدراسة الى تعريف العوامل الداخلية داخل الحكومة التي تؤثر على تبني واستخدام مواقع الحكومة التي تعد جزءا من الحكومة الالكترونية . أجريت الدراسة باستخدام إطار مفاهيمي يستند إلى الإطار النظري ، بالإضافة الى التوجيهات والتحليلات المستمدة من استجابات الاستبيان الموزع على موظفي الحكومة والمجتمع العاملين في إدارة المجتمع في مقاطعة أونتاريو في كندا . وتوصلت الدراسة الى ان العوامل الداخلية التالية تملك تأثيرا إيجابيا على تصميم وتنفيذ مجالات الحكومة الالكترونية ، وهي : الشراكات التعاونية ، هياكل الإدارة السليمة ، الادارة الإلكترونية الفاعلة ، التنمية الفاعلة للنظام وتدريب العاملين عليها .

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي :

- من حيث البيئة : تمت الدراسات السابقة في العراق وقطر والسعودية ، والولايات المتحدة وكندا وغيرها من الدول الاوروبية وهي بيئات تختلف عن البيئة الأردنية ، في حين سوف يتم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة أردنية تعيش وكالة الغوث الدولية .

\_ من حيث هدف الدراسة : تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة ، حيث كانت تهدف الى مفهوم الإدارة الالكترونية وآلية تطبيقها في المؤسسات العامة والخاصة . بينما تتطلع الدراسة الحالية الى التعرف على أثر مكونات الادارة الالكترونية في فاعلية قرارات التغيير ، وعلى حد علم الباحثة لم تجري دراسات تناولت بالبحث أثر مكونات الادارة الالكترونية في فاعلية قرارات التغيير في البيئة العربية بشكل عام وفي وكالة الغوث الدولية بالتحديد .

\_ من حيث منهج الدراسة : يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر المديرين في مدارس وكالة الغوث بصفة خاصة .

\_ من حيث المتغيرات والمقياس المستخدم : تعددت المتغيرات التي تم استخدامها لقياس مكونات الإدارة الإلكترونية ولكن هذه الدراسة اعتمدت على التصنيف الذي اوردته (الجاسم ، 2011) ، وقد تم قياسها وفقا لذلك .

### الفصل الثالث:

## منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات )

(1.3) المقدمة

(2.3) منهج الدراسة

(3.3) مجتمع الدراسة والعينة

(4.3) ادوات الدراسة

(5.3) صدق الاداة وثبات الاداة

(6.3) متغيرات الدراسة

(7.3) اجراءات الدراسة

(8.3) المعالجات الإحصائية



## الفصل الثالث

### الطريقة والاجراءات

#### (1.3) المقدمة :

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر مكونات الإدارة الإلكترونية في فاعلية قرارات التغيير في منظمات الاعمال ، ولتحقيق هذا الهدف تناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها والمتغيرات لأفراد عينة الدراسة ، وكذلك أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات والمعالجات الإحصائية المستخدمة وصدق أداة الدراسة وثباتها .

يتضمن هذا الفصل وصفا للاجراءات التي ستقوم بها الباحثة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، من حيث المنهجية المتبعة ووصف مجتمع الدراسة والعينة والطريقة التي اختيرت بها، وكذلك وصف أدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية والاجراءات التي ستتبع للتأكد من صدقها وثباتها. مما يمكن الباحثة في نهاية الدراسة من معرفة نتائج التحليل الإحصائي لاجابات أفراد العينة ودلالاتها وصولا إلى الاستنتاجات ووضع التوصيات التي ربما تدفع بوكالة الغوث الدولية ( الانروا ) إلى تطبيق الإدارة الالكترونية بشكل اوسع ، والاستفادة منها في اتخاذ القرارات الفاعلة في تطوير العمل الإداري بالمدارس التابعة لها .

#### (2.3) منهجية الدراسة :

تقوم هذه الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي هما:

أ. المنهج الوصفي التحليلي: وقد استخدم هذا المنهج لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بأثر

مكونات الإدارة الإلكترونية في فاعلية قرارات التغيير.

ب. منهج البحث الميداني: وتم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي تحاول من خلاله الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على الاستبانة التي تم تطويرها لأغراض الدراسة وفقاً للخطوات العلمية المتعارف عليها.

### (3.3) مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (الأونروا) منطقة جنوب عمان في الأردن وعددهم (94) مديراً ومديراً مساعداً وقد تم اعتبار مجتمع الدراسة عينة قصدية كاملة ممثلة . وتم استرداد (94) استبانته اي أن نسبة الردود كانت (100%) ، وتم استبعاد (10) استبانات وجدت أنها غير صالحة للتحليل ، أي ان عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (84) استبيان وبنسبة (89.3%) ، وفيما يلي عرضاً للتوزيع الديمغرافي لعينة الدراسة:

#### الجدول (1)

##### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	1	1.2
30-39 سنة	35	41.7
40-50 سنة	40	47.6
50 سنة فأكثر	8	9.5
المجموع	84	100%

يتضح من الجدول (1) والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، فكانت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) تمثل ما نسبته (1.2%) من أفراد عينة الدراسة، وكانت الفئة (30-39 سنة) تمثل ما نسبته (41.7%)، فيما كانت الفئة العمرية (40-50) تمثل أعلى نسبة في عينة الدراسة والبالغة (47.6%)، بينما كانت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) تمثل ما نسبته (9.5%). وتشير هذه النتيجة أن

المدرء في مدارس وكالة الغوث هم من فئة متوسطي الأعمار، مما يعني أن هؤلاء قد يكونوا من ذوي الخبرة الإدارية والتربوية العالية .

### الجدول (2)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
46.4	39	ذكر
53.6	45	أنثى
%100	84	المجموع

يتضح من الجدول (2) والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، فكانت نسبة الذكور لأفراد عينة الدراسة تمثل (46.4%)، بينما كانت فئة الإناث تمثل ما نسبته (53.6%) من توزيع أفراد عينة الدراسة. مما يعني أن منظمة الانروا تحرص على تحقيق العدالة في التوظيف واختيار مدرء ومديرات المدارس .

### الجدول (3)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
-	-	ثانوي فما دون
1.2	1	دبلوم متوسط
75.0	63	بكالوريوس
17.9	15	ماجستير
6.0	5	دكتوراه
%100	84	المجموع

يتضح من الجدول (3) والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي، فخلت عينة الدراسة من المؤهل العلمي (ثانوي فما دون)، واحتوت عينة الدراسة المؤهل العلمي دبلوم متوسط

بنسبة (1.2%)، فيما تمثلت بفئة البكالوريوس بنسبة (75%)، وهي أعلى نسبة لهذا المؤهل العلمي، بينما كانت لفئة الماجستير بنسبة (17.9%)، وبلغت نسبة الدكتوراه (6%) من توزيع أفراد عينة الدراسة. وتدل هذه النتيجة على أن معظم المديرين من ذوي المؤهلات العلمية العالية التي تمكنهم من أداء أعمالهم وتطويرها بكفاءة .

#### الجدول (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في الموقع الوظيفي الحالي

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة في الموقع الوظيفي
2.4	2	أقل من سنة واحدة
8.3	7	1- أقل من 3 سنوات
52.4	44	من 3 سنوات – أقل من 10 سنوات
36.9	31	10 سنوات فأكثر
%100	84	المجموع

يتضح من الجدول (4) والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في الموقع الوظيفي، فكانت تتمحور معظم العينة ضمن المدراء الذين خبرتهم تتراوح بين 3-10 سنوات بنسبة 52.4 ، بينما كانت نسبة المدراء ذوي الخبرات أكثر من 10 سنوات في الدرجة الثانية بنسبة (36.9%) و أقل نسبة كانت للمديرين بخبرة أقل من سنة واحدة وتمثلت بنسبة (2.4%) ، كما تدل هذه النتيجة بوضوح إلى أن غالبية مديرين ومديرات المدارس من ذوي الخبرات الإدارية في مجال التربية والادارة المدرسية ، وهذا ينعكس ايجابا على قدراتهم في توجيه العملية التربوية بصورة مميزة . وتعكس النتائج أيضا وجود استقرار وظيفي مقبول في منظمة الانروا العاملة في الاردن .

### الجدول (5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	الموقع الوظيفي
61.9	52	مدير
38.1	32	مدير مساعد
%100	84	المجموع

يتضح من الجدول (5) والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي، وتمثل

عدد المديرين في العينة بنسبة (61.9%)، والمديرون المساعدون بنسبة (38.1%).

#### (4.3) أدوات الدراسة:

**أولاً : الجانب النظري :** تم الاطلاع على الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات الصلة بموضوع

الدراسة ، وتم الاطلاع على المجالات العلمية والمواقع الالكترونية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

**ثانياً : أداة الدراسة "الاستبانة" :**

تكونت أداة الدراسة من :

**القسم الأول:** المعلومات الديمغرافية: والتي تتمثل في: العمر، الجنس، المستوى الدراسي، عدد

سنوات الخبرة في الموقع الوظيفي الحالي، المسمى الوظيفي.

**القسم الثاني :** مكونات الإدارة الإلكترونية: والتي تتمثل في المحاور الفرعية التالية:

- المحور الأول : إدارة التخطيط الإلكترونية، والذي يتمثل في الفقرات من (1-11) .
- المحور الثاني: إدارة المعرفة الإلكترونية، والذي يتمثل في الفقرات من (12-17).
- المحور الثالث: إدارة الوثائق الإلكترونية، والذي يتمثل في الفقرات من (18 - 24).
- المحور الرابع : إدارة الاجتماعات الإلكترونية، والذي يتمثل في الفقرات من (25 - 29).
- المحور الخامس: إدارة الخدمات الإلكترونية، والذي يتمثل في الفقرات من (30-36).

القسم الثالث: : فعالية قرارات التغيير: والتي تتمثل في الفقرات من (37-50).

### ( 5.3 ) صدق أداة الدراسة :

لقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في (الجامعات الأردنية)، (ملحق رقم ( 1 ) قائمة المحكمين) للتحقق من مدى صدق فقراتها، وقد تم الأخذ بأرائهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، مما يؤكد صدق الأداة.

### ثبات أداة الدراسة :

ولحساب الاتساق الداخلي لمتغيرات الاستبانة، فقد قامت الباحثة باستخدام اختبار كرونباخ ألفا ( $\alpha$ -Chronbach)، ويبين الجدول (2) نتائج الاختبار حيث كانت قيم كرونباخ ألفا لجميع متغيرات الدراسة وللإستبانة بشكل عام أعلى من (60%) وهي نسبة مقبولة في البحوث والدراسات الانسانية.

## الجدول (6)

قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا

قيمة معامل الثبات	الفقرات	متغيرات الدراسة
85.8	11-1	إدارة التخطيط الإلكترونية
91.5	17-12	إدارة المعرفة الإلكترونية
92.5	24-18	إدارة الوثائق الإلكترونية
85.8	29-25	إدارة الاجتماعات الإلكترونية
92.2	36-30	إدارة الخدمات الإلكترونية
<b>94.8</b>	<b>36-1</b>	<b>مكونات الإدارة الإلكترونية</b>
<b>95.0</b>	<b>50-37</b>	<b>فاعلية قرارات التغيير</b>
96.3	50-1	الإداة ككل

(6.3) متغيرات الدراسة: تتألف هذه الدراسة من نوعين من المتغيرات .

أولاً. المتغير المستقل: مكونات الإدارة الإلكترونية وتتكون من كما أوردته (الجاسم، 2011) وهي :

1- إدارة التخطيط الإلكترونية

2- إدارة المعرفة الإلكترونية

3- إدارة الخدمات الإلكترونية

4- إدارة الوثائق الإلكترونية

5- إدارة الاجتماعات الإلكترونية

ثانياً. المتغير التابع: فاعلية قرارات التغيير في المنظمة .

### (7.3) إجراءات الدراسة:

مرت عملية إعداد الدراسة بالخطوات التالية:

- 1- الاطلاع على الأدب السابق المتعلق بموضوع الدراسة والمختصة بـ) بأثر مكونات الإدارة الإلكترونية في فاعلية قرارات التغيير) وقد استفادت الباحثة من بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة كدراسة ( الكناني، 2008 )، ( الجاسم، 2011 )، ( عمار، 2009 )، ( نصيف ، 2010 ).
- 2- بناء محاور وفقرات الاستبانة بحيث تتماشى وأسئلة الدراسة.
- 3- تحكيم الاستبانة من قبل مجموعة من المحكمين المختصين وإجراء التعديلات المقترحة في ضوء ملاحظاتهم (ملحق رقم 2 ).
- 4- القيام بالإجراءات الرسمية التي تتيح للباحثة توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من خلال الحصول على كتاب رسمي من قبل إدارة الجامعة.
- 5- توزيع استبانة الدراسة على عينة الدراسة، وبإشراف الباحثة.
- 6- جمع الاستبانات وفرزها لأغراض التحليل الإحصائي.
- 7- تحويل البيانات إلى درجات خام، ومن ثم إدخالها إلى الحاسوب وإجراء المعالجة الإحصائية لها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واستخراج النتائج.
- 8- مناقشة النتائج.

### ( 8.3 ) المعالجة الإحصائية:

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، وتم استخراج التكرارات والنسب المئوية للكشف عن توزيع أفراد عينة الدراسة، وكذلك استخدم اختبار كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخراج المتوسطات



الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression، واختبار الانحدار البسيط Simple Regression.

وقد تم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والتي تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع محاور الدراسة المستقلة والفقرات المكونة لكل محور، وقد تم مراعاة أن يتدرج مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة، والذي يقيس مستوى درجة التقدير لأفراد عينة الدراسة كما يلي:

أوافق بشدة (5)، أوافق (4)، محايد (3)، لا أوافق (2)، لا أوافق بشدة (1).

وفقاً للمعادلة التالية:

القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي :

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من  $2.33 = 1.33 + 1$

ويكون المستوى المتوسط من  $3.67 = 1.33 + 2.34$

ويكون المستوى المرتفع من  $5 - 3.68$

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها على

النحو الآتي: (3.68 - فما فوق: مرتفع)، (2.34-3.67: متوسط)، (2.33 - فما دون : منخفض)

## الفصل الرابع: (نتائج الدراسة)

(1.4) المقدمة

(2.4) نتائج الدراسة

(3.4) إختبار فرضيات الدراسة

#### (1.4) المقدمة

يستعرض هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة التي اعتمدت فيها من خلال عرض مؤشرات الإحصائية الأولية لاجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة ولأهمية النسبية كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها .

#### (4.2) عرض النتائج

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن أثر مكونات الإدارة الالكترونية في فاعلية قرارات التغيير، وفيما يلي عرض لهذه النتائج.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:؟

ما مستوى التطبيق لإدارة التخطيط الإلكتروني في مدارس وكالة الغوث الدولية ؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى إدارة التخطيط الإلكتروني في مدارس الأونروا، والجدول (7) يوضح ذلك:

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (إدارة التخطيط الإلكتروني) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الترتيب	المستوى حسب المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	مرتفع	0.66	4.58	يتوفر خط اتصال بالانترنت قادر على تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المدرسة.	1
2	مرتفع	0.74	4.38	يمتلك المدير المهارات الحاسوبية اللازمة	2

				للقيام بجميع المهام الادارية على اكمل وجه.	
3	مرتفع	0.67	4.36	توفر نظم المعلومات المرونة تحسبا لاي تعديلات في المستقبل .	11
4	مرتفع	0.69	4.35	يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج .	10
5	مرتفع	0.85	4.25	يساعد التخطيط الالكتروني في التنسيق والتعاون بين الأفراد مع بعضهم البعض وبين الإدارات .	6
6	مرتفع	0.78	4.18	يساعد التخطيط الالكتروني على تحديد الإمكانيات البشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.	5
7	مرتفع	0.72	4.15	يساعد التخطيط الالكتروني على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.	9
8	مرتفع	0.75	4.10	يساعد التخطيط الالكتروني على تحديد الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ الأهداف.	4
9	مرتفع	0.77	3.99	يتوفر قواعد بيانات إلكترونية في المنظمة.	3
10	مرتفع	0.81	3.89	يدعم التخطيط الالكتروني محاولة توقع أحداث والتخطيط لمواجهتها مسبقا .	8
11	مرتفع	0.85	3.87	يعتبر التخطيط الالكتروني وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.	7
	مرتفع	0.75	4.19	المتوسط العام الحسابي	

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لهذا المحور (إدارة التخطيط الإلكترونية)، تراوحت ما بين (4.58 و 3.87)، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (4.19) وهو من المستوى المرتفع، حيث حازت الفقرة رقم (1) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.58)، وبانحراف معياري (0.66) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (بتوفر خط اتصال بالانترنت قادر على

تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المدرسة)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي بلغ (4.38) وانحراف معياري (0.74)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يمتلك المدير المهارات الحاسوبية اللازمة للقيام بجميع المهام الإدارية على أكمل وجه).

وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (7) بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.85) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على أن (يعتبر التخطيط الإلكتروني وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف)، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة رقم (8) بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وانحراف معياري (0.81)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يدعم التخطيط الإلكتروني محاولة توقع أحداث والتخطيط لمواجهة مسبقاً).

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى التطبيق لإدارة المعرفة الإلكترونية في مدارس وكالة الغوث الدولية ؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى إدارة المعرفة الإلكترونية في مدارس الأونروا، والجدول (8) يوضح ذلك:

#### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (إدارة المعرفة الإلكترونية) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الترتيب	المستوى حسب المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	مرتفع	0.78	4.48	تستخدم الإدارة الإلكترونية للحصول على المعرفة من مصادر متعددة	13
2	مرتفع	0.77	4.33	تساعد الإدارة الإلكترونية في تبادل الخبرات	12

بين العاملين في المنظمة					
3	مرتفع	0.78	4.32	15	تدعم الادارة الالكترونية عملية تطوير الافكار الجديدة المبتكرة .
4	مرتفع	0.72	4.29	17	تعمل المعرفة الالكترونية على تجميع و إدارة قاعدة المعرفة وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.
5	مرتفع	0.71	4.25	16	تدعم الادارة الالكترونية توليد المعارف المتخصصة والتميزة من خلال ضبط ومتابعة وتوجيه المشاركين نحو معرفة ابداعية .
6	مرتفع	0.78	4.14	14	تدعم الادارة الالكترونية استقطاب خبراء في مجال ادارة المعرفة المرتبطة بأنشطتها .
	مرتفع	0.76	4.30		المتوسط العام الحسابي

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لهذا المحور (إدارة المعرفة الإلكترونية)،

تراوحت ما بين (4.48 و 4.14)، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (4.30) وهو من المستوى المرتفع، حيث حازت الفقرة رقم (13) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.48)، وبانحراف معياري (0.78) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تستخدم الإدارة الإلكترونية للحصول على المعرفة من مصادر متعددة)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (12) بمتوسط حسابي بلغ (4.33) وانحراف معياري (0.77)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تساعد الإدارة الإلكترونية في تبادل الخبرات بين العاملين في المنظمة).

وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (14) بمتوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (0.78) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على أن (تدعم الإدارة الإلكترونية استقطاب خبراء في مجال إدارة المعرفة المرتبطة بأنشطتها)، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة رقم (16) بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وانحراف معياري (0.71)، وهو من المستوى المرتفع، حيث

نصت الفقرة على (تدعم الإدارة الالكترونية توليد المعارف المتخصصة والمتميزة من خلال ضبط ومتابعة وتوجيه المشاركين نحو معرفة ابداعية).

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما مستوى التطبيق لإدارة الوثائق الإلكترونية في مدارس وكالة الغوث الدولية ؟

للإجابة عن السؤال الثالث، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى إدارة الوثائق الإلكترونية في مدارس الأونروا، والجدول (9) يوضح ذلك:

### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (إدارة الوثائق الإلكترونية) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط	الترتيب
19	تسهم إدارة الوثائق الإلكترونية في حفظ وتخزين كافة البيانات والمخاطبات المتبادلة من والى المدرسة .	4.65	0.55	مرتفع	1
22	تساعد الإدارة الإلكترونية على تحديث البيانات أولاً بأول .	4.64	0.57	مرتفع	2
23	تساعد الإدارة الإلكترونية على تحديث البيانات حسب الحاجة	4.64	0.55	مرتفع	3
21	تساعد الإدارة الإلكترونية على إيجاد قاعدة بيانات مدرسية شاملة .	4.60	0.58	مرتفع	4
20	تقوم إدارة الوثائق الإلكترونية على حفظ وإسترجاع المعلومات بأمان و سرية .	4.58	0.61	مرتفع	5
18	تساعد الإدارة الإلكترونية في المدارس في تكوين أرشيف إلكتروني خاص بكل نوع من	4.54	0.57	مرتفع	6

				أنواع الإجراءات الإدارية .	
7	مرتفع	0.68	4.46	تعمل الإدارة الكترونية على التحكم في تدفق المعلومات.	24
	مرتفع	0.59	4.59	المتوسط العام الحسابي	

يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لهذا المحور (إدارة الوثائق الإلكترونية)، تراوحت ما بين (4.65 و 4.46)، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (4.59) وهو من المستوى المرتفع، حيث حازت الفقرة رقم (19) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.65)، وبانحراف معياري (0.55) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تسهم إدارة الوثائق الإلكترونية في حفظ وتخزين كافة البيانات والمخاطبات المتبادلة من وإلى المدرسة)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (22) بمتوسط حسابي بلغ (4.64) وانحراف معياري (0.57)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تساعد الإدارة الإلكترونية على تحديث البيانات أولاً بأول).

وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (24) بمتوسط حسابي (4.46) وبانحراف معياري (0.68) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على أن (تعمل الإدارة الإلكترونية على التحكم في تدفق المعلومات)، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة رقم (18) بمتوسط حسابي بلغ (4.54)، وانحراف معياري (0.57)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تساعد الإدارة الإلكترونية في المدارس في تكوين أرشيف إلكتروني خاص بكل نوع من أنواع الإجراءات الإدارية).

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ما مستوى التطبيق لإدارة الاجتماعات الإلكترونية في مدارس وكالة الغوث الدولية ؟

للإجابة عن السؤال الرابع، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على



استجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى إدارة الاجتماعات الإلكترونية في مدارس الأونروا، والجدول (10) يوضح ذلك:

### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (إدارة الاجتماعات الإلكترونية) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الترتيب	المستوى حسب المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	مرتفع	0.83	4.17	تساعد الإدارة الإلكترونية على توزيع جدول الاعمال على جميع المشاركين في الاجتماع بشكل مسبق .	27
2	مرتفع	0.75	4.04	تساعد الإدارة الإلكترونية على إتاحة فرص الحوار وتخزين وقائع الاجتماعات .	26
3	مرتفع	0.80	4.01	تساعد الإدارة الإلكترونية على الإعداد للاجتماعات	25
4	مرتفع	1.18	3.89	إمكانية عقد الدورات الإلكترونية مباشرة باستخدام شبكة الانترنت .	29
5	مرتفع	1.12	3.82	إمكانية عقد الندوات المرئية للتواصل بين العاملين في عدة مناطق .	28
	مرتفع	0.94	3.99	المتوسط العام الحسابي	

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لهذا المحور (إدارة الاجتماعات الإلكترونية)، تراوحت ما بين (4.17 و 3.82)، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.99) وهو من المستوى المرتفع، حيث حازت الفقرة رقم (27) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.17)، وبانحراف معياري (0.83) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تساعد الإدارة الإلكترونية على توزيع جدول الأعمال على جميع المشاركين في الاجتماع بشكل مسبق)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (26) بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري (0.75)، وهو من

المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تساعد الإدارة الإلكترونية على إتاحة فرص الحوار وتخزين وقائع الاجتماعات).

وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (28) بمتوسط حسابي (3.82) وبانحراف معياري (1.12) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على أن (إمكانية عقد الندوات المرئية للتواصل بين العاملين في عدة مناطق)، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة رقم (29) بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وانحراف معياري (1.18)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (إمكانية عقد الدورات الإلكترونية مباشرة باستخدام شبكة الانترنت).

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

ما مستوى التطبيق لإدارة الخدمات الإلكترونية في مدارس وكالة الغوث الدولية ؟

للإجابة عن السؤال الخامس، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى إدارة الخدمات الإلكترونية في مدارس الأونروا، والجدول (11) يوضح ذلك:

#### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (إدارة الخدمات الإلكترونية) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الترتيب	المستوى حسب المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	مرتفع	0.85	4.21	تساعد الإدارة الإلكترونية في المدارس على التغلب على الحواجز والمعوقات المكانية والزمانية .	31
2	مرتفع	0.88	4.15	تقوم الإدارة الإلكترونية في المدارس على تفعيل التواصل مع العاملين إلكترونياً .	30
3	مرتفع	0.78	4.15	تساعد الإدارة الإلكترونية في المدارس على خلق وسائل سريعة ومبتكرة لمشاركة أكبر عدد من العاملين في كافة الأنشطة و الأحداث .	32

4	مرتفع	0.94	4.05	تستعمل الإدارة الإلكترونية العروض الإلكترونية كوسيلة لنشر الثقافة داخل المؤسسة التعليمية .	36
5	مرتفع	1.00	3.99	تستخدم الإدارة الإلكترونية في المدارس للاعلان عن الأنشطة والندوات والمحاضرات التي يقوم بها	35
6	مرتفع	0.87	3.94	تقوم الإدارة الإلكترونية في المدارس على إستقصاء الآراء حول الخدمات التعليمية .	33
7	مرتفع	1.04	3.87	تعتمد الإدارة الإلكترونية في المدارس على الأجددة الإلكترونية في تنظيم المواعيد وتسجيل الأنشطة وتوحيد نماذج العمل المستعملة .	34
	مرتفع	0.91	4.05	المتوسط العام الحسابي	

يتضح من الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية لهذا المحور (إدارة الخدمات الإلكترونية)، تراوحت ما بين (4.21 و 3.87)، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (4.05) وهو من المستوى المرتفع، حيث حازت الفقرة رقم (31) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.21)، وبانحراف معياري (0.85) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تساعد الإدارة الإلكترونية في المدارس على التغلب على الحواجز والمعوقات المكانية والزمانية)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (30) بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري (0.88)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تقوم الإدارة الإلكترونية في المدارس على تفعيل التواصل مع العاملين إلكترونياً).

وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (34) بمتوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (1.04) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على أن (تعتمد الإدارة الإلكترونية في المدارس على الأجددة الإلكترونية في تنظيم المواعيد وتسجيل الأنشطة وتوحيد نماذج العمل المستعملة)، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة رقم (33) بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وانحراف معياري

(0.87)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تقوم الإدارة الإلكترونية في المدارس على إستقصاء الآراء حول الخدمات التعليمية).

#### النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

ما هو مستوى تطبيق مكونات الإدارة الإلكترونية في فاعلية قرارات التغيير في مدارس وكالة الغوث الدولية؟

للإجابة عن السؤال السادس، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى فاعلية قرارات التغيير في مدارس الأونروا، والجدول (12) يوضح ذلك:

#### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (فاعلية قرارات التغيير) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الترتيب	المستوى حسب المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	مرتفع	0.88	4.06	يتم القرار طبقاً للشروط القانونية المعمول بها والمتفق عليها بالمنطقة	50
2	مرتفع	0.98	3.95	يهتم المديرون في الوكالة بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرارات الكترونياً .	40
3	مرتفع	0.94	3.95	يعمل الإداريين على توعية العاملين بأهمية القرارات المتخذة وأسباب تبنيها لضمان قبولهم لها.	42
4	مرتفع	0.90	3.95	تقوم الوكالة بالتدريب المتخصص والمستمر للأفراد على كيفية التكيف مع ممارسات العمل الإلكتروني.	45
5	مرتفع	0.86	3.94	تتوفر لدى الوكالة الخبرات والاختصاصات القادرة على اتخاذ القرارات الفعالة الكترونياً.	44
6	مرتفع	0.86	3.94	تقوم إدارة الوكالة بالمتابعة المستمرة للقرارات المتخذة إلكترونياً .	46
7	مرتفع	0.97	3.88	يتوفر لدى المديرين المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.	41
8	مرتفع	0.90	3.87	تستخدم المنظمة أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرار.	38
9	مرتفع	0.97	3.87	تتخذ القرارات إلكترونياً في مدرستك بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة لدى المدرسة.	48
10	مرتفع	0.92	3.86	تستعين المنظمة بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرار.	39
11	مرتفع	0.90	3.85	تساعد الإدارة الإلكترونية على مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في صنع القرار.	49

12	مرتفع	0.75	3.82	يتم تحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار في المنظمة تحديداً واضحاً مما يمكن من اتخاذ القرار السليم بشأنها.	37
13	مرتفع	0.92	3.77	يدعم اتخاذ القرارات إلكترونياً في الوكالة عدم التحيز وبعيداً عن الاعتبارات الشخصية.	47
14	متوسط	0.98	3.52	تراعي الإدارة العليا للوكالة العوامل الانسانية عند اتخاذ القرارات الفعالة.	43
	مرتفع	0.91	3.87	المتوسط العام الحسابي	

يتضح من الجدول رقم (12) أن المتوسطات الحسابية لهذا المحور (فعالية قرارات التغيير)، تراوحت ما بين (4.06 و 3.52)، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.87) وهو من المستوى المرتفع، حيث حازت الفقرة رقم (50) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.06)، وبانحراف معياري (0.88) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يتم القرار طبقاً للشروط القانونية المعمول بها والمنفق عليها بالمنطقة)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (40) بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري (0.98)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يهتم المديرون في الوكالة بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرارات إلكترونياً).

وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (43) بمتوسط حسابي (3.52) وبانحراف معياري (0.98) وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على أن (تراعي الإدارة العليا للوكالة العوامل الانسانية عند اتخاذ القرارات الفعالة)، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة رقم (47) بمتوسط حسابي بلغ (3.77)، وانحراف معياري (0.92)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يدعم اتخاذ القرارات إلكترونياً في الوكالة عدم التحيز وبعيداً عن الاعتبارات الشخصية).

### (4.3) اختبار فرضيات الدراسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الإدارة الإلكترونية في فاعلية قرارات التغيير في إدارات

المدارس في منطقة جنوب عمان التابعة لوكالة الغوث الدولية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

لاختبار الفرض الرئيسي، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي للتعرف على أثر كل متغير مستقل (إدارة التخطيط الإلكترونية، إدارة المعرفة الإلكترونية، إدارة الوثائق الإلكترونية، إدارة الاجتماعات الإلكترونية، إدارة الخدمات الإلكترونية) في المتغير التابع (فعالية قرارات التغيير)، والجدول (13) يبين هذه النتائج:

### الجدول (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد مكونات الإدارة الإلكترونية على فاعلية قرارات التغيير في مدارس الأونروا

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	مكونات الإدارة الإلكترونية
0.065	1.875	0.201	0.157	0.294	إدارة التخطيط الإلكترونية
*0.001	3.511	0.345	0.110	0.387	إدارة المعرفة الإلكترونية
0.088	1.725-	- 0.174	0.147	0.253-	إدارة الوثائق الإلكترونية
0.638	0.472	0.050	0.098	0.046	إدارة الاجتماعات الإلكترونية
*0.000	3.655	0.404	0.105	0.383	إدارة الخدمات الإلكترونية

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من الجدول (13)، وبمتابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (إدارة المعرفة الإلكترونية، إدارة الخدمات الإلكترونية) لها تأثير على فاعلية قرارات التغيير في مدارس الأونروا، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (3.511، 3.655) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ولم يتبين أي تأثير لـ (إدارة التخطيط الإلكترونية، و إدارة الوثائق الإلكترونية، و إدارة الاجتماعات الإلكترونية) على فاعلية قرارات التغيير، فقد بلغت قيمة (t) (1.875، و -1.725، و 0.472)، على التوالي وبدلالة احصائية أكبر من  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## الجدول (14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بتوظيف فاعلية

قرارات التغيير من خلال أبعاد مكونات الإدارة الإلكترونية

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	قيمة (F)	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ
0.000	5.115	62.087	0.434	إدارة الخدمات الإلكترونية
0.000	3.849	43.743	0.522	إدارة المعرفة الإلكترونية

• دالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل مكونات الإدارة الإلكترونية بأبعادها (إدارة الخدمات الإلكترونية، إدارة المعرفة الإلكترونية) على فعالية قرارات التغيير، كما يتضح من الجدول رقم (14) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير إدارة الخدمات الإلكترونية جاء في المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (43.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير إدارة المعرفة الإلكترونية في العمل حيث فسر مع إدارة الخدمات الإلكترونية (52.2%) من التباين في المتغير التابع، وقد تم استبعاد إدارة التخطيط الإلكترونية، وإدارة الوثائق الإلكترونية، وإدارة الاجتماعات الإلكترونية من معادلة التنبؤ، لعدم تأثيرها في المتغير التابع (فعالية قرارات التغيير). وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية لكل من الأبعاد (إدارة الخدمات الإلكترونية، وإدارة المعرفة الإلكترونية)، وقبولها لكل من الأبعاد (إدارة التخطيط الإلكترونية، وإدارة الوثائق الإلكترونية، وإدارة الاجتماعات الإلكترونية).

### الفرضية الفرعية الأولى :

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة التخطيط الإلكتروني في فاعلية قرارات التغيير عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  .

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف على إدارة التخطيط الإلكتروني وأثرها على فاعلية قرارات التغيير في مدارس الأونروا والجدول (15) يوضح ذلك :

### الجدول (15)

#### اختبار الانحدار البسيط

الدلالة الاحصائية	قيمة (F)	R2 معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة	R الارتباط
0.000	27.195	0.249	0.499	0.499

يتضح من الجدول (15) أن بلغت قيمة الاحصائي (F) (27.195) بمستوى دلالة احصائية أقل من (0.05) مما يشير إلى أن إدارة التخطيط لها تأثير على فاعلية قرارات التغيير بنسبة (24.9%)، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد أثر ذات دلالة احصائية بين إدارة التخطيط الإلكتروني و فاعلية قرارات التغيير في مدارس الأونروا". وهذه النتيجة تدعم أهداف الدراسة .

### الفرضية الفرعية الثانية :

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة الإلكترونية في فاعلية قرارات التغيير عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  .



لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف على إدارة المعرفة الإلكترونية وأثرها على فعالية قرارات التغيير في مدارس الإونروا والجدول (16) يوضح ذلك

### الجدول (16)

#### اختبار الانحدار البسيط

الدالة الاحصائية	قيمة (F)	R2 معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة	R الارتباط
0.000	46.782	0.366	0.605	0.605

يتضح من الجدول (16) أن بلغت قيمة الاحصائي (F) (46.782) بمستوى دلالة احصائية أقل من (0.05) مما يشير إلى أن إدارة المعرفة الإلكترونية لها تأثير على فعالية قرارات التغيير بنسبة (36.6%)، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد أثر ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة الإلكترونية و فاعلية قرارات التغيير في مدارس الأونروا. وتدعم هذه النتيجة التوجه بقوة نحو التوسع بتطبيق المعرفة الإلكترونية لما لها من تأثير كبير على فاعلية قرارات التغيير في مدارس وكالة الغوث الدولية ( الانروا ) .

#### الفرضية الفرعية الثالثة :

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة الوثائق الإلكترونية في فاعلية قرارات التغيير عند مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) .

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف على إدارة الوثائق الإلكترونية

وأثرها على فاعلية قرارات التغيير في مدارس الإونروا والجدول (17) يوضح ذلك

## الجدول (17)

### اختبار الانحدار البسيط

الدالة الاحصائية	قيمة (F)	R2	Beta	R
		معامل التحديد (التأثير)	اتجاه العلاقة	الارتباط
0.008	7.400	0.083	0.288	0.288

يتضح من الجدول (17) أن بلغت قيمة الاحصائي (F) (7.400) بمستوى دلالة احصائية أقل من (0.05) مما يشير إلى أن إدارة الوثائق الإلكترونية لها تأثير على فعالية قرارات التغيير بنسبة (8.3%)، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد أثر ذات دلالة احصائية بين إدارة الوثائق الإلكترونية و فاعلية قرارات التغيير في مدارس الأونروا، ويعود سبب ذلك إلى توفر المعلومات والبيانات والحقائق الفورية لدى متخذي القرارات .

#### الفرضية الفرعية الرابعة :

لايوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة الاجتماعات الإلكترونية في فاعلية قرارات التغيير عند

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف على إدارة الاجتماعات

الإلكترونية وأثرها على فاعلية قرارات التغيير في مدارس الإونروا والجدول (18) يوضح ذلك

## الجدول (18)

## اختبار الانحدار البسيط

الدلالة الاحصائية	قيمة (F)	R2 معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة	R الارتباط
0.000	26.840	0.247	0.497	0.497

يتضح من الجدول (18) أن بلغت قيمة الاحصائي (F) (26.840) بمستوى دلالة احصائية أقل من (0.05) مما يشير إلى أن إدارة الاجتماعات الإلكترونية لها تأثير على فاعلية قرارات التغيير بنسبة (24.7%)، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد أثر ذات دلالة احصائية بين إدارة الاجتماعات الإلكترونية و فاعلية قرارات التغيير في مدارس الأونروا. وهذا يعزز من كفاءة ونجاح الاجتماعات التي تعالج مختلف المشكلات الإدارية والتربوية في مدارس وكالة الغوث الدولية ( الانروا ) .

الفرضية الفرعية الخامسة :

لايوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة الخدمات الإلكترونية في فاعلية قرارات التغيير عند مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف على إدارة الخدمات

الإلكترونية وأثرها على فاعلية قرارات التغيير في مدارس الإونروا والجدول (19) يوضح ذلك

## الجدول (19)

### اختبار الانحدار البسيط

الدالة الاحصائية	قيمة (F)	R2 معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة	R الارتباط
0.000	61.956	0.430	0.656	0.656

يتضح من الجدول (19) أن بلغت قيمة الاحصائي (F) (61.956) بمستوى دلالة احصائية أقل من (0.05) مما يشير إلى أن إدارة الخدمات الإلكترونية لها تأثير على فاعلية قرارات التغيير بنسبة (43%)، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية ، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد أثر ذات دلالة احصائية بين إدارة الخدمات الإلكترونية و فاعلية قرارات التغيير في مدارس الأونروا. وهذا يؤكد أن إدارة مدارس وكالة الغوث الدولية تأخذ في الاعتبار إحتياجات العاملين الانسانية والتشغيلية ورفع الكفاءة وتنمية مهارات العاملين .

**الفصل الخامس: (مناقشة النتائج والتوصيات)**

**(1.5): المقدمة**

**(2.5): مناقشة النتائج والاستنتاجات**

**(3.5): التوصيات**

## (1.5) المقدمة

يكرس هذا الفصل استعراض لاهم النتائج المستندة على ما تقدم من تحليل وتحقق عملي، وهو وما تختص به فقرة النتائج وفي ضوء النتائج تأتي الاستنتاجات والتوصيات وما تعتقده الباحثة صوابا.

## (2.5) النتائج

بعد تحليل و تفسير البيانات خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

### أولاً: النتائج المتعلقة بتطبيق ادارة التخطيط الالكتروني في مدارس الانروا

أظهرت نتائج الدراسة انه يوجد تأثير لادارة التخطيط الالكتروني في فاعلية قرارات التغيير في

مدارس الانروا ، حيث تبين ان إدارة التخطيط الإلكتروني كانت مرتفعة المستوى من وجهة نظر

مديري ومساعدى المديرين في مدارس الأنروا. وأشارت هذه النتيجة إلى إمكانية توفر البنية التحتية

لتطبيق التخطيط الإلكتروني في مدارس وكالة الغوث بشكل جيد ، وهذا عنصر ايجابي قد يساعد

الإدارة في المضي قدما في تطوير استخدامات التخطيط الإلكتروني والاستغناء عن الاعمال الورقية في

هذا الجانب .

وقد يرجع هذا الى توفر خطوط انترنت في جميع المدارس ، وغالبية الكوادر مؤهلة نسبيا للتعامل

مع التقنية الحديثة . وتوفر الإمكانيات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الانروا بدرجة

كبيرة، حيث تتوفر أحدث النظم و البرامج الالكترونية و أحدث أجهزة الحاسوب.مما يساعد على دعم

التنسيق والتعاون بين الافراد والمنظمة .وتوفر نظام الكتروني معتمد على استخدام البريد الالكتروني

الذي ممكن يساعد على تحديد الامكانيات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الاهداف ، مما يقلل الوقت

والتكاليف .ولم تجد الباحثة أية دراسة سابقة ناقشت نفس الموضوع حسب علم الباحثة .

### ثانيا : النتائج المتعلقة بتطبيق ادارة المعرفة الالكترونية في مدارس الانروا

أظهرت النتائج انه يوجد تأثير لادارة المعرفة الالكترونية في فاعلية قرارات التغيير في مدارس

الانروا ،حيث أن إدارة المعرفة الإلكترونية كانت مرتفعة المستوى من وجهة نظر مديري ومساعد

المديرين في مدارس الأونروا. مما يعني أن نقل البيانات والمعلومات يتم بصورة جيدة ، مما قد يساعد

في توفير السرعة والكفاءة في تداول المعلومات واتخاذ القرارات .

وقد يعزى ذلك لتوفر الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الانروا .حيث

معظم الأفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحاسوب بشكل جيد، مما يساعد في توليد المعارف

المتخصصة والمتميزة و خلق بيئة ابداعية . ووجود متخصصون في تقنية المعلومات مدربون و

مؤهلون لتدريب الموظفين على استخدام البرامج و الأجهزة الالكترونية.

### ثالثا : النتائج المتعلقة بتطبيق ادارة الوثائق الالكترونية في مدارس الانروا

أظهرت النتائج انه يوجد تأثير لادارة الوثائق الالكترونية في فاعلية قرارات التغيير في مدارس

الانروا ، أظهرت الدراسة أن إدارة الوثائق الإلكترونية كانت مرتفعة المستوى من وجهة نظر مديري

ومساعد مديرين في مدارس الأونروا.وتشير هذه النتيجة إلى وجود بنية تحتية (قاعدة بيانات إلكترونية

) مستخدمة ومفعلة ، مما قد يساعد على استرداد البيانات وتحديثها عند الحاجة .

### رابعا : النتائج المتعلقة بتطبيق ادارة الاجتماعات الالكترونية في مدارس الانروا

أظهرت النتائج انه يوجد تأثير لادارة الاجتماعات الالكترونية في فاعلية قرارات التغيير في مدارس

الانروا ، حيث أن إدارة الاجتماعات الإلكترونية كانت مرتفعة المستوى من وجهة نظر مديري

ومساعد مديرين في مدارس الأونروا.وقد يدل ذلك الى أن الاعداد والتحضير والتخطيط للاجتماعات

الإلكترونية يتم بشكل جيد مما ينعكس على إنتاجية المشاركين في الاجتماعات ويسهل عليهم التوصل الى حلول للمشكلات التي يدرسونها في الاجتماع .

#### خامسا : النتائج المتعلقة بتطبيق ادارة الخدمات الالكترونية في مدارس الانروا

أظهرت النتائج انه يوجد تأثير لادارة الخدمات الالكترونية في فاعلية قرارات التغيير في مدارس الانروا ، حيث أن إدارة الخدمات الإلكترونية كانت مرتفعة المستوى من وجهة نظر مديري ومساعدى المديرين في مدارس الأونروا. مما قد يفسح المجال أمام مدراء المدارس لتغلب على الحواجز والمعوقات المكانية والزمنية ، وخلق وسائل سريعة لنشر الثقافة داخل المؤسسة التعليمية .

وقد يعزى ذلك لقيام الإدارة العليا في الوكالة على تهيئة الموظفين نفسياً و معنوياً لاستخدام الإدارة الالكترونية. مما قد يساعد على زيادة الثقة في التعاملات الالكترونية، والذي من الممكن أن يؤدي الى زيادة التواصل بين العاملين بطريقة الكترونية .

#### سادسا : النتائج المتعلقة بمستوى تطبيق مكونات الادارة الالكترونية في فاعلية قرارات التغيير في مدارس الانروا

تبين من الدراسة بأن فاعلية قرارات التغيير كانت مرتفعة المستوى من وجهة نظر مديري ومساعدى المديرين في مدارس الأونروا. وقد تدعم هذه النتيجة جهود التغيير التنظيمي داخل المدارس ضمن الأطر القانونية ، ودوافع واحتياجات العاملين في مجالات التدريب ، وأهمية القرارات المتخذة والجوانب الانسانية وغيرها ، مما قد يفسح المجال أمام العاملين لقبول عمليات التغيير بدون مقاومة أو إبداء الاعتراض والشكاوي . وقد يعزى ذلك الى أن استخدام مكونات الادارة الالكترونية يساعد على مشاركة المستويات الادارية المختلفة في صناعة القرار مما يزيد من فرصة نجاح المفاضلة بين البدائل



المختلفة لاتخاذ القرار . ومن الممكن أن يساعد في عملية تحديد المشكلة (ان وجدت ) بموضوعية تامة بعيدا عن التحيز والاعتبارات الشخصية ، مما يساعد على اتخاذ القرار بشكل سليم وواضح .

وأظهرت الدراسة أنه تطبيق جميع مكونات الادارة الالكترونية ( التخطيط ، المعرفة ، الوثائق ، الاجتماعات و الخدمات الالكترونية ) في ادارات مدارس وكالة الغوث يتم بشكل جيد ، إلا ان إدارة الخدمات الالكترونية حصلت على أعلى تأثير في فاعلية قرارات التغيير بنسبة (43.4%) . ومجتمعة مع ادارة المعرفة حصلت على نسبة ( 52.2%) وهذا يدل على اهمية هذا القطاع الالكتروني ومدى الاهتمام به .

### (3.5) : التوصيات

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج سابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. زيادة الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق آلية الادارة الالكترونية .
2. وضع نظام حوافز جيد للمتميزين في مجال العمل الالكتروني.
3. متابعة تطوير و تحديث البنية التحتية من أجهزة و برامج و شبكات باستمرار لضمان صلاحيتها لتطبيق الإدارة الالكترونية و خصوصاً في ظل التطور و التغيير السريع لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في الوقت الحاضر.
4. ضرورة إعداد خطط فعالة لتدريب و تأهيل العاملين على تطبيق الإدارة الالكترونية.
5. زيادة التزام الإدارة العليا بتطبيق و دعم الإدارة الالكترونية من خلال نشر ثقافة العمل

الالكتروني و نشر المزايا و الفوائد الناتجة عن تطبيق الإدارة الالكترونية بين الموظفين.

6. الاطلاع على تجارب مؤسسات ناجحة في تطبيق الإدارة الالكترونية.

7. الاستعانة بالجهات الاستشارية و الخبراء لتقديم المشورة في مجال تطبيق الإدارة

الالكترونية.

8. وضع سياسة واضحة و محددة لحماية الخصوصية و لمنع التعديات و المخالفات الأمنية للعمل على

زيادة الثقة في التعاملات الالكترونية.

9. ضرورة زيادة الاهتمام من قبل الإدارة العليا بتهيئة الموظفين نفسيًا و معنويًا على استخدام الإدارة

الالكترونية و ذلك بزيادة التدريب و العمل على زيادة الوعي بمزايا الإدارة الالكترونية و توفير الأمن

الوظيفي للعاملين من خلال التأكيد للعاملين على أن تطبيق الإدارة الالكترونية لا يمثل بأي حال من

الأحوال بديلا عنهم بل تعد مكملا لهم في إنجاز العمليات الإدارية بكفاءة عالية.

10. إقامة ورش عمل و ندوات و إصدار نشرات تعريفية تهتم بتعريف العاملين بالإدارة الالكترونية.

11. ضرورة مشاركة مختلف المستويات الإدارية في التخطيط و وضع الأهداف و البرامج المتعلقة

بسياسة تطبيق و استخدام الإدارة الالكترونية.

12. إنشاء قسم متخصص لتطبيقات الإدارة الالكترونية يضم خبراء في تكنولوجيا المعلومات

بالإضافة إلى خبراء في الإدارة يعملون بشكل متكامل على مراقبة تطبيق آلية العمل

## أو لا :المراجع العربية:

### أ. الكتب العربية والدراسات الجامعية :

- 1- أبو فارة، يوسف،"2004 ، التسويق الالكتروني"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
- 2- ابو ليلي ، 2011 ، أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في أداء العاملين في شركة (واي) للهاتف النقال في الجمهورية اليمنية ، ص 22-58 .
- 3- ايفانز ،جلوريا ، 2005،الحكومة الالكترونية"،دار الفاروق للنشر والتوزيع ،مصر ، ص22-26
- 4- احصائيات وكالة الغوث الدولية - مكتب جنوب عمان ، 2012 كانون الأول .
- 5- التكريتي، سعد و العلاق، بشير ، 2002، " الأعمال الالكترونية"، الطبعة الأولى، عمان، دار المناهج للنشر و التوزيع .
- 6- الجاسم ، باسمه ، 2011 ، اثر مكونات الادارة الالكترونية في تحسين جودة الرعاية التمريضية في مستشفيات بغداد ، رسالة ماجستير غير منشورة ،ص3 ، ص 20-35 .
- 7- الساعي ، علاء ، 2008 ، أتمتة المكاتب المتقدمة ، ط1 ، عمان ، دار وائل للنشر ، ص 47 - 51.
- 8- الشرفاوى ، على، 1992م ، إدارة الاعمال " الوظائف والممارسات ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ص 176
- 9- الشميمري وآخرون ، 2008 ، مبادئ إدارة الأعمال ،العبيكان للنشر ،ط5، ص139-140 .
- 10- الضمور ، فيروز ، 2003 ، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي :دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية ،عمان الأردن ، ص61-ص65.
- 11- العامري ، صالح مهدي محسن ،والغالبى،طاهر محسن منصور ، 2008 ، " الادارة والاعمال"،عمان،دار وائل للنشر ،ص 2 .
- 12- العتيبي، نايف بن عبد الرحمن( 2005 ) ، معوقات التعليم الالكتروني في تطبيقات ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن ، ص 17 ، ص 73 .
- 13- العنقري، سعد عبد الله، 1997 م ، أثر تقنية المعلومات في رفع كفاءة الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ص25 .
- 14- العوامل ، نائل عبدالحافظ ( 2003 ) ، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي. دراسة استطلاعية . مجلة الملك سعود ، مج 15 ، ص 24 .

- 15- العوامل ، نائل ، (2000) ، الحكومة الالكترونية ومستقبل الادارة العامة : دراسة استطلاعية للقطاع العام في دولة قطر ، ملحوظة علمية ،مجلة دراسات ، العلوم الادارية ، المجلد 29 ، العدد1، ص 146-161 .
- 16- الكناني ، عدنان ، 2008 ، أثر نظم المعلومات الحديثة على عملية صناعة قرارات الإدارة المالية (دراسة ميدانية في قطاع المصارف العربية والأجنبية )، ص 38.
- 17- المسعودي ، سميرة ، 2012 ، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية ، رساله ماجستير غير منشورة ، ص3-5
- 18- المفرجي ، عادل حرحوش ، 2008 ، مرتكزات فكرية ومتطلبات اساسية للإدارة \_الالكترونية المنظمة العربية للتنمية الادارية : القاهرة ، ص 54
- 19- الهواري ، سيد ، 1975 ، " الإدارة المالية ، منهج لاتخاذ القرارات ، القاهرة ، دار الجليل للطباعة ، ، ص 257-261 .
- 20- باكير ، علي حسين ، 2006 ، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، مجلة آراء حول الخليج ، مركز الخليج للأبحاث ، الامارات العربية المتحدة ، العدد 23 ، ، ص32- ص 50 .
- 21- بري، احمد ، 2005 ، تطبيقات الادارة الالكترونية في العمليات المنظومة- دار المعارف :الاسكندرية ، ، ص24 .
- 22- جواد ، شوقي ناجي ، 2000 ، إدارة الأعمال(منظور كلي)، دار الحامد للنشر، ص 408.
- 23- حمادات، محمد حسن محمد ، 2006 م ، القيادة التربوية في القرن الجدي د ،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- 24- درمان، سليمان صادق ، 2007 ، جودة دعم القرار الاستراتيجي باستخدام الشبكات العصبونية ،بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي الثالث تحت عنوان الجودة والتميز في منظمات الاعمال ، الجزائر ، 7-8 أيار .
- 25- رضوان ، رأفت ، 2004 ، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة "الملتقى الإداري الثاني \_للجمعية السعودية للإدارة ، ص 12 ، ص 25 .
- 26- شهاب ، إبراهيم بدر ، 1998 ، معجم مصطلحات الإدارة العامة ، ص17 ، دار البشير ، ط1، م، مؤسسة الرسالة بيروت، ص 45- 55 .
- 27- عامر، طارق عبد الرؤوف ، 2007 ، الإدارة الالكترونية :نماذج معاصرة"، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة.

- 28- عباس، علي ، ( 2010 ) ، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط5 ، الأردن، عمان .
- 29- عباس ، علي ، 2012 ، تأثير انماط القيادة الادارية على عملية صنع قرارات التغيير ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارة ، المجلد العشرين ، العدد الاول ، ، ص 129 .
- 30- عبيان ،عبدالله ، ( 2000 ) ، معوقات التعليم الالكتروني، جدة ، السعودية.
- 31- عسكر، سمير أحمد، 1997م ، أصول الإدارة، دبي، دار العلم للنشر والتوزيع، ص 143
- 32- علاقي، مدني عبد القادر، 1996 م، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة زهران، للنشر، جدة، ص 494.
- 33- عمار ، محمد ، 2009 ، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين " ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الاسلامية غزة
- 34- قدوري ، سحر ، 2010 ، الادارة الالكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة ، مجلة المنصور / عدد 14 / ، ص 161.
- 35- كنعان، نواف، 2003 ، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، الإصدار السادس، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص 150 .
- 36- مرزوق، ابتسام إبراهيم، 2006 م ، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، ص 67.
- 37- مطر ، عصام ، 2008 ، بعنوان التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ، الجامعه الاسلاميه ، غزة ، فلسطين ، ص 64 ، ص 113 .
- 38- مهنا، إبراهيم عفيف ، ( 2006 ) ، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية - جامعة النجاح، نابلس فلسطين ص 77.
- 39- نجم ، نجم ، 2007 ، الإدارة الالكترونية : الاستراتيجيه والوظائف والمشكلات ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، ص 28 ، ص 49.
- 40- نصيف ، عمر ، 2010 ، دور كفاءة المعلومات في فعالية اتخاذ القرار ، مجلة المعلومات ، المملكة العربية السعودية ، جدة ، المجلد العاشر ، العدد التاسع ، ص 41 ، ص 46 ، ص 64 ، ص 65 .

- 41- وسيلة، واعر، وعبد الناصر موسى، ( 2009 )، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار، بحوث وأوراق الملتقى الدولي - صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة الجمهورية الجزائرية. ص86.
- 42- ياسين، سعد، 2007 ، "إدارة المعرفة: المفاهيم و النظم و التقنيات"، الطبعة الأولى، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 43- ياسين، سعد، 2005 ، "الإدارة الالكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية"، الإدارة العامة للطباعة و النشر، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 19 .
- 44- ياسين، سعد، 2006 "نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الأولى، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 45- ياغي، محمد عبد الفتاح، 1997، اتخاذ القرارات التنظيمية، مطابع الفرزدق التعليمية، الرياض.

#### ت. المواقع الالكترونية :

- [www.unrwa.org](http://www.unrwa.org)
- <http://www.kmnetwork.com/whatis.htm>
- <http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodical/>

#### 2\_ قائمة المراجع الاجنبية:

- 1- Anderson, C. 2010: Electronic Document Management, pp. 50 .
- 2- Bakos, J. (1995): Information links and electronic marketplace: The role of organizational information system in vertical markets. Journal of Management Information System, , No. 2. pp 127- 140
- 3- Chibelushi, Caroline, 2008, "Learning the hard way? Issues in the Adoption of New Technology in Small Technology Oriented Firms", Emerald Group Publishing Limited, Education & Training, Vol. 50, No. 8/9, pp. 725-736
- 4- Clay. M. (2000). Identify the Technological Competencies and Employee Training in State Institutions". Dissertation Abstracts International, 55 (5), 1244-A. pp 65
- 5- Detlor, B; Hupfer, M.E; Ruhi, U (2010). Internal factors affecting the adoption and use of government websites, Electronic Government, An International Journal, , No. 2, pp. 120-136, Ontario, Canada .

- 6- Kevin, 2001, " The Economic Impact of Information Technology ",London. pp. 111-135.
- 7- Marasini, Ramesh & Others , 2008, "Assessment of e-Business Adoption in SMEs", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 19, No. 5, pp. 627-644
- 8- Sadow , Jeffrey (2002). The Internet as A delivery Platform for Audio –(Visual Teaching in) European Political Science , Vol.1 , No.2
- 9- Serrsht, Hossein Rahman& Fayyazi, Marjan & ASI, Nastaran simar (2008) E-management: Barriers and challenges in Iranph.Dallameh Tabatabaee University.
- 10- Sumuer,Evren, Yakin Ilker,(2007) "An analysis of prospective e-learning change agents' concerns toward e-Management in turkey", International Journal on E-Learning, Turkey 6(1), 17-30.
- 11- Turban, Efraim & Leidner, Dorothy & Wetherb, James (2008). Information Technology for management (transforming organization in the digital economy).
- 12- Wikipedia: Electronic Management, 2011.
- 13- Yogesh Malhotra (2002) Knowledge Management for the New World of Business "The Journal for Quality & Participation, , V16(3).
- 14- Yogesh Malhotra .( 2004)." Knowledge Management for E-BusinessPerformance : Advancing Information Strategy to " internet Time " The Executives Journal, V16(4).
- 15- Yang, Kaifeng & Rho, Seung-Yong, 2007 , "E-Government for Better Performance : Promises, Realities, and Challenges", International Journal of Public Administration, Vol. 30, Issue 11, p1197–1217, EBSCO - Business Source Complete,
- 16- Wigand, F.Dianne Lux(1995). Information technology in organizations: Impact on structure, pepoe and tasks D.P.A. Arizona State University.
- 17- Williams. and Sawyer. Stacey C. (2003), Using Information Technology: A Practical Introduction to Computers & Communications : Complete Version by Brian K. Paperback, Subsequent Edition.
- 18- -Wong,W And Welch E(2004) "Does E-Government Promote Accountability? A Comparative Analysis of Website Open ness and Government Accountability" Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions, Vol. 17, No. 2, pp. 275–297.

# الملاحق



## الملحق (1)

### قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	اللقب العلمي والاسم	الرقم
الشرق الأوسط	د. أسامة جعارة	.1
الشرق الأوسط	أ.د. عبد العزيز الشرباتي	.2
الشرق الأوسط	د. مراد عطيان	.3
الشرق الأوسط	أ.د. ليث الربيعي	.4
الشرق الأوسط	د. كامل الحواجرة	.5

## الملحق (2)



جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال الالكترونية

الاستبانة

أخي الفاضل / أختي الفاضلة .....

تحية طيبة وبعد.....

أقوم حالياً بدراسة بعنوان "أثر مكونات الإدارة الالكترونية في فاعلية قرارات التغيير ، دراسة ميدانية في إدارات مدارس وكالة الغوث الدولية ، منطقة جنوب عمان \_ الاردن". حيث تهدف الدراسة الى بيان أثر مكونات الإدارة الالكترونية في فاعلية قرارات التغيير في مدرستك . ونود أن نؤكد لكم أن اجاباتكم سوف تعامل على أنها "سرية للغاية" ولغايات البحث العلمي فقط. يرجى ملاحظة أن المعلومات المقدمة من المستجيبين سوف تعتبر خاصة وسرية .الرجاء الإجابة على جميع فقرات الاستبيان من وجهة نظركم. يرجى محاولة اجابت جميع الأسئلة.

شاكرين ومقدرين تعاونكم مسبقاً

الباحثة

المشرف

ناهدة محمد القردحجي

د. علي عباس

\*للمزيد من المعلومات الرجاء الاتصال على هاتف 0786486725

## بسم الله الرحمن الرحيم

### الجزء الاول : البيانات الشخصية

#### الخصائص الديمغرافية

##### العمر

- |                          |                |                          |               |
|--------------------------|----------------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | من 30-39 سنة   | <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 50 سنة | <input type="checkbox"/> | من 40-50 سنة  |

##### الجنس

- |                          |      |                          |     |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|

##### المستوى الدراسي

- |                          |             |                          |  |
|--------------------------|-------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | دبلوم متوسط | <input type="checkbox"/> | ثانوي فما دون                              |
| <input type="checkbox"/> | دكتوراه     | <input type="checkbox"/> | بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير |

##### عدد سنوات الخبرة في الموقع الوظيفي الحالي

- |                          |                         |                          |                            |
|--------------------------|-------------------------|--------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | من 1 سنة - أقل من 3 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من سنة واحدة           |
| <input type="checkbox"/> | 10 سنوات فأكثر          | <input type="checkbox"/> | من 3 سنة - أقل من 10 سنوات |

##### المسمى الوظيفي

- |                          |            |                          |      |
|--------------------------|------------|--------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> | مدير مساعد | <input type="checkbox"/> | مدير |
|--------------------------|------------|--------------------------|------|

## الجزء الثاني : مكونات الإدارة الإلكترونية

يرجى التكرم بالاجابة على فقرات الاستبانة التالية بوضع (دائرة) على الخيار الملائم :

فقرات الاستبانة					
لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)	
أ. إدارة التخطيط الإلكترونية ( يشمل جميع الخطط المدرسية المحوسبة )					
1	2	3	4	5	1- يتوفر خط اتصال بالانترنت قادر على تطبيق الإدارة الالكترونية داخل المدرسة.
1	2	3	4	5	2- يمتلك المدير المهارات الحاسوبية اللازمة للقيام بجميع المهام الادارية على اكمل وجه .
1	2	3	4	5	3- يتوفر قواعد بيانات إلكترونية في المنظمة .
1	2	3	4	5	4- يساعد التخطيط الالكتروني على تحديد الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ الأهداف.
1	2	3	4	5	5- يساعد التخطيط الالكتروني على تحديد الإمكانيات البشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.
1	2	3	4	5	6- يساعد التخطيط الالكتروني في التنسيق والتعاون بين الأفراد مع بعضهم البعض وبين الإدارات .
1	2	3	4	5	7- يعتبر التخطيط الالكتروني وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.
1	2	3	4	5	8- يدعم التخطيط الالكتروني محاولة توقع أحداث والتخطيط لمواجهةها مسبقا .
1	2	3	4	5	9- يساعد التخطيط الالكتروني على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.
1	2	3	4	5	10- يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج .
1	2	3	4	5	11- توفر نظم المعلومات المرونة تحسبا لاي تعديلات في المستقبل .

فقرات الاستبانة					أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)
<b>ب. إدارة المعرفة الإلكترونية</b>									
12-	تساعد الإدارة الإلكترونية في تبادل الخبرات بين العاملين في المنظمة	5	4	3	2	1			
13-	تستخدم الإدارة الإلكترونية للحصول على المعرفة من مصادر متعددة	5	4	3	2	1			
14-	تدعم الإدارة الإلكترونية استقطاب خبراء في مجال إدارة المعرفة المرتبطة بأنشطتها .	5	4	3	2	1			
15-	تدعم الإدارة الإلكترونية عملية تطوير الأفكار الجديدة المبتكرة .	5	4	3	2	1			
16-	تدعم الإدارة الإلكترونية توليد المعارف المتخصصة والتميزة من خلال ضبط ومتابعة وتوجيه المشاركين نحو معرفة ابداعية .	5	4	3	2	1			
17-	تعمل المعرفة الإلكترونية على تجميع و إدارة قاعدة المعرفة وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.	5	4	3	2	1			
<b>ت. إدارة الوثائق الإلكترونية</b>									
18-	تساعد الإدارة الإلكترونية في المدارس في تكوين أرشيف إلكتروني خاص بكل نوع من أنواع الإجراءات الإدارية .	5	4	3	2	1			
19-	تسهم إدارة الوثائق الإلكترونية في حفظ وتخزين كافة البيانات والمخاطبات المتبادلة من والى المدرسة .	5	4	3	2	1			
20-	تقوم إدارة الوثائق الإلكترونية على حفظ وإسترجاع المعلومات بأمان و سرية .	5	4	3	2	1			
21-	تساعد الإدارة الإلكترونية على إيجاد قاعدة بيانات مدرسية شاملة .	5	4	3	2	1			
22-	تساعد الإدارة الإلكترونية على تحديث البيانات أولاً بأول .	5	4	3	2	1			
23-	تساعد الإدارة الإلكترونية على تحديث البيانات حسب الحاجة	5	4	3	2	1			
24-	تعمل الإدارة الإلكترونية على التحكم في تدفق المعلومات.	5	4	3	2	1			

ث. إدارة الاجتماعات الإلكترونية (في المدارس)					
لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)	فقرات الاستبانة
1	2	3	4	5	25- تساعد الإدارة الإلكترونية على الإعداد للاجتماعات
1	2	3	4	5	26- تساعد الإدارة الإلكترونية على إتاحة فرص الحوار وتخزين وقائع الاجتماعات .
1	2	3	4	5	27- تساعد الإدارة الإلكترونية على توزيع جدول الاعمال على جميع المشاركين في الاجتماع بشكل مسبق .
1	2	3	4	5	28- إمكانية عقد الندوات المرئية للتواصل بين العاملين في عدة مناطق .
1	2	3	4	5	29- إمكانية عقد الدورات الإلكترونية مباشرة باستخدام شبكة الانترنت .
ج. إدارة الخدمات الإلكترونية					
1	2	3	4	5	30- تقوم الإدارة الإلكترونية في المدارس على تفعيل التواصل مع العاملين إلكترونياً .
1	2	3	4	5	31- تساعد الإدارة الإلكترونية في المدارس على التغلب على الحواجز والمعوقات المكانية والزمانية .
1	2	3	4	5	32- تساعد الإدارة الإلكترونية في المدارس على خلق وسائل سريعة ومبتكرة لمشاركة أكبر عدد من العاملين في كافة الأنشطة و الأحداث .
1	2	3	4	5	33- تقوم الإدارة الإلكترونية في المدارس على إستقصاء الآراء حول الخدمات التعليمية .
1	2	3	4	5	34- تعتمد الإدارة الإلكترونية في المدارس على الأجنحة الإلكترونية في تنظيم المواعيد وتسجيل الأنشطة وتوحيد نماذج العمل المستعملة .
1	2	3	4	5	35- تستخدم الإدارة الإلكترونية في المدارس للاعلان عن الأنشطة والندوات والمحاضرات التي يقوم بها
1	2	3	4	5	36- تستعمل الإدارة الإلكترونية العروض الإلكترونية كوسيلة لنشر الثقافة داخل المؤسسة التعليمية .

ح. فعالية قرارات التغيير					
لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)	فقرات الاستبانة
1	2	3	4	5	37- يتم تحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار في المنظمة تحديدا واضحا مما يمكن من اتخاذ القرار السليم بشأنها.
1	2	3	4	5	38- تستخدم المنظمة أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرار.
1	2	3	4	5	39- تستعين المنظمة بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرار.
1	2	3	4	5	40- يهتم المديرون في الوكالة بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرارات الكترونيا .
1	2	3	4	5	41- يتوفر لدى المديرين المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.
1	2	3	4	5	42- يعمل الاداريين على توعية العاملين بأهمية القرارات المتخذة وأسباب تبنيها لضمان قبولهم لها.
1	2	3	4	5	43- تراعي الإدارة العليا للوكالة العوامل الانسانية عند اتخاذ القرارات الفعالة.
1	2	3	4	5	44- تتوفر لدى الوكالة الخبرات والاختصاصات القادرة على اتخاذ القرارات الفعالة الكترونيا .
1	2	3	4	5	45- تقوم الوكالة بالتدريب المتخصص والمستمر للأفراد على كيفية التكيف مع ممارسات العمل الالكتروني.
1	2	3	4	5	46- تقوم إدارة الوكالة بالمتابعة المستمرة للقرارات المتخذة الكترونيا .
1	2	3	4	5	47- يدعم اتخاذ القرارات الكترونيا في الوكالة عدم التحيز و بعيدا عن الاعتبارات الشخصية.
1	2	3	4	5	48- تتخذ القرارات الكترونيا في مدرستك بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة لدى المدرسة .
1	2	3	4	5	49- تساعد الادارة الالكترونية على مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في صنع القرار.
1	2	3	4	5	50- يتم القرار طبقا للشروط القانونية المعمول بها والمتفق عليها بالمنطقة

الملحق رقم (3)

كتاب تسهيل المهمة

جامعة الشرق الأوسط  
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم: 203/5/2  
التاريخ: 2013/3/13

إلى من يهمه الأمر

السادة وكالة الغوث الدولية Unrua

فإنه وتحقيقاً لغايات التعليم الحديث ، ولما سعت إليه جامعتنا إلى ربط مخرجات التعليم لديها بسوق العمل ولما تمتعون به من سمعة طيبة، أرجو منكم التلطف بالموافقة على تسهيل مهمة الطالبة "ناهدة محمد عبد الرؤوف القردحجي" وتحمل الرقم الجامعي (401110222) تخصص ادارة الاعمال للحصول على المعلومات الخاصة ببحثها المعنون بـ: " اثر مكونات الادارة الإلكترونية في عملية صنع قرارات التغيير في منظمات الاعمال دراسة تطبيقية في مدارس الغوث الدولية منطقة جنوب عمان - الاردن " علماً بأن جميع المعلومات ستكون سرية ولغايات البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

رئيس الجامعة  
أ.د. ماهر سليم





Date:

كلية الأعمال - مكتب العميد

التاريخ: 2013/02/17

Number:

Deans Office - Faculty of Business

الرقم:

لمن يهمه الأمر في

وكالة الغوث الدولية Unrua

أرجو التكرم بالتلطف لتسهيل مهمة الطالب / الطالبة :

ناهدة محمد عبد الرؤوف القردحجي

الرقم : 401110222 التخصص: إدارة الأعمال

في توزيع إستبانة والحصول على المعلومات الخاصة حول موضوع :

" اثر مكونات الادارة الإلكترونية في عملية صنع قرارات التغيير في منظمات الاعمال دراسة تطبيقية في مدارس الغوث الدولية -  
منطقة جنوب عمان- الاردن"

وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، علماً بأن المعلومات ستكون سرية ولغايات البحث العلمي.

مع فائق الاحترام،،،

عميد كلية الأعمال

أ.د. عبدالناصر نور