



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/library/3540>  
تاريخ الاسترداد: 2026/04/13 19:41 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على [info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

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



## تنمية الرافدين

ملحق العدد ١١٤ المجلد ٣٥ لسنة ٢٠١٣

تشخيص معوقات تطبيق نماذج الإدارة الإلكترونية 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 A Number  
Of Private Schools In The City Of Mosul**

الدكتور محمد مصطفى القصيمي  
أستاذ مساعد - قسم نظم المعلومات الإدارية  
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل  
**Mohammed M.Al .Qasimi (PhD)**  
Ass.Prof  
Department of MIS  
University of Mousl  
mohamadmu@yahoo.com

أحمد سعد محمد طيب  
باحث - قسم نظم معلومات إدارية  
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل  
**Ahmad S.Mohammed tabe**  
searcher

تاريخ قبول النشر ٢٤/١٠/٢٠١٢

تاريخ استلام البحث ٣/٧/٢٠١٢

### المستخلص

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

وللإجابة عن التساؤل أعلاه تم اعتماد المنهج الوصفي، فضلاً عن المنهج التحليلي، واستخدمت الدراسة الإستبانة 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 الأهلية 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 إليها الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، أهمية الإدارة الإلكترونية، نماذج الإدارة الإلكترونية، معوقات الإدارة الإلكترونية .

### 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 الإلكترونية التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال الاستفادة من وسائل الاتصال الإلكتروني، 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 أساسياً 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 الأحيان عند بعض الأفراد عن طرح فكرة الإدارة الإلكترونية ولكن يمكن تلافيه بالتوضيح وزيادة الوعي لدى الأفراد 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 الإلكترونية ومعوقات تطبيقها، في حين تناول المحور الثالث الجانب الميداني للبحث ومعالجة البيانات احصائياً للوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تعد أساساً لبناء المقترحات اللازمة والتي تصنع حلولاً للمعوقات الظاهرة في المنظمات المبحوثة .

## المحور الأول: منهجية الدراسة مشكلة الدراسة

تتسم التغيرات التي يشهدها العالم اليوم بالجدية والتسارع، مما جعل أثارها تمتد إلى نواحي الحياة المختلفة ومنها الإدارية، إذ برزت تطبيقات متقدمة في مجال الإدارة الإلكترونية تقدم تسهيلات في الوقت والجهد والتكلفة، وهذا ولد التفكير في محاولة الاستفادة من تطبيقات الإدارة الإلكترونية من أجل تحسين الأداء. إذ تبين للباحثين من خلال الزيارات الاستطلاعية لبعض المدارس الأهلية في مدينة الموصل والتي جرت خلال الفترة (٢٠١٢/٤/٢) ولغاية (٢٠١٢/٤/١٧) عن توافر جزئي للبنى التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، فضلاً عن وجود رغبة لدى إدارات المدارس لتطبيق نماذج الإدارة الإلكترونية والتحول من استخدام الأعمال الورقية إلى تطبيق النماذج الإلكترونية 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 الإلكترونية في المدارس الأهلية في مدينة الموصل معوقات "إدارية، تنظيمية، تقنية، مالية، قانونية وتشريعية"؟

## أهمية الدراسة

تناقش الدراسة المعوقات الموجودة في بعض المدارس الأهلية في مدينة الموصل والتي تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي قد تساعد في تعزيز العمليات والإجراءات الإدارية، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية 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 الأهلية في المحافظة وتصنيفها وفقاً 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 الآتية :

هناك معوقات تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمات المبحوثة ويتفرع عنها

الفرضيات الآتية:

- 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 ٢٠١٢/٤/٢٠.
- ❖ **الحدود المكانية:** وتتجسد في بعض المدارس الاهلية في مدينة الموصل (مدرسة الأوائل الابتدائية، مدرسة الأوائل الثانوية، مدرسة الريادة الابتدائية، مدرسة الامتياز الابتدائية، مدرسة النيراس الثانوية)
- ❖ **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية بالأفراد الذين تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم والذين هم من الإداريين في المدارس عينة الدراسة .

### منهج الدراسة وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تستند الدراسة على المنهج الوصفي في الاستعراض النظري ، فضلاً 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 ذات 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 الانترنت.

#### ب. الإطار التطبيقي

١- استمارة الاستبانة: وتعد أداة رئيسة في جمع البيانات، إذ رُوِيَ في صياغتها قدرتها على تشخيص وقياس بُعد الدراسة بحيث تخدم أهداف الدراسة وفرضياتها، وصُممت الاستبانة بشكل يتلاءم مع الأفراد المبحوثين، إذ تم تدرّج الاستجابة على فقرات الاستبانة تدرّجاً 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

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

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 أُجري اختبار 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 مقبولاً 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 تدخله في إجابات المبحوثين وإعطائهم الوقت والحريّة الكافية للإجابات، وذلك من أجل تحقيق الموضوعية والحيادية العلمية، وبموجب ذلك مُنح 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 الإلكترونية ومعوقاتها / استعراض نظري**

**أولاً- مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها**

يعود ظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية بشكله الموسع إلى عقد التسعينات من القرن الماضي، وهي الفترة التي حاولت فيها هذه الإدارة استيعاب التطورات كلها وتفاصيل العمليات الإدارية والأنشطة المنظمة في مختلف أنواع البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وهنا قد يمكن النظر إليها بوصفها محاولة للتحويل 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 الآتي:

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 الادارية والمعاملات 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 Seresht 1	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 أعمال الإلكترونية.
5	Turner & 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 الإمكانيات المتميزة للإنترنت في التخطيط والقيادة والرقابة على الموارد وتحقيق التكامل الداخلي والخارجي للمعلومات والعمليات الخاصة بالمنظمة من أجل 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 عالٍ 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 .

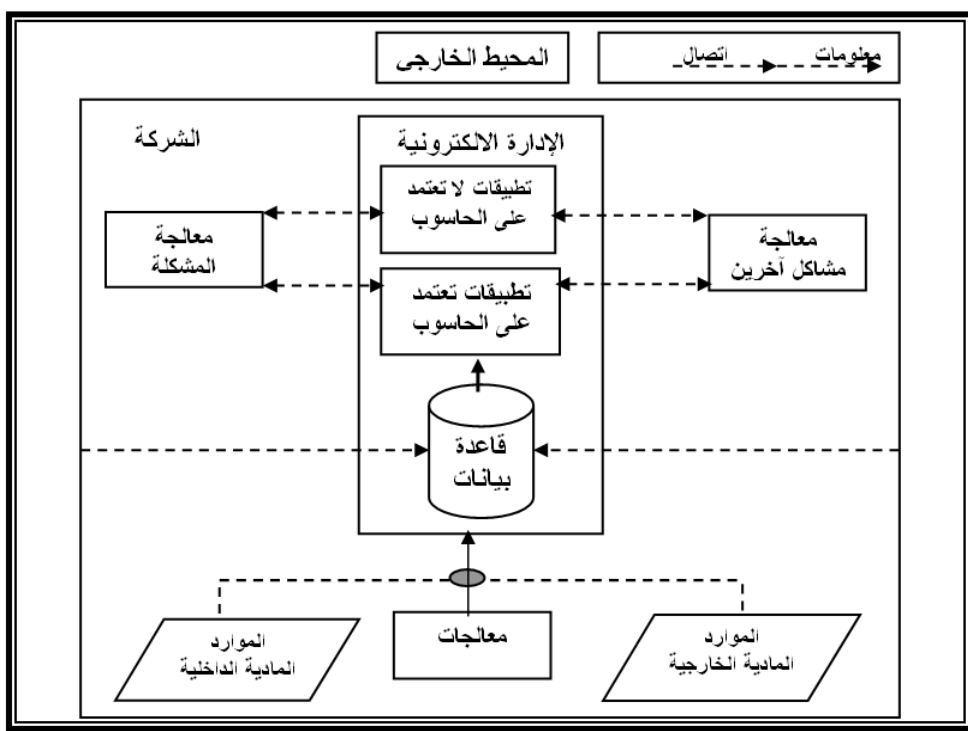
- ٤- التواجد الدائم في السوق ومعرفة التطورات والتغيرات بالسوق والمنافسين وبحاجات ورغبات المستهلكين .
- ٥- سرعة الوصول إلى الوثائق والمعلومات بوجود نظام متكامل الكتروني في أي وقت وأي مكان .
- ٦- تصميم وتطوير المنتجات باستخدام الحاسبات الإلكترونية ، ودعم شبكة الاكسترانت والانترانت وشبكة الانترنت .

### ثانياً- بعض نماذج الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية المكون الرئيس الذي يقدم خدمات مهمة للإدارة، بحيث تضمن انسجاماً في الخدمات للوصول إلى جميع الأفراد لكي يتمكنوا من التعامل مع عمليات الإدارة الإلكترونية بتكاليف منخفضة وبالسرية المطلوبة، وهناك العديد من نماذج الإدارة الإلكترونية التي طرحت وفقاً لمداخل محددة كان الهدف منها خدمة أهدافها والتي استعرض لبعض هذه النماذج :

#### ١- نموذج السالمي، ٢٠٠٨، للإدارة الإلكترونية

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



الشكل ١

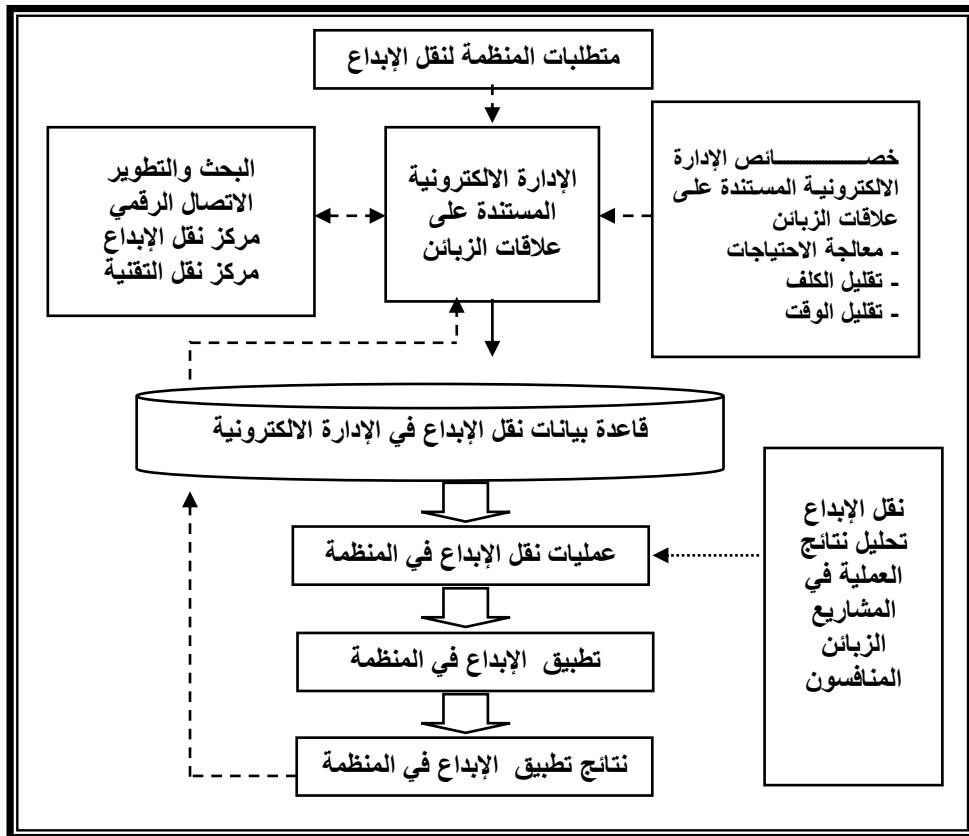
### نموذج الإدارة الإلكترونية

المصدر : السالمي، علاء عبد الرزاق محمد حسن، ٢٠٠٨، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص ٣٥.

نتوصل من خلال متابعة النموذج (١) اعتماده 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 أجل 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 الانترنت 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 الإلكترونية

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 مجرد وجود استراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط "الإدارة الإلكترونية" لا يعني أنّ الطريق ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذه الإستراتيجية بسهولة، ولذلك يجب على المسؤولين عن وضع وتنفيذ مشروع "الإدارة الإلكترونية" التمتع بفكر شامل ومحيط بكافة العناصر والمتغيرات التي يمكن أن تطرأ و تعيق خطة عمل و تنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية، 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 الإلكترونية تقسم على:-

#### ١- المعوقات الإدارية والتنظيمية

تتخذ العديد من المنظمات بعض الأساليب الإدارية التقليدية كالأسلوب البيروقراطي أنموذجاً 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 الإلكترونية 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 ما يأتي :

#### أ- عدم وضوح الرؤية

إن وجود الرؤية الواضحة مهمة خصوصاً عندما تكون المنظمة في حالة انتقالية، فالعاملين بحاجة إلى معرفة الأهداف الرئيسية للمنظمة خصوصاً رسالتها ورؤيتها، لأن لهذه الرسالة والرؤية تأثيرها على المنظمة حاضراً ومستقبلاً (العلاق، ٢٠٠٦، ٧٦)، وخصوصاً في المنظمات التي تستدعي التغيير التكنولوجي الذي يتطلب أن تكون قواعدها أكثر 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 أهمية 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).

و غالباً ما يشوب إجراءات التخطيط للإدارة الالكترونية بعض المعوقات والتي تتمثل بالاتي: (ابو مغايب، 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 معوقاً 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 الأفراد 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 إدارتها 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 الإلكترونية 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 الإلكترونية والتي تتمثل :
- ١- ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية، كعدم القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية.
- ٢- التطور المتسارع لتقنيات الحاسوب، مما جعل بعض أجهزة الحاسوب القديمة عديمة الفائدة .
- ٣- صعوبة تعريب أجهزة الحاسوب تؤدي إلى عدم تعريب تطبيقاته.
- ٤- السرعة الكبيرة لتقادم أجهزة الحاسوب، مما يؤدي في معظم الأحيان إلى تغييرات كبيرة في الأنظمة الحالية .
- ويتناول (القرني ، ٢٠٠٧ ، ٤٧) أبرز المعوقات التقنية التي يمكن أن تواجه المنظمات عند تطبيقها لنماذج الإدارة الإلكترونية بالاتي:
- ١- عدم جاهزية المنظمات من ناحية امن المعلومات على شبكة الانترنت .
- ٢- مشكلات إصلاح وصيانة وتحديث أجهزة 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 الإداري التقني الحديث وتوفير كافة مستلزماته، إذ تعاني معظم المنظمات من النقص في الإمكانيات المالية اللازمة لتنفيذ مثل هذه المشاريع.

- وتتمثل المعوقات المالية للإدارة الإلكترونية بالجوانب الآتية (القرني، ٢٠٠٧ ، ٤٧)،
- (حمدي، ٢٠٠٨ ، ١٢٥)، (القحطاني، ٢٠٠٦ ، ٤٣):
- ١- التكلفة المالية العالية لأجهزة الإدارة الإلكترونية .

- 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 ما يأتي :- (ابو مغايش ، ٢٠٠٤، ٣٥٤) ، (القحطاني ، ٢٠٠٦ ، ٤١) .
- ١- قصور التشريعات والقوانين مثل قواعد الاثبات والمصادقية .
  - 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 إليها 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 نسبته ٣,٥% من مجموع ٧٠ مدرسة .

### الجدول ٣

#### نبذة تعريفية عن المدارس المبحوثة

ت	اسم المدرسة	سنة التأسيس	عدد الكادر	عدد الطلاب	نسبة التمثيل
١	الاولائل الاهلية الابتدائية	٢٠٠٥	٦٠	٥٥٠	٢٣%
٢	النبراس الاهلية الثانوية	٢٠٠٧	٥٠	٤٠٠	٢١%
٣	الاولائل 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 طبيعة دراستنا اولاً فضلاً عن وجود الرغبة وبعض الامكانيات اللازمة لتطبيق نماذج الإدارة الالكترونية ثانياً، إذ تم توزيع (40) استمارة استبانة على الكادر الاداري العامل في المدارس الاهلية في مدينة الموصل ، وقد تم جمعها جميعاً وبنسبة استرجاع بلغت (100%) والجدول (٤) يوضح وصف لأفراد عينة الدراسة .

### الجدول ٤

#### وصف أفراد عينة الدراسة

	إناث		ذكور		الجنس
	%	التكرار	%	التكرار	
	50	20	50	20	
	من 25 إلى 35		من 25		
العمر	%	التكرار	%	التكرار	
	60	24	20	8	
	ماجستير		بكالوريوس		
والمؤهل العلمي	%	التكرار	%	التكرار	
	10	4	75	30	
	مهندس		ملاحظ		
العنوان الوظيفي	%	التكرار	%	التكرار	
	45	18	20	8	
	١١ فأكثر		١٠-٦ سنوات		
سنوات الخبرة	%	التكرار	%	التكرار	
	10	4	15	6	

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

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

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

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 كلهً بوسط حسابي قدره (3.15) وبانحراف معياري قدره (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 قدره (3.55) وبانحراف معياري قدره (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 كلهً بوسط حسابي قدره (3.5) وبانحراف معياري قدره (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 قدره (3.85) وبانحراف معياري قدره (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 قدره (3.6) وبانحراف معياري قدره (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 كلهً بوسط حسابي قدره (3.85) وبانحراف معياري قدره (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 قدره (4.3) وبانحراف معياري قدره (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 قدره (4.05) وبانحراف معياري قدره (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 قدره (3.86) وبانحراف معياري قدره (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 قدره (3.95) وبانحراف معياري قدره (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 قدره (3.9) وبانحراف معياري قدره (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 كله بوسط حسابي قدره (3.78) وبانحراف معياري قدره (0.86). وهناك مؤشرات عدة أسهمت في هذا البعد، أولها هو المؤشر (X27) والذي ينص على (يحتاج تطبيق الإدارة الالكترونية إلى سن القوانين والتشريعات الخاصة بذلك)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (80%) وبوسط حسابي قدره (3.9) وبانحراف معياري قدره (1.00). والثاني المؤشر (X31) والذي ينص 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 قدره (3.85) وبانحراف معياري قدره (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 الإدارة الالكترونية حسب أهميتها

الجدول ٦ يوضح معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية وحسب نسبة أهميتها 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

##### أولاً- الاستنتاجات

- وفرت هذه الدراسة الوصول إلى جملة من الاستنتاجات:
- ١- ضعف التخصيصات المالية لدعم الإدارة الالكترونية ودوراتها التدريبية ، وهذا ناتج عن عدم وعي الإدارات بأهمية هذا التطبيق، وفضلاً 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 أحد 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- أحد 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 لترتيب ومتابعة اجهزة الادارة 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 للتحويل نحو الإدارة الالكترونية في المدارس الاهلية وصولاً إلى المدارس الحكومية.

### المصادر

#### أولاً- المصادر باللغة العربية

١. أبو مغايش، 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)، الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة، من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
٥. دركر، بيتر، ترجمة، الملحم ابراهيم علي (٢٠٠٤)، تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
٦. السالمي، علاء عبدالرزاق، والسليطي، خالد البراهيم (٢٠٠٨)، الإدارة الإلكترونية. عمان: دار وائل، الأردن.
٧. السالمي، علاء عبد الرزاق (٢٠٠٨)، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان - الأردن .
٨. الصيرفي، محمد (٢٠٠٧)، الإدارة الإلكترونية، 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 الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينية، الجزائر.
١١. العلاق، بشير عباس (٢٠٠٦)، الاتصالات التسويقية الإلكترونية: مدخل تحليلي تطبيقي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن.
١٢. غنيم، أحمد علي (٢٠٠٦)، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العلم الإداري 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 الإدارة الإلكترونية في السجون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
١٤. القرني، عبد الرحمن سعد (٢٠٠٧)، تطبيقات الإدارة الإلكترونية 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 الإلكترونية، 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 الإلكتروني: مدخل لتطبيق الإدارة الإلكترونية 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, Justyna (2009), An E Administration strategy for Innovation Transfer, Vilnius, Lithuania.
5. National 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.