مجلة تنمية الرافدين

**اسم المقال:** تشخيص معوقات تطبيق نماذج الإدارة الالكترونية في المؤسسات التعليمية دراسة استطلاعية لآراء الموظفين في عدد من المدارس الأهلية في مدينة الموصل
**اسم الكاتب:** أحمد سعد محمد طيب، أ.م.د. محمد مصطفى القصيمي
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3540
**تاريخ الاسترداد:** 2026/05/13 13:42 +03

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

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

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تـنـمية الرافديـن
ملحق العدد ١١٤ المجلد ٣٥ لسنة ٢٠١٣

# تشخيص معوقات تطبيق نماذج الإدارة الالكترونية في المؤسسات التعليمية
## دراسة استطلاعية لآراء الموظفين في عدد من المدارس الأهلية في مدينة الموصل

# Diagnosis Of Obstacles Of The Application Electronic Management Models In Educational Institutions :Exploratory Study Of The Views Of Staff In ANumber Of Private Schools In The City Of Mosul

أحمد سعد محمد طيب
باحث- قسم نظم معلومات إدارية
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل

الدكتور محمد مصطفى القصيمي
أستاذ مساعد-قسم نظم المعلومات الإدارية
كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل

**Ahmad S.Mohammed tabe**
searcher

**Mohammed M.Al .Qasimi (PhD)**
Ass.Prof
Department of MIS
University of Mousl
mohamadmu@yahoo.com

تأريخ استلام البحث ٢٠١٢/٧/٣
تأريخ قبول النشر ٢٠١٢/١٠/٢٤

## المستخلص

**هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص معوقات تطبيق نماذج الإدارة الالكترونية في المجال التربوي وخاصة في المدارس الاهلية في مدينة الموصل. إذ كشفت الزيارات الميدانية للباحثين لبعض المدارس عن وجود معوقات لتطبيق الإدارة الالكترونية فيها، وإذ يمكن صياغة المشكلة البحثية من خلال التساؤل البحثي الآتي: ما هي طبيعة المعوقات التي تواجه تطبيق نماذج الإدارة الالكترونية في المدارس الاهلية في مدينة الموصل؟**

**وللإجابة عن التساؤل أعلاه تم اعتماد المنهج الوصفي، فضلاً عن المنهج التحليلي، واستخدمت الدراسة الإستبانه أداة لجمع المعلومات والبيانات، وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الوسائل والأساليب الإحصائية، إذ تم توزيع (٤٠) استمارة على الكادر الوظيفي لعدد من المدارس الاهلية في مدينة الموصل. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تخدم تقديم مجموعة من المقترحات التي تساعد في تذليل هذه المعوقات بشكل يتلاءم مع الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة.**


***الكلمات المفتاحية:*** *الإدارة الالكترونية، أهمية الإدارة الالكترونية، نماذج الإدارة الالكترونية، معوقات الإدارة الالكترونية .*


## Abstract

The purpose of this study is to diagnose the obstacles of the application electronic management models in the educational field, particularly in private schools in the city of Mosul. The field visits found out to the researchers of some schools about the existence of obstacles of the application of the electronic management the research problem can be formulated through the following research question: What is the nature of the obstacles facing the application of e-management models in private schools in the city of Mosul?

To answer on this question the descriptive and analytical methods were adopted ,the researchers used the questionnaires to get the information and data .the anylisses of data achieved by using set of means and statical methods (40) forms were distributed on the staff of a group of the private schools in the city of Mosul ,the study concludes asset if conclutios,reached by the study.


***key words:*** *electronic management, E- management importunes, E- management modules, E- management obstacles .*

## المقدمة

تعد إجراءات تبني تقانة المعلومات والاتصالات خطوة حقيقية في علم الإدارة، مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، ضمن ما يعرف بالإدارة الالكترونية التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال الاستفادة من وسائل الاتصال الالكتروني، بما يسهم في دعم ومساندة وتبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل وتسريع عملية صنع القرار، وتمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل، وتقديم الخدمات بجودة عالية على وفق معايير فنية وتقنية تواكب تطورات العصر، فنجد أن معظم الدول المتقدمة تقنيا أصبحت تعتمد اعتماداً أساسيا في عملها على نظم المعلومات، وإدخال هذه التقنية في معظم الأجهزة الحكومية والخاصة، وعلى الأخص في الأجهزة الإدارية التي تقوم بتقديم الخدمات العامة للمواطنين، ومعظم تلك الأجهزة لها اتصال مباشر بالمواطنين من خلال شبكات الحاسوب. ولكن قد يواجه تطبيق هذه التقانة إلى معوقات عديدة تحد من عملها فمنها المعوق المجتمعي الذي قد يلاحظ في بعض الاحيان عند بعض الافراد عن طرح فكرة الادارة الالكترونية ولكن يمكن تلافيه بالتوضيح وزيادة الوعي لدى الافراد بأهمية تطبيقها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور، تناول المحور الأول منها منهجية الدراسة، أما المحور الثاني فقد خصص للجانب النظري والمتعلق بالإدارة الالكترونية ومعوقات تطبيقها، في حين تناول المحور الثالث الجانب الميداني للبحث ومعالجة البيانات احصائيا للوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تعد اساساً لبناء المقترحات اللازمة والتي تصنع حلولاً للمعوقات الظاهرة في المنظمات المبحوثة .

## المحور الاول: منهجية الدراسة

### مشكلة الدراسة

تتسم التغيرات التي يشهدها العالم اليوم بالجدية والتسارع، مما جعل اثارها تمتد إلى نواحي الحياة المختلفة ومنها الإدارية،إذ برزت تطبيقات متقدمة في مجال الإدارة الالكترونية تقدم تسهيلات في الوقت والجهد والتكلفة ، وهذا ولد التفكير في محاولة الاستفادة من تطبيقات الإدارة الالكترونية من اجل تحسين الاداء. إذ تبين للباحثين من خلال الزيارات الاستطلاعية لبعض المدارس الاهلية في مدينة الموصل والتي جرت خلال الفترة (٢٠١٢/٤/٢) ولغاية (٢٠١٢/٤/١٧) عن توافر جزئي للبنى التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية ، فضلاً عن وجود رغبة لدى ادارات المدارس لتطبيق نمإذج الإدارة الالكترونية والتحول من استخدام الأعمال الورقية إلى تطبيق النمإذج الالكترونية في العمل، ولكن هذه الرغبة تصطدم بوجود عوائق تواجه عملية التطبيق، تؤدي إلى صعوبات في إنجاز الأعمال وإمكانية الوقوع في الأخطاء عند نقل المعلومات، وعليه يمكن إثارة التساؤل البحثي الآتي: هل تواجه عملية تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الاهلية في مدينة الموصل معوقات "إدارية، تنظيمية، تقنية، مالية، قانونية وتشريعية"؟

### أهمية الدراسة

تناقش الدراسة المعوقات الموجودة في بعض المدارس الاهلية في مدينة الموصل والتي تحد من تطبيق الإدارة الالكترونية والتي قد تساعد في تعزيز العمليات والاجراءات الإدارية، ومن هذا المنطلق تبرز اهمية الدراسة في مستويين:

١- **المستوى النظري:** تبرز الأهمية النظرية في:

تبرز أهمية الدراسة في الاثراء العلمي الذي قد تضفيه بتوضيح معوقات تطبيق الادارة الالكترونية ،ومن ثم إبراز هذه المعوقات التي تؤثر بشكل مباشر في نجاح تطبيق الادارة الالكترونية في مثل هذه المؤسسات التعليمية .

٢- **المستوى الميداني:** تبرز الأهمية الميدانية لهذه الدراسة من خلال:

أ- إنها تعمل على وضع رؤى مستقبلية للأفراد العاملين والإداريين في المدارس للخوض في المجتمع المعلوماتي الالكتروني ،والاستفادة من التقنيات الحديثة .

ب- المساعدة في تطوير نظم العمل في المدارس والمؤسسات التعليمية وتقديم خدماتها بمستوى عالٍ يواكب النظم الحديثة.

**أهداف الدراسة**

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المعوقات المختلفة التي تقلل من درجة إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الاهلية في المحافظة وتصنيفها وفقا لمحاور محددة بحيث يمكن التعامل معها بإيجابية وتحويلها إلى عوامل داعمة لتطبيق نماذج الإدارة الالكترونية .

**فرضية الدراسة**

ومن خلال مشكلة الدراسة واهدافها يمكن وضع الفرضيات الاتية :

هناك معوقات تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمات المبحوثة ويتفرع عنها الفرضيات الاتية:

١- هناك معوقات ادارية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الأهلية في مدينة الموصل.

٢- هناك معوقات بشرية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الأهلية في مدينة الموصل.

٣- هناك معوقات تقنية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الأهلية في مدينة الموصل.

٤- هناك معوقات مالية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الأهلية في مدينة الموصل.

٥- هناك معوقات تشريعية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الأهلية في مدينة الموصل.

**حدود الدراسة**

تمثلت حدود الدراسة الحالية بما يأتي :

- **الحدود الزمانية:** انحصرت الحدود الزمنية للدراسة للمدة بين ٢٠١٢/٣/٢٨ ولغاية ٢٠١٢/٦/٤.
- **الحدود المكانية:** وتتجسد في بعض المدارس الاهلية في مدينة الموصل (مدرسة الأوائل الابتدائية، مدرسة الاوائل الثانوية، مدرسة الريادة الابتدائية، مدرسة الامتياز الابتدائية، مدرسة النبراس الثانوية)
- **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية بالأفراد الذين تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم والذين هم من الادارين في المدارس عينة الدراسة .

**منهج الدراسة وأساليب جمع البيانات والمعلومات**

تستند الدراسة على المنهج الوصفي في الاستعراض النظري ، فضلا عن المنهج التحليلي لتحليل أداة الدراسة (الاستبيان)، وبغية بناء خلفية نظرية تعزز أهداف الدراسة

وتسهم في وضع الحلول للمشكلة اعتمد الباحثان العديد من المصادر والأساليب ذوات الصلة بموضوع الدراسة، إذ يمكن تقسيم الدراسة على جزئيين أساسيين هما:

**أ. الإطار النظري**

اعتمد الباحثان في إعدادهِ للدراسة الحالية فيما يتعلق بتغطية الإطار النظري على استخدام ما أُتيح من مصادر عربية وأجنبية كالكتب والرسائل الجامعية والدوريات فضلا عن البحوث والمؤتمرات والمقالات العلمية التي حصل عليها الباحث عبر شبكة الانترنيت.

**ب. الإطار التطبيقي**

**١- استمارة الاستبانة:** وتعد أداة رئيسة في جمع البيانات، إذ رُوعيَّ في صياغتها قدرتها على تشخيص وقياس بُعد الدراسة بحيث تخدم أهداف الدراسة وفرضياتها، وصُمِمت الاستبانة بشكل يتلاءم مع الأفراد المبحوثين، إذ تم تدريج الاستجابة على فقرات الاستبانة تدريجاً خماسياً باستخدام مقياس (Likert) الخماسي، إذ تراوحت الأوزان بين (٥-٤-٣-٢-١) من عبارة أتفق بشدة التي أخذت الوزن (٥ صحيح) وصولاً إلى عبارة لا أتفق بشدة التي أخذت الوزن (١ صحيح)، واشتملت الاستبانة على محورين والموضحين بالجدول (١) وتتمثل بما يأتي:

**المحور الأول:** وهو خاص بالمعلومات التعريفية العامة للأفراد المبحوثين والمتعلقة بـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخبرة الإدارية).

**المحور الثاني:** يتضمن الفقرات الخاصة بالمتغير (الإدارة الالكترونية) والتي اشتملت على (٣٥) فقرة.

الجدول ١

وصف متغيرات الدراسة في الاستبانة

| المحور | المتغيرات الرئيسة | المتغيرات الفرعية | تسلسل الفقرات في الاستمارة | عدد الفقرات |
|---|---|---|---|---|
| الأول | معلومات عامة | معلومات تخص الأفراد المبحوثين | 1 - 5 | 5 |
| الثاني | معوقات الإدارة الالكترونية | معوقات إدارية | X1 – X8 | 8 |
| | | معوقات بشرية | X9 – X15 | 7 |
| | | معوقات تقنية | X16 – X23 | 7 |
| | | معوقات مالية | X24 – X30 | 6 |
| | | معوقات قانونية وتشريعية | X31 – X35 | 5 |

**المصدر :** اعداد الباحثان في ضوء استمارة الاستبيان

ولغرض قياس صدق الاستبانة وثباتها قام الباحثان بإخضاع الاستمارة إلى عدة اختبارات قبل وبعد توزيع الاستمارة وتمثلت بالآتي:

**أ. الاختبارات قبل توزيع استمارة الاستبانة:**

**١) قياس الصدق الظاهري والشمولية:** لغرض التأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة، فقد اجُري إختبار الصدق الظاهري لفقراتها بعد إعدادها، من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين* ، للتأكد من صحة الفقرات

* د.ليث سعدالله (استاذ مساعد) كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الموصل/أ.رائد عبدالقادر (استاذ مساعد) كلية والاقتصاد. جامعة الموصل /د.علاء احمد حسن(مدرس) كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الموصل/أ.عامر عبدالرزاق(مدرس) كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الموصل

ومدى ملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها واستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة بما يضمن وضوح فقراتها ودقتها علمياً، وفي ضوء ذلك تم حذف وتعديل وإضافة بعض الفقرات وصُححت بعضها واستُبدلت بأخرى حسب رأي أغلب المحكمين.

٢) **الثبات:** اعتمد الباحثان على طريقة إعادة الاختبار في حساب الثبات، حيث طبقت على عينة عشوائية مكونة من (٢٠) فرداً، إذ وزعت الاستمارات عليهم وتم استلام إجاباتهم، وبعد مرور أسبوعين أعيد الاختبار نفسه على العينة نفسها ،وتم احتساب معامل بيرسون حيث بلغ ٨٥% ويعد هذا المعامل مقبولا في الدراسات الوصفية، وبذلك أصبحت أداة الدراسة صالحة للتطبيق .

**ب. الاختبارات بعد توزيع استمارة الاستبانة:**

١- **الحيادية:** اعتمد الباحثان مسألة على قدر من الأهمية وهي عدم تدخلهِ في إجابات المبحوثين وإعطائهم الوقت والحرية الكافية للإجابات ،وذلك من أجل تحقيق الموضوعية والحيادية العلمية، وبموجب ذلك مُنحَ كل فرد وقتاً كافياً للإجابة على الاستبانة.

**٢- الأساليب والأدوات المستخدمة في الدراسة**

أ. **أساليب التحليل الإحصائي:** استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التوصل إلى أهداف الدراسة الحالية واختبار فرضياتها، إذ تم الاعتماد على الحزمة البرمجية الإحصائية الجاهزة (SPSS-v-14) في التحليل، وتتمثل هذه الأساليب بالتكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وعلى اختبار (F) لاختبار المعنوية، كونها أدوات وصف متغيرات الدراسة.

## الإدارة الالكترونية ومعوقاتها / استعراض نظري

### أولاً- مفهوم الإدارة الالكترونية وأهميتها

يعود ظهور مفهوم الإدارة الالكترونية بشكله الموسع إلى عقد التسعينات من القرن الماضي ،وهي الفترة التي حاولت فيها هذه الإدارة استيعاب التطورات كلها وتفاصيل العمليات الإدارية والأنشطة المنظمية في مختلف أنواع البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وهنا قد يمكن النظر إليها بوصفها محاولة للتحول من السير على طريق التفكير القيادي والاعتماد على التجارب والممارسات اليومية القائمة على مراقبة الفرد وأدائه إلى السير على طريق معطيات التطور التكنولوجي (الحافظ، ٢٠٠٦، ١٠٥) .

وقد ادى ظهور المفهوم إلى تسارع الباحثين في توضيحه الأمر، الذي برر لنا عرضه على النحو الأتي:

الجدول ٢
مفاهيم لبعض الباحثين للإدارة الالكترونية

| ت | اسم الكاتب | السنة | الصفحة | المفهوم |
|---|---|---|---|---|
| 1 | الصيرفي | ٢٠٠٧ | ١٣ | هي ذلك النمط الذي يستخدم لرفع مستوى الأداء والكفاءة وهي إدارة بلا أوراق لأنها تستخدم الأرشيف الالكتروني والأدلة والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية ،وهي إدارة تلبي متطلبات جامدة وتعتمد اساسا على عمال المعرفة. |
| 2 | الطائي | ٢٠٠٧ | ٢٩ | استخدام الإدارة لتقنية المعلومات والاتصالات المتقدمة في تحسين العمليات الادارية وتطويرها وتبسيط الاجراءات وانجاز الوظائف الاداريةوالمعاملات الكترونيا بشكل متقدم وتحقيق اهداف المنظمة بأقل وقت وجهد وكلفة ممكنة. |
| 3 | NASA | 2008 | 1 | المشاركة بالمعلومات والمعرفة بصورة دقيقة وسريعة عبر الانترنت والوصول السريع إلى الزبائن وتحسين العمليات الادارية وزيادة كفاءتها. |
| 4 | Hossein Rahman Seresht1 | 2008 | 6 | اسم شامل لعدة نماذج من الأعمال الإلكترونية و تتضمن أدوات لنقل وتبادل المعلومات الشفافة اضافة إلى المجاميع الشبكية ،وتضم ايضا العمليات التي سوف تؤكد أن الأعمال و أقسام تكنولوجيا المعلومات تتماشى مع بعضها البعض وتمكن من تقديم مستوى عالٍ من الخدمة والامن والتوافر والأداء المطلوب لنجاح ألاعمال الإلكترونية. |
| 5 | Turneer & veickgenannt | 2009 | 15 | يشير إلى إنها استخدام الأساليب الالكترونية في تحسين سير العملية الإدارية للمشاركة بالمعلومات بين المنظمات، فضلاً عن الاستخدام الداخلي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق التكامل الداخلي والخارجي لعمل المنظمة بصورة الكترونية. |
| 6 | Montserrat | 2010 | 14 | هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمليات الادارية العامة لتسهيل انجاز الوظائف وبكفاءة عالية |

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة ضمن الجدول

من خلال ما تقدم يرى الباحثان بأن الإدارة الالكترونية: تتمثل باعتماد تكنولوجيا المعلومات لتحسين العملية الإدارية واستخدام الإمكانات المتميزة للإنترنت في التخطيط والقيادة والرقابة على الموارد وتحقيق التكامل الداخلي والخارجي للمعلومات والعمليات الخاصة بالمنظمة من اجل تحقيق الأهداف.

أما ما يتعلق بأهميتها فبالإمكان أن تعكس أهم العمليات التي من شأنها المحافظة على المنظمة بشكل متوازن ومستقر، أمام جملة من التغيرات المتسارعة والمستدامة، وكلما كانت العمليات الإدارية على مستوى عال من الكفاءة والمهارة والمرونة، كانت فرص المنظمة في التقدم والتطور والتميز أكثر .

وقد أوضح (Daft,2003,14) بان اهمية الإدارة الالكترونية يمكن تحديدها بالاتي:

١- المساعدة في اتخاذ القرار وتقديم المعلومات بشكل مستمر وبسرعة لمتخذي القرار.
٢- تخفيض تكاليف الخدمات وزيادة جودتها.
٣- تطوير مهارة الأفراد العاملين وزيادة كفاءتهم باستخدام برامج تدريبية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

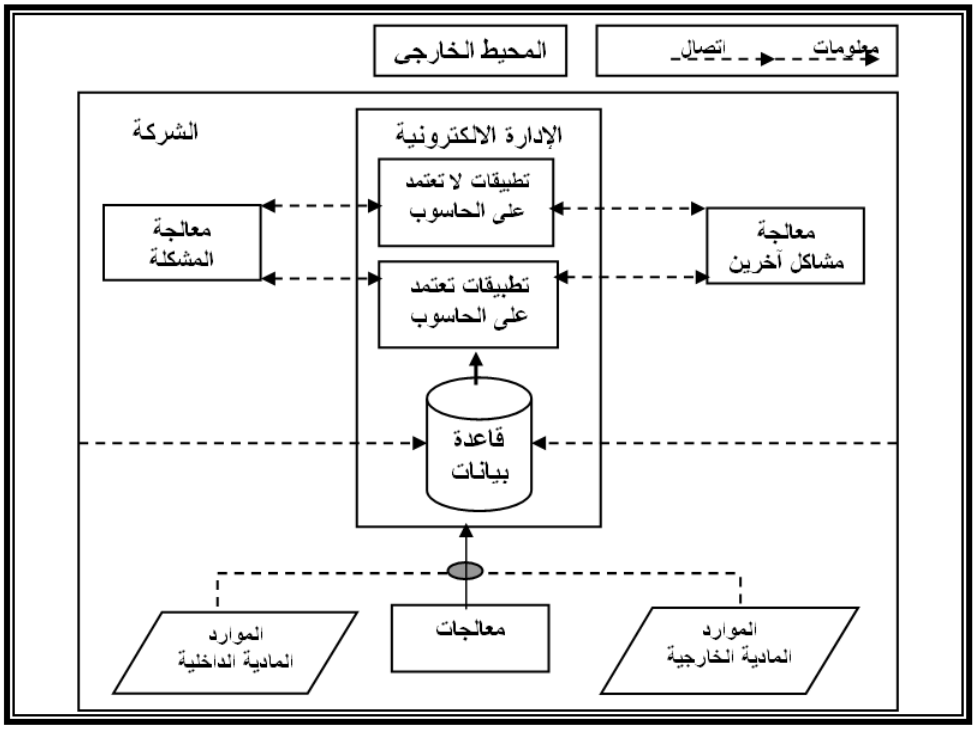
٤- التواجد الدائم في السوق ومعرفة التطورات والتغيرات بالسوق والمنافسين وبحاجات ورغبات المستهلكين .
٥- سرعة الوصول إلى الوثائق والمعلومات بوجود نظام متكامل الكتروني في أي وقت واي مكان .
٦- تصميم وتطوير المنتجات باستخدام الحاسبات الالكترونية ، ودعم شبكة الاكسترانت والانترانت وشبكة الانترنت .

**ثانياً- بعض نماذج الإدارة الالكترونية**

تعد الإدارة الالكترونية المكون الرئيس الذي يقدم خدمات مهمة للإدارة، بحيث تضمن انسجاما في الخدمات للوصول إلى جميع الأفراد لكي يتمكنوا من التعامل مع عمليات الإدارة الالكترونية بتكاليف منخفضة وبالسرعة المطلوبة، وهنالك العديد من نماذج الإدارة الالكترونية لتي طرحت وفقا لمداخل محددة كان الهدف منها خدمة اهداف بذاتها والاتي استعراض لبعض هذه النماذج :

١- **أنموذج السالمي، ٢٠٠٨، للإدارة الالكترونية**

لنكون على معرفة كاملة بوظائف الإدارة الإلكترونية، سنطلع على هذا الأنموذج وسنستنتج بان هذه الإدارة تعتمد على احدث تقانة لهذا العصر ولا يمكن أن تكون هناك إدارة الكترونية ناجحة من دون الاعتماد على هذه التقانة، وهذا الأنموذج موضح بالشكل (١):




الشكل ١
نموذج الإدارة الالكترونية

**المصدر** : السالمي، علاء عبد الرزاق محمد حسن، ٢٠٠٨، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص٣٥.

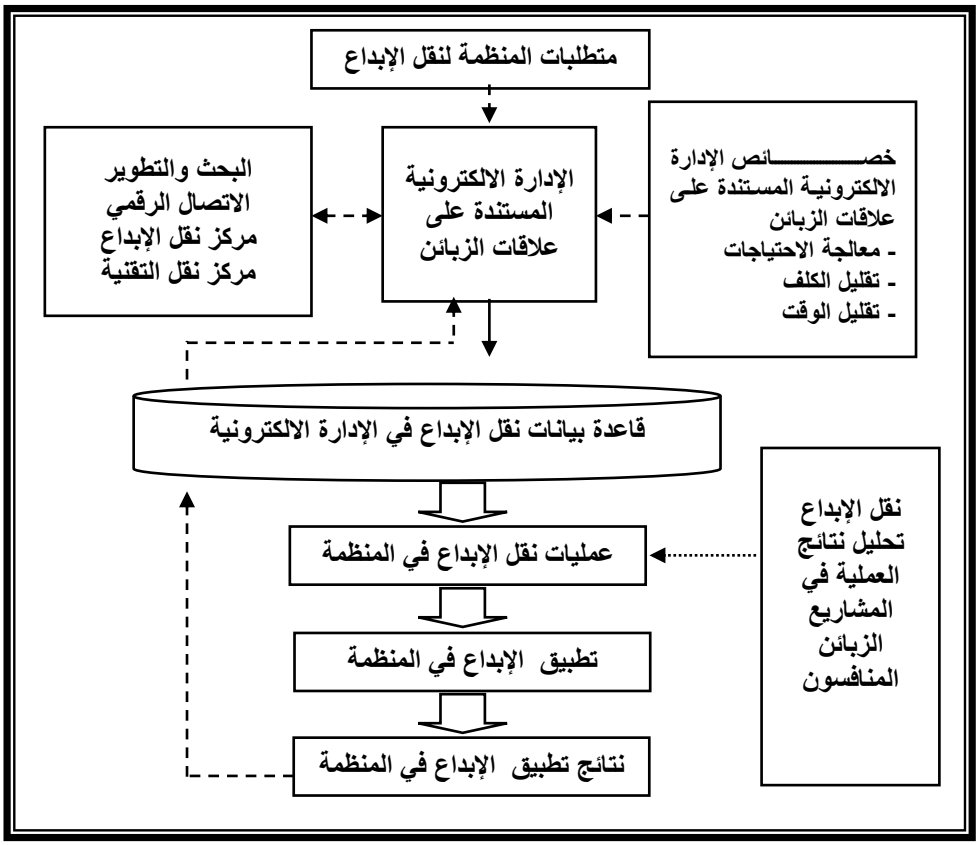
نتوصل من خلال متابعة الأنموذج (١) اعتمادهُ على تطبيقات لا تعتمد على الحاسوب وتطبيقات اخرى تعتمد على الحاسوب، كما يستفاد من هذا النموذج في إعطاء تصور عن الإدارة الالكترونية وكيفية تقديم البيانات والمعلومات من اجل إنجاز الأعمال المختلفة.

**٢- أنموذج Krebs,2009 الإدارة الالكترونية لنقل الإبداع**

يؤكد هذا الأنموذج أن الاهتمام بحقل الإدارة الالكترونية يتطلب إبداعاً متزايداً واستخداماً للمعلومات بكفاءة، إذ تعد الإدارة الالكترونية قاعدة لتسريع التغيرات الهيكلية في الاقتصاد المحلي بالإضافة إلى أنها تعد عامل مهماً يقرر البقاء في البيئة التنافسية.

إذ أوضح (Krebs,2009,381) بان الإدارة الالكترونية لها ثلاث مراحل قبل تطبيقها (الانتشار، التفاعل، انجاز وتطبيق علاقات الزبون (CRM)).

فالمرور بالمراحل أعلاه يتطلب برامج وقابليات على الانترنيت تساعد المنظمة وتنظم علاقات الزبون ،فضلاً عن ضرورة توافر الأموال اللازمة لذلك. الشكل (٢)




الشكل ٢

أنموذج الإدارة الالكترونية لنقل الإبداع

**Source**: Krebs, Irene, Maliszewska, Patalas, Justyna (2009) An E Administration Strategy for Innovation Transfer,Vilnius ,Lithuania ,p383

## ثالثاً- معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية

تعد التقانة أحد الموارد الأساسية للمنظمات للتأقلم مع طبيعة العصر الحالي، إلا أن بعض المنظمات تواجه جملة من القيود والمعوقات التي تعرقل عملية الاستثمار الفعال للتقنية الحديثة، والتي تتمثل ببعض السلبيات منها (كثرة الإجراءات الروتينية، وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية، وعدم مواكبة المستجدات الحديثة في مجال التقنية) (المسعودي ، ٢٠١٠، ٤٩).

إن مجرّد وجود استراتيجية متكاملة للتحول إلى نمط "الإدارة الالكترونية" لا يعني أنّ الطريق ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذه الإستراتيجية بسهولة ،ولذلك يجب على المسؤولين عن وضع وتنفيذ مشروع "الإدارة الالكترونية" التمتّع بفكر شامل ومحيط بكافة العناصر والمتغيرات التي يمكن أن تطرأ و تعيق خطّة عمل و تنفيذ استراتيجية الإدارة الالكترونية، وذلك إما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها (باكير، ٢٠٠٦، ٩) وقد اتفق كل من (القرني، ٢٠٠٧ ، ٤٤-٤٩)، (حمدي، ٢٠٠٨ ،١٠٣- ١٢٦)، (عبدالكريم، ٢٠١٠، ٣٨-٣٩)، (القحطاني،٢٠٠٦، ٤٠-٤٣)، (المسعودي،٢٠١٠، ٤٩-٥٨)، (Signore *et al.*, 2005, 6-7)، (Hwang *et al.*, 2004,12-13) على أن معوقات الإدارة الالكترونية تقسم على:-

### ١- المعوقات الإدارية والتنظيمية

تتخذ العديد من المنظمات بعض الأساليب الإدارية التقليدية كالأسلوب البيروقراطي أنموذجا للعمل بها، وهذه الأساليب لا تتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية (غنيم، ٢٠٠٤، ٣٤٢)، وعلى الرغم من أن بعض المنظمات أعادة هيكلة نفسها بطرائق مبتكرة لتتماشى مع التطورات في البيئة الالكترونية إلا أن الغالبية العظمى منها مازالت تعتمد على الهياكل الهرمية التقليدية والتي تقف عقبة في تطبيق التقنيات الحديثة والاستفادة من معطياتها في تطوير منظماتها (Turban *et al*, 2008, 521).

ومن أبرز المعوقات الإدارية مايأتي :

أ- **عدم وضوح الرؤية**

إن وجود الرؤية الواضحة مهمة خصوصا عندما تكون المنظمة في حالة انتقالية، فالعاملين بحاجة إلى معرفة الأهداف الرئيسيه للمنظمة خصوصاً رسالتها ورؤيتها، لأن لهذه الرسالة والرؤية تأثيرها على المنظمة حاضرا ومستقبلا (العلاق ،٢٠٠٦، ٧٦)، وخصوصا في المنظمات التي تستدعي التغيير التكنولوجي الذي يتطلب أن تكون قواعدها اكثر متانة، كما إن هناك حاجة للاستمرارية في ما يتعلق بأسس المنظمة: رسالتها، قيمتها، تعريفها للأداء والنتائج (دركر ٢٠٠٤، ٩٤) .

ب- **ضعف التخطيط الاستراتيجي**

يعد التخطيط احد الوظائف الإدارية المهمة، فالتخطيط يساعد المنظمات على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الإدارة وبالتالي إعطاء صورة واضحة للمستقبل والإعداد الجيد له، وهذا يساعد المنظمة على إحداث التغيرات الإيجابية عن طريق تحديد الأهداف المراد تحقيقها بكل دقة والعمل في ضوئها، فالتخطيط يعد أساس نجاح كل عمل، فالعمل المخطط له يفوق العمل العشوائي ويستطيع أن يقود المنظمات إلى التميز والنجاح ومسايرة كل جديد من دون تردد أو خوف.

وتبرز اهمية التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في المنظمات بوصفه أحد محاور عملية التخطيط لكي تتمكن المنظمة من تطوير ميزتها التنافسية والحفاظ على

مركزها، ولتحقيق هذا الهدف يجب أن تقوم المنظمات بالتفكير الإبداعي، ويتضمن ذلك بيئة العمل الحالية وأهداف واستراتيجيات المنظمة، وفهم قدرات النظام الحالي والتطلع لكيفية قيام نظم المعلومات بإنتاج مميزات مستقبلية (Turban *et al.*, 2008, 521).

وغالباً ما يشوب إجراءات التخطيط للإدارة الالكترونية بعض المعوقات والتي تتمثل بالاتي: (ابو مغايض ، ٢٠٠٥ ، ٢٠٧)

١- احتياج عملية التخطيط إلى قدر كبير من التحليل، والقدرة على التنبؤ بالمستقبل، والمواءمة بين الحاجات المتنوعة والمتعارضة.
٢- حاجة التخطيط إلى معلومات متعددة ومتنوعة، وخاصة ما يتعلق بالمنظمات التي لها علاقة بالتخطيط وبالنشاطات ذات العلاقة، بما يكفل توضيح كل الجوانب للمخطط .
٣- عدم تحقيق التوازن بين خطة المنظمة والاستراتيجية الكلية، نظراً لتعدد المنظمات ،مما يتطلب وضع خطط فرعية لكل جزء في المشروع .
٤- قد يتم استبعاد المستخدم والمستفيد كلياً في مراحل التصميم والتحليل لمشروع الإدارة الالكترونية، مما ينتج عنه مشروع لا يلبي متطلباته وتوقعاته .

**٢- المعوقات البشرية**

تعد الموارد البشرية من أبرز العناصر التي تقود مجتمعاتها إلى تحقيق التقدم والرقي في مختلف المجالات، إلا أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية، أصبح أمراً تعاني منه أغلب الدول وبالأخص الدول النامية، ويرى( السالمي والسليطي، ٢٠٠٨، ٢٧٢) أن المجتمع العربي يعاني من أمية مخفية في التعامل مع الحاسوب، والقضاء عليها يحتاج تضافر الجهود من المؤسسات الحكومية والخاصة لإبراز أهمية الحاسوب ودوره في نهضة الأمم، كما أكد كلا من (Jessup & Valacich, 2006, 131) على أن النقص في مهارة الموارد البشرية اللازمة للتعامل مع البيئة الالكترونية يعد معوقا تواجهه المنظمات وعدم استخدامها للتكنولوجية الحديثة، ويمكن إدراج هذه المعوقات البشرية بالاتي (Jessup & Valacich , 2006 , 131):

١- قلة دراية صناع القرارات بالمنظمات الحكومية بأهمية تكنولوجيا المعلومات والإدارة الالكترونية.
٢- النظرة إلى مشروعات الإدارة الالكترونية من منطلق التكلفة من دون إعارة الفائدة منها الاهتمام الكافي.
٣- قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة والمعقدة.
٤- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي.
٥- عدم توافر الحافز القوي لدى الافراد لإنجاح عملية التحول، وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
٦- مقاومة العاملين للتغير والخوف من فقدان وظائفهم.
٧- ضعف مهارات اللغة الانكليزية لدى بعض العاملين، والخوف من التعامل مع الأجهزة الالكترونية.
٨- عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية.
٩- عدم تشجيع المسؤولين وأجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الالكترونية.

١٠- قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدامات الحاسبات الالية وشبكة الانترنت.
١١- قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة.
١٢- ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في مجال نظم المعلومات الإدارية على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب.

**٣- المعوقات التقنية**

أحدثت تكنولوجيا المعلومات المعاصرة تقدماً واضحاً في العديد من الدول المتقدمة، وكان لها دور إيجابي على شعوبها، فعن طريق هذه التقنية وتطبيقاتها يمكن وضع المنظمات في موقع تنافسي عن طريق توظيفها في إداراتها ومؤسساتها، وبالمقابل يلاحظ على الدول النامية أنها لم تستطع الاستفادة من إمكانيات التقنية ؛وذلك بسبب وجود معوقات تقنية تقف عائقاً في سبيل أي تقدم في المجال المعلوماتي من أهمها ضعف مستوى البنية التحتية للاتصالات والمعلومات (Jessup & Valacich , 2006 , 129) .

ويشير (السالمي، ٢٠٠٥ ، ٢٣٧) إلى مجموعة من المعوقات التقنية التي تعيق الاستفادة من تطبيقات الإدارة الإلكترونية منها:

١- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على المستوى الدولة، مما يعرقل تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسساتها .
٢- اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما ،يشكل صعوبة بالربط بينها .

أما (حمدي، ٢٠٠٨ ، ١١٥) فيحدد بعض المعوقات التقنية التي يمكن أن تواجه مشاريع الإدارة الالكترونية والتي تتمثل :

١- ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية، كعدم القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية.
٢- التطور المتسارع لتقنيات الحاسوب، مما جعل بعض اجهزة الحاسوب القديمة عديمة الفائدة .
٣- صعوبة تعريب اجهزة الحاسوب تؤدي إلى عدم تعريب تطبيقاته.
٤- السرعة الكبيرة لتقادم اجهزة الحاسوب ،مما يؤدي في معظم الاحيان إلى تغييرات كبيرة في الانظمة الحالية .

ويتناول (القرني ، ٢٠٠٧ ، ٤٧) ابرز المعوقات التقنية التي يمكن أن تواجه المنظمات عند تطبيقها لنماذج الإدارة الالكترونية بالاتي:

١- عدم جاهزية المنظمات من ناحية امن المعلومات على شبكة الانترنت .
٢- مشكلات إصلاح وصيانة وتحديث اجهزة الحاسوب وما يكتنفها من صعوبات
٣- ضعف في تقنيات دعم اللغة العربية

**٤- المعوقات المالية**

يحتاج مشروع الإدارة الإلكترونية إلى دعم مالي يتلاءم مع هذا النمط الاداري التقني الحديث وتوفير كافة مستلزماته، إذ تعاني معظم المنظمات من النقص في الإمكانيات المالية اللازمة لتنفيذ مثل هذه المشاريع.

وتتمثل المعوقات المالية للإدارة الالكترونية بالجوانب الآتية (القرني، ٢٠٠٧، ٤٧)، (حمدي، ٢٠٠٨، ١٢٥)، (القحطاني، ٢٠٠٦، ٤٣):

١- التكلفة المالية العالية لأجهزة الإدارة الالكترونية .

٢- عدم إعداد بنية التكلفة المالية المتكاملة إن تنفيذ برامج الإدارة الالكترونية الناجحة يلزم متخذي القرار بوضع اهداف لتلك البرامج، وإدراك حجم الموارد المالية اللازمة لتحقيق تلك الغايات، وعندها يمكن وضع خطة ممكنة التنفيذ بدلا من الشروع في التنفيذ ثم التوقف قبل أي مكاسب نتيجة العجز في الموارد.
٣- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الاجهزة والبرامج التطبيقية، ومجالات تطوير الحاسوب وإنشاء المواقع وربط الشبكات .
٤- محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية .
٥- ارتفاع تكاليف الصيانة لأجهزة الحاسوب وبرامج الإدارة الالكترونية ونقص الايدي العاملة الماهرة في هذا المجال .

**٥- المعوقات القانونية والتشريعية**

إن تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات قد يواجهه عقبات قانونية و تشريعية، مما يستلزم تحديث القوانين بحيث تتلاءم مع استخدام الوثائق والمعاملات الإلكترونية، ومن الضروري عند مبادرات مشاريع الإدارة الإلكترونية اتخاذ خطوات مسبقة للتأكد من أن السياسات القائمة تدعم إنشاء الإدارة الإلكترونية لتلافي التعقيدات عند الشروع في التنفيذ (معهد البحوث والاستشارات، ٢٠٠٧ ، ٤٧) . ومن هذه المعوقات مايأتي :- (ابو مغايض ، ٢٠٠٤، ٣٥٤) ، (القحطاني ، ٢٠٠٦ ، ٤١ ) .

١- قصور التشريعات والقوانين مثل قواعد الاثبات والمصداقية .
٢- صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تناسب تطبيقات العمل الالكتروني، لما يتطلبه ذلك من جهد ووقت طويل .
٣- غياب الإدارة التشريعية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الادارات الالكترونية، وتقديم الدعم التشريعي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي .
٤- عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الالكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها .
٥- عدم وجود التشريعات القانونية لاعتماد التوقيع الالكتروني والتعامل مع البريد الالكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة .

من خلال ما تقدم يتفق الباحثان مع المعوقات المذكورة انفاً والتي تعد ابرز معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية وذلك لشموليتها من خلال ما تتضمنه من محاور مختلفة يمكن ان تعيق تطبيق هذه النماذج التقنية الإدارية، فضلا عن واقعيتها، فأغلب المنظمات (ومنها المبحوثة) يمكن ان تعاني من ضعف في احد هذه المعوقات.

## الجانب الميداني للدراسة

### أولاً- نبذة تعريفية مبسطة عن المدارس المبحوثة

المدارس الأهلية تجربة حديثة العهد في بلدنا العزيز حيث صدر أول نظام للمدارس الأهلية والأجنبية بموجب النظام رقم (١) للسنة ٢٠٠٤ سمح بموجبه فتح المدارس الأهلية ولتوافر الشروط المقدمة من قبل مؤسسي المدارس الأهلية والتي كانت مطابقة للتعليمات تم افتتاح العديد منها كخطوة أولى. وقد جذبت المدارس الاهلية نخبا وملاكات تعليمية متميزة

وخاصة المعلمين والمدرسين المتقاعدين، وبرغم أجور هذه المدارس المرتفعة وطابعها التجاري بما لا يسمح للتلاميذ الفقراء من الانتساب اليها كما يقول البعض، إلا أن أولياء الأمور طالبوا تعميم تجربة المدارس الاهلية على الحكومية. والجدول (٣) يوضح نبذة تعريفية عن المدارس المبحوثة والذي بلغ عددها (٥) مدارس مايقارب نسبته٣،٥% من مجموع ٧٠ مدرسة .

الجدول ٣

نبذة تعريفية عن المدارس المبحوثة

| ت | اسم المدرسة | سنة التأسيس | عدد الكادر | عدد الطلاب | نسبة التمثيل |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | الاوائل الاهلية الابتدائية | ٢٠٠٥ | ٦٠ | ٥٥٠ | %٢٣ |
| ٢ | النبراس الاهلية الثانوية | ٢٠٠٧ | ٥٠ | ٤٠٠ | %٢١ |
| ٣ | الاوائل الاهلية الثانوية | ٢٠١٠ | ٤٠ | ٤٨٠ | %١٨ |
| ٤ | الامتياز الاهلية الابتدائية | ٢٠١٠ | ٤٠ | ٣٨٠ | %٢٠ |
| ٥ | الريادة الاهلية الابتدائية | ٢٠١١ | ٣٠ | ٣٢٠ | %١٨ |

**المصدر:** إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلات الشخصية التي أجراها الباحثان

## ثانياً- وصف أفراد عينة الدراسة

تم اختيار هذه المدارس الاهلية في مدينة الموصل، وذلك لتفهم إدارات هذه المدارس لطبيعة دراستنا اولاً فضلاً عن وجود الرغبة وبعض الامكانات اللازمة لتطبيق نماذج الإدارة الالكترونية ثانيا، إذ تم توزيع (40) استمارة استبانة على الكادر الاداري العامل في المدارس الاهلية في مدينة الموصل ، وقد تم تجميعها جميعا وبنسبة استرجاع بلغت (100%) والجدول (٤) يوضح وصف لأفراد عينة الدراسة .

الجدول ٤

وصف أفراد عينة الدراسة

| الجنس | ذكور | | إناث | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | التكرار | % | التكرار | % | | | | |
| | 20 | 50 | 20 | 50 | | | | |
| العمر | اقل من 25 | | من 25إلى35 | | من 36إلى45 | | اكثر من 46 | |
| | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % |
| | 8 | 20 | 24 | 60 | 8 | 20 | ------ | ------ |
| والمؤهل العلمي | بكالوريوس | | دبلوم عالي | | ماجستير | | اخرى | |
| | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % |
| | 30 | 75 | 6 | 15 | 4 | 10 | ------ | ------ |
| العنوان الوظيفي | مبرمج | | ملاحظ | | مهندس | | | |
| | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | | |
| | 14 | 35 | 8 | 20 | 18 | 45 | | |
| سنوات الخبرة | ١-٥سنوات | | ٦-١٠سنوات | | ١١ فاكثر | | | |
| | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | | |
| | 30 | 75 | 6 | 15 | 4 | 10 | | |

**المصدر:** إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب.

### ثالثاً- وصف معوقات الإدارة الالكترونية وتشخيصها:

يوضح الجدول ٥ التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري لهذه التوزيعات حول إجابات أفراد العينة عن الأسئلة المتعلقة بمعوقات الإدارة الالكترونية بأبعادها (الإدارية والتنظيمية، البشرية، التقنية، المالية، التشريعية) في المدارس الأهلية في مدينة نينوى .

الجدول ٥

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد معوقات الإدارة الالكترونية

| م | الأسئلة | اتفق بشدة | | اتفق | | اتفق نوعا ما | | لا اتفق | | لا اتفق مطلقا | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | | |
| **١- المعوقات الادارية** | | | | | | | | | | | | | |
| ١ | X1 | 6 | 15 | 4 | 10 | 10 | 25 | 18 | 45 | 2 | 5 | 2.85 | 1.16 |
| ٢ | X2 | 4 | 10 | 12 | 30 | 16 | 40 | 6 | 15 | 2 | 5 | 3.25 | 1.00 |
| ٣ | X3 | 4 | 10 | 8 | 20 | 6 | 15 | 18 | 45 | 4 | 10 | 2.75 | 1.19 |
| ٤ | X4 | 8 | 20 | 10 | 25 | 12 | 30 | 10 | 25 | ----- | ----- | 3.4 | 1.08 |
| ٥ | X5 | 8 | 20 | 16 | 40 | 6 | 15 | 8 | 20 | 2 | 5 | 3.5 | 1.17 |
| ٦ | X6 | 4 | 10 | 8 | 20 | 6 | 15 | 18 | 45 | 4 | 10 | 2.75 | 1.19 |
| ٧ | X7 | 6 | 15 | 18 | 45 | 12 | 30 | ----- | ---- | 4 | 10 | 3.55 | 1.08 |
| | المؤشر الكلي | 14.28571 | | 27.14286 | | 24.28571 | | 32.5 | | 7.5 | | | |
| | | 41.42857 | | | | | | 40 | | | | | |
| | المتوسط العام | | | | | | | | | | | 3.15 | 1.12 |
| **٢- المعوقات البشرية** | | | | | | | | | | | | | |
| م | الأسئلة | اتفق بشدة | | اتفق | | اتفق نوعا ما | | لا اتفق | | لا اتفق مطلقا | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
| | | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | | |
| ١ | X8 | 8 | 20 | 16 | 40 | 8 | 20 | 6 | 15 | 2 | 5 | 3.55 | 1.13 |
| ٢ | X9 | 6 | 15 | 22 | 55 | 6 | 15 | 4 | 10 | 2 | 5 | 3.65 | 1.02 |
| ٣ | X10 | 2 | 5 | 12 | 30 | 10 | 25 | 14 | 35 | 2 | 5 | 2.95 | 1.03 |
| ٤ | X11 | 4 | 10 | 26 | 65 | 10 | 25 | ---- | --- | ---- | --- | 3.85 | 0.57 |
| ٥ | X12 | 8 | 20 | 10 | 25 | 12 | 30 | 10 | 25 | ---- | --- | 3.4 | 1.08 |
| ٦ | X13 | 6 | 15 | 18 | 45 | 10 | 25 | 6 | 15 | ---- | --- | 3.6 | 0.92 |
| | المؤشر الكلي | 14.16667 | | 43.33333 | | 23.33333 | | 20 | | 5 | | | |
| | | 57.5 | | | | | | 25 | | | | | |
| | المتوسط العام | | | | | | | | | | | 3.5 | 0.96 |
| **٣- المعوقات التقنية** | | | | | | | | | | | | | |
| | الأسئلة | اتفق بشدة | | اتفق | | اتفق نوعا ما | | لا اتفق | | لا اتفق مطلقا | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
| | | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | | |
| ١ | X14 | 6 | 15 | 18 | 45 | 12 | 30 | 2 | 5 | 2 | 5 | 3.6 | 0.98 |
| ٢ | X15 | 18 | 45 | 18 | 45 | 2 | 5 | 2 | 5 | ---- | ---- | 4.3 | 0.79 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ٣ | X16 | 12 | 30 | 20 | 50 | 6 | 15 | 2 | 5 | --- | ---- | 4.05 | 0.81 |
| ٤ | X17 | 10 | 25 | 14 | 35 | 8 | 20 | 4 | 10 | 4 | 10 | 3.55 | 1.25 |
| ٥ | X18 | 6 | 15 | 18 | 45 | 14 | 35 | ---- | ---- | 2 | 5 | 3.65 | 0.92 |
| ٦ | X19 | 18 | 45 | 10 | 25 | 8 | 20 | 4 | 10 | ---- | ---- | 4.05 | 1.03 |
| ٧ | X20 | 10 | 25 | 16 | 40 | 12 | 30 | ---- | ---- | 2 | 5 | 3.8 | 0.99 |
| | المؤشر الكلي | 28.57143 | | 40.71429 | | 22.14286 | | 7 | | 6.25 | | | |
| | | 69.28571 | | | | | | 13.25 | | | | | |
| | المتوسط العام | | | | | | | | | | | 3.85 | 0.97 |
| | ٤- المعوقات المالية | | | | | | | | | | | | |
| | الأسئلة | اتفق بشدة | | اتفق | | اتفق نوعا ما | | لا اتفق | | لا اتفق مطلقا | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
| | | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | | |
| ١ | X21 | 10 | 25 | 22 | 55 | 4 | 10 | 2 | 5 | 2 | 5 | 3.9 | 1.00 |
| ٢ | X22 | 8 | 20 | 26 | 65 | 4 | 10 | ----- | ---- | 2 | 5 | 3.95 | 0.87 |
| ٣ | X23 | 6 | 15 | 16 | 40 | 12 | 30 | 4 | 10 | 2 | 5 | 3.5 | 1.03 |
| ٤ | X24 | 12 | 30 | 20 | 50 | 8 | 20 | ----- | ----- | ----- | ----- | 4.1 | 0.70 |
| ٥ | X25 | 10 | 25 | 16 | 40 | 8 | 20 | 4 | 10 | 2 | 5 | 3.7 | 1.11 |
| ٦ | X26 | 10 | 25 | 22 | 55 | 8 | 20 | ----- | ---- | ----- | ---- | 4.05 | 0.67 |
| | المؤشر الكلي | 23.33333 | | 50.83333 | | 18.33333 | | 8.333333 | | 5 | | | |
| | | 74.16667 | | | | | | 13.33333 | | | | | |
| | المتوسط العام | | | | | | | | | | | 3.86 | 0.90 |
| | ٥- المعوقات القانونية والتشريعية | | | | | | | | | | | | |
| | الأسئلة | اتفق بشدة | | اتفق | | اتفق نوعا ما | | لا اتفق | | لا اتفق مطلقا | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
| | | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | | |
| ١ | X27 | 10 | 25 | 22 | 55 | 4 | 10 | 2 | 5 | 2 | 5 | 3.9 | 1.00 |
| ٢ | X28 | 8 | 20 | 18 | 45 | 6 | 15 | 8 | 20 | ----- | ----- | 3.65 | 1.02 |
| ٣ | X29 | 6 | 15 | 16 | 40 | 16 | 40 | 2 | 5 | ---- | ----- | 3.65 | 0.80 |
| ٤ | X30 | 8 | 20 | 20 | 50 | 10 | 25 | 2 | 5 | ---- | ---- | 3.85 | 0.80 |
| ٥ | X31 | 6 | 15 | 22 | 55 | 12 | 30 | ----- | ----- | ---- | ----- | 3.85 | 0.66 |
| | المؤشر الكلي | 19 | | 49 | | 24 | | 8.75 | | 5 | | | |
| | | 68 | | | | | | 13.75 | | | | | |
| | المتوسط العام | | | | | | | | | | | 3.78 | 0.86 |

**المصدر**: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب .

١- المعوقات الإدارية والتنظيمية: تشير معطيات الجدول (٥) إلى أن نسبة الاتفاق الكلي بلغت (41.42857%) ،ونسبة عدم الاتفاق كانت (40%)، حيث كانت نسبة عدم الاتفاق عالية ولكن ايجابية في بعض الأحيان، والذي جاء كلهُ بوسط حسابي قدرهُ (3.15) وبانحراف معياري قدرهُ (1.12). وهناك مؤشرات عدة أسهمت في هذا البعد أولها هو المؤشر (X7) والذي ينصُ على (تعتقد الإدارة بان المعلومات قد تكون مهددة بالاختراق في حالة تبني النظام الالكتروني في الإدارة )، إذ بلغت نسبة الاتفاق (60%) وبوسط حسابي قدرهُ (3.55) وبانحراف معياري قدرهُ (1.08). والثاني المؤشر (X5)

والذي ينصُ على (تتمسك ادارة المدرسة بالنمط المركزي للتواصل مع بقية الاطراف) والذي حصل على نسبة اتفاق (60%) يدعمها قيمة الوسط الحسابي (3.5) وبانحراف معياري (1.17) ، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الأولى والتي تنص على انه (هناك معوقات ادارية وتنظيمية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الاهلية في مدينة الموصل) .

٢- المعوقات البشرية : يتضح من خلال الجدول (5) أن نسبة الاتفاق الكلي (57.5%)، ونسبة عدم الاتفاق كانت (25%)، والذي جاء كلهُ بوسط حسابي قدرهُ (3.5) وبانحراف معياري قدرهُ (0.96). وهناك مؤشرات عدة ساهمت في هذا البعد ،أولها هو المؤشر (X11) والذي ينصُ على (تتفاوت قدرات الكادر الاداري في المدرسة في التعامل مع تقانات المعلومات والاتصالات )، إذ بلغت نسبة الاتفاق (75%) وبوسط حسابي قدرهُ (3.85) وبانحراف معياري قدرهُ (0.57). والثاني المؤشر (X9) والذي ينصُ على (هناك ضعف في الثقة بالوسائل الالكترونية من قبل كادر ادارة المدرسة ) والذي حصل على نسبة اتفاق (70%) يدعمها قيمة الوسط الحسابي (3.65) وبانحراف معياري (1.02). والثالث المؤشر (X13) والذي ينص على (تسبب النظرة السلبية لاستخدامات الانترنت ضعفا في تبني ادارات المدارس لاستخداماته المختلفة) إذ بلغت نسبة الاتفاق (60%) وبوسط حسابي قدرهُ (3.6) وبانحراف معياري قدرهُ (0.92)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الثانية والتي تنص على انه (هناك معوقات بشرية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الاهلية في مدينة الموصل) .

٣- المعوقات التقنية : يبين الجدول (5) أن نسبة الاتفاق الكلي (69.28571%)، ونسبة عدم الاتفاق كانت (13.25%)، والذي جاء كلهُ بوسط حسابي قدرهُ (3.85) وبانحراف معياري قدرهُ (0.97). وهناك مؤشرات عدة أسهمت في هذا البعد، أولها هو المؤشر (X15) والذي ينصُ على (هناك نقص في الكادر الخاص بتصميم البرامج المدرسية)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (90%) وبوسط حسابي قدرهُ (4.3) وبانحراف معياري قدرهُ (0.79). والثاني المؤشر (X19) والذي ينصُ على (تعاني عملية تشفير الملفات وحمايتها من ضعف خبرة كادرها) والذي حصل على نسبة اتفاق (70%) يدعمها قيمة الوسط الحسابي (4.05) وبانحراف معياري (1.03). والثالث المؤشر (X16) الذي كانت الاجابة باتجاه الاتفاق والذي ينص على (هناك ضعف في وسائل حماية المعلومات الالكترونية) ،إذ بلغت نسبة الاتفاق (80%) وبوسط حسابي قدرهُ (4.05) وبانحراف معياري قدرهُ (0.81)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه (هناك معوقات تقنية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الاهلية في مدينة الموصل).

٤- المعوقات المالية : يتضح من خلال الجدول (5) أن نسبة الاتفاق الكلي (74.16667%)، ونسبة عدم الاتفاق كانت (13.33333%)، والذي جاء بوسط حسابي قدرهُ (3.86) وبانحراف معياري قدرهُ (0.90). وهناك مؤشرات عدة أسهمت في هذا البعد، أولها هو المؤشر (X22) والذي ينصُ على (هناك ضعف في التخصيصات المالية المتوفرة لدى الإدارة لدعم عملية التحول الالكتروني)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (85%) وبوسط حسابي قدرهُ (3.95) وبانحراف معياري قدرهُ (0.87). والثاني المؤشر (X26) والذي ينصُ على (تشكل عمليات التوفير المالي احد محددات الاستعانة بالخبراء لأعداد الانظمة المتخصصة) والذي حصل على نسبة اتفاق (80%) يدعمها قيمة الوسط الحسابي

(4.05) وبانحراف معياري (0.67) . والثالث المؤشر (X21) والذي ينص على (تحتاج عملية توفير المستلزمات المادية والبرمجية لتطبيق العمل الالكتروني في المدرسة إلى تكاليف باهظة) إذ بلغت نسبة الاتفاق (80%) وبوسط حسابي قدرهُ (3.9) وبانحراف معياري قدرهُ (1.00)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الرابعة والتي تنص على انه (هناك معوقات مالية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الاهلية في مدينة الموصل) .

٥- المعوقات القانونية والتشريعية : يبين الجدول (5) أن نسبة الاتفاق الكلي (68%)، ونسبة عدم الاتفاق كانت (13.75%)، والذي جاء كلهُ بوسط حسابي قدرهُ (3.78) وبانحراف معياري قدرهُ (0.86). وهناك مؤشرات عدة أسهمت في هذا البعد ،أولها هو المؤشر (X27) والذي ينصُ على (يحتاج تطبيق الإدارة الالكترونية إلى سن القوانين والتشريعات الخاصة بذلك )، إذ بلغت نسبة الاتفاق (80%) وبوسط حسابي قدرهُ (3.9) وبانحراف معياري قدرهُ (1.00). والثاني المؤشر (X31) والذي ينصُ على (غياب القوانين الخاصة بتطبيق التوقيع الالكتروني والتحقق من هوية طالب الخدمة ) والذي حصل على نسبة اتفاق (70%) يدعمها قيمة الوسط الحسابي (3,85) وبانحراف معياري (0.66) . والثالث المؤشر (X30) الذي كانت الإجابة باتجاه الاتفاق والذي ينص على (عدم وجود الدعم الاداري الفاعل والتشريعات الخاصة بالزام الإدارات بتطبيق الإدارة الالكترونية)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (70%) وبوسط حسابي قدرهُ (3.85) وبانحراف معياري قدرهُ (0.80) ، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الخامسة والتي تنص على أنه (هناك معوقات إدارية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الاهلية في مدينة الموصل) .

**رابعاً- معوقات تطبيق الادارة الالكترونية حسب أهميتها**

الجدول ٦ يوضح معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية وحسب نسبة اهميتها في بيئة الدراسة .

| التسلسل | المعوق | النسبة |
|---|---|---|
| ١ | المعوقات المالية | ٧٤،١٦٦٦٧ |
| ٢ | المعوقات التقنية | ٦٩،٢٨٥٧١ |
| ٣ | المعوقات القانونية والتشريعية | ٦٨ |
| ٤ | المعوقات البشرية | ٥٧،٥ |
| ٥ | المعوقات الادارية | ٤١،٤٢٨٥٧ |

## الاستنتاجات والمقترحات

### اولاً- الاستنتاجات

وفرت هذه الدراسة الوصول إلى جملة من الاستنتاجات:

١- ضعف التخصيصات المالية لدعم الإدارة الالكترونية ودوراتها التدريبية ، وهذا ناتج عن عدم وعي الادارات بأهمية هذا التطبيق، وفضلا عن الكلف المالية العالية التي يحتاجها والتي لا تستطيع المدارس تغطيتها في بعض الأحيان.

٢- إن المتعلقات التقنية مهمة في تطبيق الادارة الالكترونية ويظهر ضعف هذه التقنيات من حيث قلة المتابعة والصيانة للبنية التحتية للأجهزة والمعدات والرقابة على الكادر وقلة خبرتهم مما يتسبب بالمشاكل التقنية.
٣- تعد القوانين والتشريعات أ حد أهم المجالات التي يجب الاهتمام بها عند تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسات التعليمية ،وظهرت المعوقات بعدم وجود قوانين تحكم تطبيق الإدارة الالكترونية لعدم وجود الوعي بأهميتها من قبل الحكومة والإدارة.
٤- ظهور المعوقات البشرية والمتمثلة بضعف خبرة الكادر البشري والذي يعد ضرورياً في تطبيق الإدارة الالكترونية وذلك بسبب عدم تدريبهم واخضاعهم للدورات الخاصة بالتقنيات المطلوبة.
٥- احد أهم عوامل نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية هي دعم الإدارة العليا، وعدم دعم الادارة العليا لذلك يعد اهم معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسات التعليمية وان احد اهم المجالات التي تدعمها الادارة العليا هي الدعم المالي والمادي والمعنوي لأنها ضرورية في توفير متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية.

## ثانياً- المقترحات

١- توفير التخصيص المالي للقيام بالدورات التدريبية الخاصة بالإدارة الالكترونية.
٢- إعادة صياغة البنية التحتية للمدارس لتكون قابلة لتطبيق الإدارة الالكترونية ومواكبة التطورات .
٣- وضع خطط استراتيجية لتطبيق الادارة الالكترونية مناسبة بحيث لا تعارض السياسات والقوانين السائدة في البيئة الخارجية لان ذلك قد يعد احد اهم المعوقات التي تعيق نجاح تطبيق الادارة الالكترونية .
٤- تأهيل الكادر الوظيفي عن طريق الدورات والتدريبات وتطوير خبراتهم ووجود موظف مختص لتركيب ومتابعة اجهزة الإدارة الالكترونية فقط .
٥- نشر ثقافة الإدارة الالكترونية والتوعية بها عن طريق اقامة الندوات والمؤتمرات الخاصة بها والتوعية بمدى فوائدها وتطبيقاتها بالمؤسسات التعليمية ،مما يشجع الإدارة العليا على دعم مشروع الادارة الالكترونية .
٦- السعي نحو تبني استراتيجية للتحول نحو الإدارة الالكترونية في المدارس الاهلية وصولاً إلى المدارس الحكومية.

## المصادر

### اولاً- المصادر باللغة العربية

١. أبو مغايض، يحي محمد (٢٠٠٤) ،الحكومة الالكترونية : ثورة على العمل الإداري التقليدي، الطبعة الأولى، الرياض، مكتبة العبيكان، السعودية.
٢. باكير، علي حسين (٢٠٠٦) المفهوم الشامل للإدارة الالكترونية، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، العدد ٢٣، الإمارات
٣. الحافظ، علي عبدالستار، (٢٠٠٦)، بعض متطلبات عمليات إدارة المعرفة، دراسة في محكمتي الجنايات والجنح في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية (برنامج مقترح)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.

٤. حمدي، سلطان بن سعيد مقصود (٢٠٠٨)،الادارة الالكترونية في ادارة المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة، من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة ام القرى،السعودية.
٥. دركر، بيتر، ترجمة، الملحم ابراهيم علي (٢٠٠٤)، تحديات الادارة في القرن الواحد والعشرين، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية.
٦. السالمي ،علاء عبدالرزاق، والسليطي ،خالد البراهيم, (٢٠٠٨)، الإدارة الإلكترونية .عمان : دار وائل، الاردن.
٧. السالمي، علاء عبد الرزاق (٢٠٠٨)، الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان – الأردن .
٨. الصيرفي، محمد (٢٠٠٧)، الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر .
٩. الطائي، نبأ مؤيد عبد الحسين (٢٠٠٧)إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية ووظائفها في المنظمات التعليمية دراسة استطلاعية في كليات جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.
١٠. عبدالكريم، عشور (٢٠١٠)، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة منتوري ،قسطنطينية، الجزائر.
١١. العلاق، بشير عباس (٢٠٠٦)، الاتصالات التسويقية الالكترونية: مدخل تحليلي تطبيقي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الاردن.
١٢. غنيم ،احمد علي (٢٠٠٦)،دور الادارة الالكترونية في تطوير العلم الاداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم الام للبنين بالمدينة المنوره، المجلة التربوية ،ع ٨١،مج ٢١، السعودية.
١٣. القحطاني ،شائع بن سعد مبارك (٢٠٠٦)، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الادارة الالكترونية في السجون ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
١٤. القرني، عبد الرحمن سعد (٢٠٠٧)،تطبيقات الادارة الالكترونية في الاجهزة الامنية :دراسة مسحية على ضباط شرطة منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.
١٥. معهد البحوث والاستشارات (٢٠٠٧)، الحكومة الالكترونية، نحو مجتمع المعرفة، سلسلة دراسات يصدرها معهد البحوث والاستشارات، الاصدار التاسع، وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
١٦. نجيب، سهم حازم (٢٠١٢)،نظام ادارة السجل الطبي الالكتروني :مدخل لتطبيق الادارة الالكترونية انموذج مقترح في دائرة صحة نينوى ،، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.

## ثانياً- المصادر باللغة الأجنبية

1. Daft L. Richard, (2003), Management, 6th ed., Thomson South-Western, USA.
2. HWANG,M.& et al(2004),challenges in e-government and security of information, informations & security.an international journal,vol 15,no.1
3. Jessup, Leonard & Valacich, Joseph (2006). Information systems today: managing in the digital world.
4. Krebs ,Irene , Maliszewska, patalas, Justyna (2009),An E Administration strategy for Innovation Transfer,Vilnius ,Lithuania ,
5. Natioual Aeronautics and space Administration (NASA), 2008,E-Government Act Implementation update ,E- Government Act report .

6. Sesht ,Hossein Rahman ,marjan Fayyazi,Nastaran simar Ast , 2008, E-Management Barriers and challenges in Iran , E-ower Kraklead .
7. Signore,o. & chesi,f. & pallotti, m.(2005), E-Government: challenges and opportunities, cmg Italy-xixannual conference, Florence,Italy
8. Turban, Efraim & Leidner, Dorothy & Wetherb, James(2008). Information Technology for management (transforming organization in the digital economy).
9. Turner Leslie & Weickgenannt Andrer, (2009), Accounting Information Systems, Prentice, John Wiley & Sons, INC. USA.