

## دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من خلال تنمية

### الموارد البشرية<sup>(1)(2)</sup>

د. شاكسر سراع منصور سراع

أستاذ مساعد || مدرب بمعهد أجيال الدولي للتأهيل والتنمية بعمران || محافظة عمران ||

الإيميل: [shakerseraa2@gmail.com](mailto:shakerseraa2@gmail.com) || موبايل: 0096777634454 - 00967716626978

المستخلص: هدفت الدراسة للكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية، من خلال تنمية الموارد البشرية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، واستبانة من (81) عبارة موزعة على (3) محاور، (11) مجالاً- كأداة؛ تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية بلغت (246) من القيادات الأكاديمية والإدارية في (6) جامعات يمنية؛ (3) حكومية و(3) أهلية، وتم معالجة البيانات باستخدام البرنامجين الإحصائيين (SPSS) وأموس (Amos)، وكشفت نتائج الدراسة حصول تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية على متوسط كلي (2.62 من 5)، وحصل الأداء الاستراتيجي على متوسط كلي (2.74 من 5) وكلاهما بدرجة (متوسطة)، فيما حصلت تنمية الموارد البشرية، على متوسط (2.47 من 5) وبدرجة (ضعيفة)، كما بينت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين (الإدارة الإلكترونية) في (تحسين الأداء الاستراتيجي) بلغت (0.86) وكذلك بين أبعاد (تنمية الموارد البشرية) في (تحسين الأداء الاستراتيجي)، بقيمة (0.88) وأخيراً بين أبعاد (الإدارة الإلكترونية)، في (تنمية الموارد البشرية) بقيمة (0.80)، وجميعها تعكس علاقة طردية موجبة (كبيرة)، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي بوجود تنمية الموارد البشرية كمتغير وسيط بلغ (0.91) ويعكس أثراً كبيراً، أي أن الأثر غير المباشر للمتغير الوسيط (0.45)، فيما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات العينة؛ على مستوى المحاور الثلاثة والمجالات الفرعية تبعاً لمتغيري (النوع؛ ذكر، أنثى، وسنوات الخبرة)، بينما وجدت فروق دالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المحاور الثلاثة: الإدارة الإلكترونية والأداء الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية؛ لصالح مؤهل (الماجستير) وتبعاً لمتغير المسعى الوظيفي لصالح وظيفة (عميد/ نائب عميد)، وتبعاً لمتغير نوع الجامعة (حكومية، خاصة)، لصالح الخاصة، وتبعاً لمتغير الدورات التدريبية في محوري (الإدارة الإلكترونية، وتنمية الموارد البشرية) لصالح فئة 5 دورات فأقل، وفي محور الأداء الاستراتيجي؛ لصالح من لديهم أكثر من 10 دورات. واستناداً لنتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات إضافة لمقترحات بدراسات مكملية في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: دور الإدارة الإلكترونية، تحسين الأداء الاستراتيجي، الجامعات اليمنية، تنمية الموارد البشرية، وجهات نظر القيادات.

## The Role of Electronic Management in Improving Strategic Performance in

### Yemeni Universities through the Development of Human Resources

Dr. Shaker Seraea Munassar Seraea

Assistant Professor || Trainer at the International Institute for Rehabilitation and Development||

Amran Governorate|| Email: [shakerseraa2@gmail.com](mailto:shakerseraa2@gmail.com) || Mobile: 0096777634454 - 00967716626978

<sup>1</sup> -أصل البحث: أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة دكتوراه الفلسفة (Ph.D) في التربية تخصص (إدارة وتخطيط تربوي)، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية- جامعة صنعاء، المشرف: أ.د. فهد صالح مغربه؛ العام الجامعي 1444هـ - 2022م. ونوقشت الثلاثاء 29 شعبان 1444هـ / 2023/03/21 من أ.د. محمد عبد الله حميد مناقشا خارجيا ورئيس اللجنة: أ.د. فهد مغربه؛ المشرف: أ.م. د/ عبد الرحمن الشرجي؛ مناقشا داخليا، حيث أجازت مع الإشادة بتميزها.

<sup>2</sup> -التوثيق للاقتباس (APA): سراع، شاكسر سراع منصور (2023). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من خلال تنمية الموارد البشرية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية: المجلد (2) العدد (16)، ص: 128- 159. <https://doi.org/10.56793/pcra2213166>

**Abstract:** The study aimed to find out the role of electronic management in improving the strategic performance in Yemeni universities, through the development of human resources. The descriptive analytical correlational approach was used in conducting this study. A questionnaire - of (81) items was designed including (3) dimensions, (and 11) fields - as a data collection instrument. The questionnaire was applied to a stratified random sample of (246) administrative and academic leaders in (6) Yemeni universities - (3) governmental and (3) private. The data were processed using the two statistical programs (SPSS) and (Amos), and the study concluded the following: The application of electronic management in Yemeni universities got an average of (2.62 out of 5), and strategic performance got an average of (2.74 out of 5), both with a (medium) degree, while human resources development got an average of (2.47 out of 5) with a (poor) degree. The results also showed that there is a statistically significant relationship between the dimensions of (electronic management) combined in (improving strategic performance) with a value of (0.86), as well as between the dimensions of (human resources development) combined in (improving strategic performance) with a value of (0.88), and finally between the dimensions of (electronic management) combined in (Human Resources Development) with a value of (0.80); There is a statistically significant effect of electronic management in improving the strategic performance in Yemeni universities with the presence of human resources development as a mediating variable whose size was (0.91) and reflects a significant impact, that is, the indirect effect of the mediating variable reached (0.45), as it increased to approximately double. There are no statistically significant differences between the averages of the sample responses, at the level of the three dimensions and their sub-fields, due to the variables of gender (male, female) and years of experience. There are statistically significant differences at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the averages of the sample responses due to the educational qualification variable in the three dimensions; electronic management, strategic performance and human resource development in favor of the (Master's) category, according to the job title variable in favor of (Dean/ Deputy Dean), according to the university type variable (public/ private) in favor of private universities, according to the variable of training courses in the two dimensions (electronic administration/ human resources development) in favor of the category of 5 courses or less, and in the strategic performance dimension in favor of those who have more than 10 courses. Finally, based on the results, the researcher came up with a set of recommendations in addition to suggestions for complementary studies on the same subject.

**Keywords:** the role of electronic management, improving strategic performance, Yemeni universities, human resources development, leaders' perspectives.

## المقدمة Introduction.

يشهد العالم تغيرات وتحولات كبيرة؛ وذلك نتيجة الثورة التقنية والمعلوماتية المتسارعة والتقدم التكنولوجي الهائل، خاصة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات، والتحول إلى أتمتة الإدارة؛ حيث أصبحت الدول تتنافس في تحفيز مؤسساتها الحكومية والخاصة لمواكبة التطور، ومن بين أهم الاستجابات لتلك التطورات ظهور مفاهيم وتطبيقات الإدارة الإلكترونية، حيث تعتبر ثورة في عالم الإدارة الحديثة؛ نتيجة لما تقدمه من مزايا في تسهيل العمليات الإدارية، وتوظيف التقنية ونظم المعلومات في الإدارة، ولتضمن الاستمرار والبقاء والديمومة وتحسين الأداء الاستراتيجي وتحقيق الجودة والمنافسة والتطور، وتقديم الخدمة بأقل جهد وتكلفة؛ مما فرض على الجامعات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، والتي أصبحت سمة العصر وعنوان التميز للمؤسسات وخاصة التعليمية. كما أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا كبيرا في تطوير العمل الإداري المعاصر، باعتبارها آلية من آليات الإدارة الحديثة التي يجب تطويرها لصالح تحسين العمل الإداري، وأحد الموارد الأساسية لتلك الهياكل في التعامل مع الظروف والمستجدات العالمية التي تتصف بالتغير السريع والمنافسة الحادة بالإضافة إلى إنها إحدى الأسلحة

الاستراتيجية للتغلب على الصعوبات الإدارية وتحولها إلى مؤسسات إلكترونية تستخدم شبكة الإنترنت والتطبيقات المتطورة والحسابات الآلية في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وموارد بشرية بسرعة وبدقة فائقة. (علاوي والهمامي، 2018: 20-21).

وكذلك تسهم الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية، حيث تعمل على توفير وتداول المعلومات بين العاملين، وتمكينهم من الاتصال ببعضهم البعض، بما يدعم عملية تبادل المعارف والتجارب بين العاملين، كما تتيح فرص التعلم الفردي والتنمية الذاتية عن طريق الشبكات الإلكترونية. (أيوب وخالد، 2018: 74)، وأكدت دراسة، (حمزة، 2019: 416-417)، أن استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية تساهم في زيادة فعالية الموارد البشرية وتحسين الأداء في المنشأة. ولأهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الأداء الاستراتيجي أظهرت نتائج دراسة (جلاب وجاسم، 2017: 150)، وجود علاقة مباشرة وتأثير قوي بين تنمية الموارد البشرية، وتحقيق الأداء الاستراتيجي في الكليات الجامعية بجامعة القادسية ببغداد، كما توصلت دراسة (الخوالدة وآخرون، 2018: 211) إلى أن تنمية الموارد البشرية تساهم في تحسين الأداء في المنظمات، وأكدت دراسة (بوديب وجنوحات، 2020: 168)، أن استراتيجية تنمية الموارد البشرية بمختلف مجالاتها من تدريب وتنمية القيادات وتعليم الموارد البشرية تعد أنجح الآليات التي تضمن توفير قوة عاملة تمتلك الاستعداد، والقدرة والكفاءة اللازمة لتحقيق الأداء الاستراتيجي.

ويتبين مما سبق أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في الجامعات، والملاحظ أن موضوع تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الجامعات اليمنية وخاصة الحكومية منها- لم يلق اهتماماً إلا ما ندر؛ حيث تم إنشاء قسم نظم معلومات بسيط؛ لا يرقى إلى وصفه جزءاً يسيراً من تطبيقات الإدارة الإلكترونية وبدأت الجامعات بإنشاء بوابات إلكترونية يتم من خلالها التسجيل وتحصيل الرسوم وبعض الأنشطة الإلكترونية في الإدارة، ولكن لا زالت الإدارة التقليدية هي السائدة في أغلب أعمالها، وتحتاج المعاملات إلى شهور لإنجازها، ومن هنا برزت مشكلة الدراسة وكالاتي.

#### مشكلة الدراسة Research Problem:

تواجه الجامعات اليمنية تحديات ومشكلات كثيرة؛ مما ينعكس على أدائها وتصنيفها محلياً وإقليمياً وعالمياً؛ وقد شخّصت دراسات سابقة كثيرة معظم جوانب القصور وقدمت حلولاً لها؛ ولكن يبدو أن حجم المشكلات يفوق الإمكانيات المتوفرة بكثير؛ وهو ما يتطلب حلولاً إبداعية؛ فقد توصلت دراسة (ناصر، 2015)، إلى وجود فجوة واسعة بين واقع الجامعات اليمنية الحكومية وبين الاتجاهات العالمية المعاصرة (وخاصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية)، ورغم أهمية الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية كوسيلة فعالة لتحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية إلا أنها لم تحظ إلا بالقليل من الدراسات، ولكل متغير على حده؛ ومنها دراسة (العبيدي، 2019: 29-30)، حيث أظهرت أن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية (متوسط)، وأظهرت دراسة (الأكحلي، 2018)، أن واقع الإدارة الجامعية بجامعة صنعاء دون المستوى المنشود وتواجه قصوراً في توظيف الإدارة الإلكترونية واستخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات، وكذلك أظهرت نتائج دراسات كل من (مغربه وآخرون، 2020)، و(كاتب، 2015)، و(ناصر، 2015) و(سلام، 2014)، و(الدعيس، 2014)، أن هناك قصوراً وتدنياً في خدمات الجامعات اليمنية وقلة في التجهيزات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وضعفاً في مستوى التدريب الذي يتلقاه العاملون، وجميعها خلصت إلى وجود مشكلة حقيقية ترتبط بتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية، ومن جانب آخر أكدت دراسات (عطافي، 2022)، و(الشهاري، 2019)، و(العولقي، 2020) و(العامري، 2017) و(الصايدي، 2022)، بأن مستوى الأداء المؤسسي للجامعات اليمنية لا يرقى للمستوى المأمول، وأن الجامعات اليمنية تعاني من قصور في البنية التنظيمية، وضعف العلاقات وخطوط الاتصالات، والمشاركة المحدودة للعاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي، ووجود ضعف في تقييم الجامعات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وخلاصة القول: تكمن مشكلة الدراسة في قصور أداء الإدارة التقليدية بالجامعات اليمنية وعجزها الملموس عن الوفاء بالتزاماتها في تحقيق تطلعات الشعب اليمني، ومنافسة مثيلاتها في المنطقة والعالم، مع ضبابية الرؤية وغياب الدراسات التقييمية لحجم الدور والأثر الذي يمكن أن يحدثه تفعيل الإدارة الإلكترونية في تحسين أداءها الاستراتيجي؛ وكذا حالة التردد التي تكتنف الإنفاق على البرامج التدريبية والتطويرية للموارد البشرية؛ والناجمة- في الأساس- عن ضعف تقدير بعض القيادات للعلاقة بين تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء؛ حيث لم يسبق- في حدود علم الباحث- دراسة هذه المتغيرات الثلاثة مجتمعة؛ وأثر كل منها في الآخر وأثرها مجتمعة في منظومة التعليم العالي والجامعي في اليمن.

#### أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:  
ما دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من خلال تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة؟
2. ما مستوى الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة؟
3. ما مستوى تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة؟

#### فرضيات الدراسة:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للإدارة الإلكترونية بمجالاتها في كل من (تحسين الأداء الاستراتيجي، تنمية الموارد البشرية) في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتنمية الموارد البشرية بمجالاتها في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية بوجود تنمية الموارد البشرية كمتغير وسيط من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابات العينة بخصوص درجة تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية، وتحسين الأداء الاستراتيجي، وتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي- المؤهل العلمي- المسمى الوظيفي- سنوات الخبرة -الدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية).

#### أهداف الدراسة Research Aims:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من خلال تنمية الموارد البشرية

وتنبثق منه الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على واقع كل من (تطبيق الإدارة الإلكترونية، الأداء الاستراتيجي، وتنمية الموارد البشرية) في الجامعات اليمنية.
2. تقييم أثر الإدارة الإلكترونية عند  $(\alpha \leq 0.05)$  في تحسين كل من (الأداء الاستراتيجي، وتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، وأثر تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات).

3. فحص العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية بوجود تنمية الموارد البشرية كمتغير وسيط.
4. فحص مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي- المسمى الوظيفي- النوع الاجتماعي- سنوات الخبرة – عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية- الجامعة)،

#### أهمية الدراسة Research Significance:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها وحداثتها، وبذلك يأمل الباحث أن تفيد الدراسة على النحو الآتي:

- **الأهمية النظرية:**
  - يتوقع الباحث أن تسهم في تعزيز وعي الجميع بإيجابيات الإدارة الإلكترونية، وإقناع الفاعلين بأهمية التغيير والتأقلم مع التقنيات والأنظمة الحديثة والاستفادة منها في الإدارة الجامعية.
  - تمثل الدراسة الحالية إضافة علمية للمكتبة تساهم في إفادة الباحثين والمهتمين بالتطوير الإداري.
- **الأهمية التطبيقية:**
  - قد تفيد نتائج الدراسة في لفت نظر قيادات الجامعات اليمنية والوزارة إلى أهمية توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، واستشعار دورها في تحسين الأداء الاستراتيجي.
  - يتوقع أن تسهم في تحفيز القيادة السياسية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي لاتخاذ خطوات جادة لتحديث التشريعات واللوائح والأنظمة الإدارية في الجامعات لتتواءم مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.
  - يتوقع أن تسهم في تحقيق رؤية موحدة بين الجامعات ومختلف الوزارات؛ بضرورة تمويل وتبني استراتيجية خاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية وتشجيع التحول نحو العالم الإلكتروني والمجتمع الرقمي.
  - ستفيد في لفت نظر قيادات الجامعات اليمنية للاهتمام بالموارد البشرية؛ أكاديميين وإداريين؛ باعتبارهم أساس التنمية وعماد التطوير الجامعي، وخاصة ضمان العيش الكريم لهم والعدالة والتدريب المستمر.
  - ستقدم الدراسة إضافة علمية تفيد الباحثين وتفتح آفاقاً لبحوث جديدة في المجال.

#### حدود الدراسة Research Limits:

تقتصر نتائج الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** الإدارة الإلكترونية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) والأداء الاستراتيجي المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) وتنمية الموارد (التدريب، التطوير، تقييم الأداء).
- **الحدود البشرية:** القيادات الأكاديمية (عمداء كليات ونوابهم ورؤساء أقسام) والإدارية مدراء (عموم، إدارات).
- **الحدود المكانية:** الجامعات اليمنية، (الحكومية والخاصة).
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال العام الجامعي 2021- 2022م.

#### مصطلحات الدراسة Research Terms:

- **الإدارة الإلكترونية Electronic management:** يعرف (المتوكل، 2022: 85) الإدارة الإلكترونية بأنها: "مدخل إداري حديث يتم من خلاله تنفيذ كافة الأعمال في إدارات ومراكز الجامعة... باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لمواكبة التطورات والتغيرات المعاصرة وإنجاز المهام بكفاءة وفعالية".

- ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمليات الإدارية في الجامعات اليمنية والمتمثلة في (التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة)، من خلال تقدير أفراد عينة الدراسة لمفردات الأداة".
- الأداء الاستراتيجي **Strategic performance**: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد". (عاشور، 2013: 14). ويعرف- أيضاً- بأنه: "مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لإرضاء الزبائن ولتحقيق الأهداف التنظيمية". (Jones & George, 2008: 6).
- ويعرفه الباحث إجرائياً: "قدرة الجامعات اليمنية على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية والاستفادة من تطبيقات الإدارة الإلكترونية وتنمية مواردها البشرية وذلك من خلال إجابات العينة على عبارات الأداة المعتمدة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة؛ المالي والعلاء والنمو والتعلم والعمليات الداخلية".
- تنمية الموارد البشرية **Human Resource Development**: "هي العملية التي تقوم بها الجامعات والمتعلقة بتنمية العاملين فيها وإكسابهم المهارات والمعارف المهنية لتحقيق أعلى درجة من الأداء والكفاءة. (السكران، 2019: 31).
- وإجرائياً؛ يعرف الباحث: بأنها: "عملية تدريب وتطوير العاملين بالجامعات لإكسابهم المعارف والمهارات المتعلقة بوظائفهم، وكذلك النمو المهني الذاتي والخبرات المتراكمة والتي تحسن الأداء وتقاس بتقديرات العينة للأداة".

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً- الإطار النظري.

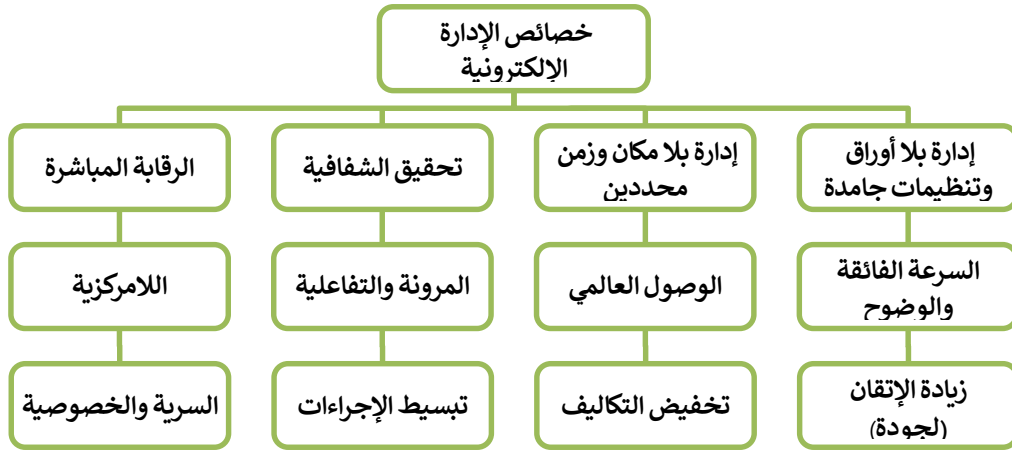
#### 2-1-1- أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات.

- تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف على مستوى الإدارة الجامعة؛ بالاستخدام الأمثل لتقنية المعلومات والاتصالات، وتساهم في تطوير وتحسين الأداء للجامعات وللمؤسسات بشكل عام وأهم الأهداف التي يمكن أن تحققها- يلخصها الباحث- نقلاً عن (أبو النصر، 2018: 172) (قريشي، 2016: 152)، و(يونس، 2015، 13) في الآتي:
1. تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات، من خلال توفير المعلومات والبيانات التي تيسر اتخاذ القرارات المناسبة.
  2. الربط المشترك بين إدارات الجامعة وفروعها وكلياتها، وتقديم الخدمة من بوابة واحدة للجمهور.
  3. محاربة الفساد الإداري، وتحقيق الشفافية، وتطوير عمليات الإدارة، وتعزيز فعاليتها.
  4. تقليل معوقات اتخاذ القرارات الإدارية بتوفير البيانات والمعلومات وربطها بمراكز اتخاذ القرار.
  5. استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد، وإلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة.
  6. التخفيف من نظام الأرشيف الورقي، واستبداله بنظام إلكتروني، مع سهولة التعامل مع الوثائق، وتصحيح الأخطاء.
  7. محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية التي تنعكس على إنجاز المعاملات.
  8. توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء وثقافة المنظمات الإيجابية لدى جميع العاملين.
  9. إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الإداري الشامل والمتواصل.
  10. تحقيق المساواة في الحصول على الخدمات وتقليل السلوكيات الضارة مثل (الوساطة، الرشوة، المحسوبية).

#### 2-1-2- خصائص الإدارة الإلكترونية في الجامعات:

- تتصف الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن الإدارة التقليدية، وتنعكس هذه الخصائص بشكل مباشر على الجامعات التي تمارس الأعمال الإدارية إلكترونياً، ويكتفي الباحث هنا بعرض أهمها نقلاً بتصريف عن: (عبد العال، 2022: 369-370)، و(العالول، 2011: 29-30)، و(الدوسري، 2010: 34): وكما يبينها الشكل الآتي:





شكل (1) خصائص الإدارة الإلكترونية (الشكل من تصميم الباحث بالاستفادة من دراسات سابقة)

## 2-1-2- الأداء استراتيجي.

### 1-2-1- نموذج بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي:

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

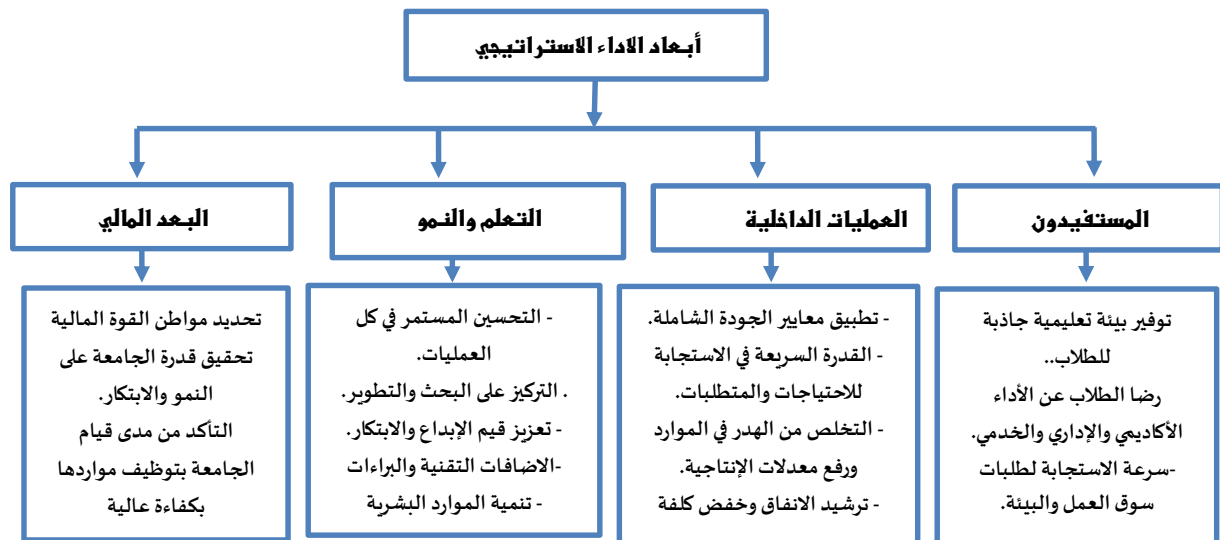
تعرف بأنها "نظام شامل لقياس الأداء من بُعد استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة لتعرض للمدراء صورة واضحة عن أداء المنظمة ومدى تحقق أهدافها (Kaplan & Norton, 2010, 44)، المشار إليه في (العبيدي وآخرون: 2021). فوائد بطاقة الأداء المتوازن:

لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات، فوائد عدة أبرزها- نقلا بتصرف- عن (الشمري، 2020: 168)، و(الحاج، 2015: 41-42) الآتي:

- توجيه وتنسيق أداء الجامعة بكافة أجهزتها الأكاديمية والإدارية، وعدم الاكتفاء بمراقبة الأداء.
- تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى داخل مقاييس الأداء المختلفة.
- توفير صورة شاملة لكافة الأعمال التنفيذية بالجامعة.
- نشر ثقافة التطوير والتحسين المستمر من خلال المراجعة المتكررة للأعمال.
- تحقق من خلال المعلومات للأبعاد الأربعة توازن بين المقاييس الداخلية والخارجية.
- تربط الأهداف الاستراتيجية بالميزانيات السنوية، كما تربط الأهداف والعمليات بالمستويات العليا للمنظمة.
- التأكيد على التغذية المرتدة الاستراتيجية على أسس كمية ورقمية واضحة.
- تترجم رؤية واستراتيجية الجامعة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء المتوازن.
- تعد أداة اتصال فاعلة لجعل الاستراتيجية واضحة لجميع العاملين، وليست غاية دورية لقياس نظام الأداء فقط.
- مقاييسها قادرة على أن تراجع باستمرار، وبشكل مقبول شهرياً أو فصلياً؛ لتحسين الأداء الاستراتيجي.
- إدخال الاستدامة في العمليات التشغيلية كما تجمع بين أداء الفرد، وأهداف المنظمة، والعملاء، والمجتمع.

### 2-2-1-2- أبعاد الأداء الاستراتيجي (بطاقة الأداء المتوازن).

تعد بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة الأبعاد المتعددة لقياس الأداء الكلي للمؤسسات؛ حيث تسمح بالقياس على مستوى أربعة أبعاد رئيسية مترابطة فيما بينها تشمل جميع مجالات الجامعة، وكما يبينها الشكل الآتي:



شكل (2) أبعاد الأداء الاستراتيجي في الجامعات (تصميم الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة)

### 2-1-3- تنمية الموارد البشرية في الجامعات.

أهداف تنمية الموارد البشرية في الجامعات.

يمكن تلخيص أهم أهداف تنمية الموارد البشرية في الجامعات نذكر أهمها نقلاً عن كل: (بن حمدون وبلعور، 2020، 142)، و(بوصاع، 2017: 24)، و(خديجة، 2017: 77) (محمد وحمد، 2015، 31-32) في التالي:

1. تحسين الأداء الكلي للجامعة من خلال الاهتمام بتنمية الموارد البشرية.
2. تحقيق أهداف الجامعات بأقل وقت وتكلفة.
3. إتاحة فرص التقدم والترقي للموظفين في الجامعات.
4. تنمية قدرات ومعارف ومهارات الموارد البشرية من أجل تطوير الأداء الحالي والمستقبلي.
5. تحديد احتياجات أفراد المؤسسة ودعم تحقيقها؛ لدعم عملية الاستقرار الوظيفي
6. مساعدة الأفراد والجامعات على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية.
7. مساعدة الموارد البشرية على التكيف مع المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء وتحقيق القدرة التنافسية للجامعات.

### 2-2- الدراسات السابقة بخصوص العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة.

أولاً- دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي:

- ذكرت بعض الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية قوية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الاستراتيجي وبعض الدراسات أظهرت أثراً متوسطاً بينهما، حيث كشفت دراسة (Mudholkar, 2020) أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين الأداء الإداري بشكل عالي كما أظهرت وجود علاقة ارتباط موجبة بين أنظمة الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الإداري وأظهرت دراسة (U. HAYATI et al. 2021) أن نجاح نظم المعلومات له أثر إيجابي على جودة الحوكمة وأثر إيجابي على أداء الجامعات في جافة الغربية، ويؤثر نجاح نظم المعلومات على الأداء التنظيمي بنسبة عالية، وبينت دراسة (قراوي، 2020)، وجود أثر إيجابي لتطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري للجامعة لجامعة سطيف1. كل هذا سعيًا منها لتحقيق جودة أدائها الاستراتيجي، وأظهرت دراسة (الزمر، 2019)، أن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية وبين جودة الأداء المؤسسي في الجامعات



الفلسطينية، كما كشفت دراسة (الشريف، 2019)؛ وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، ودرجة توافر التطوير الإداري في جامعة نجران، وأظهرت دراسة (الحدراوي وآخرون، 2018) أن الإدارة الإلكترونية تؤثر تأثيراً فاعلاً في تحسين وتحقيق الأداء الاستراتيجي. ودراسة (راضي، 2018) أكدت أن هناك علاقة طردية قوية بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة التعليمية في جامعة الأزهر بغزة.

- وتوصلت دراسة (المصري، 2022) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية، كما أشارت نتائج دراسة (مدلول، 2022) إلى وجود علاقة إيجابية بين استخدام الإدارة الإلكترونية والعمل الإداري في المنظمات الصحية العامة في العراق، كما يسهم استعمال الإدارة الإلكترونية في المنظمات العامة الصحية في تحسين عمليات استرجاع المعلومات الصحية وعدم بذل الجهد الكبير لذلك، بالإضافة لرفع القيمة النوعية للرعاية الصحية للمرضى.
- وأظهرت نتائج دراسة (البدو، 2021) أن دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية عالية، ومحمول متطلبات استخدام الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الإداري أيضاً عالي، وكانت نتائج محور دور التدريب الإلكتروني في تنمية المهارات الإدارية عالية، وأن العلاقة بين البرامج التدريبية الإلكترونية وتطوير الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية علاقة طردية قوية.
- وتشير دراسة (فرحان، 2019) إلى وجود علاقة وتأثير إيجابيين ذي دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الإلكترونية المتمثلة بالمعلوماتية، والاتصالية والخدماتية في جودة الخدمة التعليمية، وتوصلت دراسة (المنفوش، 2018) إلى وجود علاقة إيجابية دالة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وأبعاد الاتصال الإداري المتمثلة في اتخاذ القرارات وسرعة الأداء، وتؤكد دراسة (الأشول، 2016)؛ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء؛ ويتضح أنه كلما زادت الإدارة الإلكترونية بأبعادها كلما زاد تحسين أداء العاملين بجامعة العلوم والتكنولوجيا.

#### ثانياً- دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاستراتيجي:

- كشفت الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات حيث تشير دراسة (Nafari & Rezaei, 2021). إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وتوصلت دراسة (Sunahwati, 2019) إلى أن سياسة تنمية الموارد البشرية كانت الاستراتيجية الأكثر أهمية في تحسين أداء مؤسسة BBP2HP مع التدريب والتطوير كجزء لا يتجزأ من الاستراتيجية، وأظهرت دراسة (جلاب وجاسم، 2017)، وجود علاقة ارتباط طردية موجبة قوية بين مقدرات الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي.
- وتوصلت أغلب الدراسات إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي وكذلك الأداء الكلي للجامعات حيث توصلت دراسة (Sedarmayanti, et al, 2021) إلى أن متغيرات تنمية الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على أداء المحاضر في كلية الآداب بجامعة بادجارجان، وأكدت دراسة (Alghofaily, 2022) أن هناك علاقة ارتباط قوية دالة إحصائية بين استراتيجية التدريب والتعلم التنظيمي والتطوير وأداء الموارد البشرية في الجامعات

#### ثالثاً- دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية:

- تسهم الإدارة الإلكترونية بأدوار مهمة في تنمية الموارد البشرية، حيث تعمل على توفير وتداول المعلومات بين العاملين، وتمكينهم من الاتصال ببعضهم البعض؛ بما يدعم عملية تبادل المعارف والتجارب بين العاملين، كما تتيح فرص التعلم الفردي والتنمية الذاتية عن طريق الشبكات الإلكترونية. (أيوب وخالد، 2018: 74)، وتوصلت دراسة

(زروخي وآخرون، 2019: 398) إلى أن استخدام وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساهم بنسبة عالية في تنمية الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر، وأكدت دراسة، (حمزة، 2019: 416-417)، أن استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية تساهم في زيادة فعالية إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء في المنشأة.

- وبينت دراستا (الزين، 2022: 19) و(Alrahahe 2014) أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في تنمية الموارد البشرية؛ ويلخص الباحث دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية من خلال: توفيرها وتسهيلها لفرص المشاركة في التدريب الإلكتروني. كما تعمل على توفير التنمية الذاتية من خلال المواقع والمنصات الإلكترونية والمحتويات التدريبية والفيديوهات المنشورة، وتوفير الوسائل والأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية، وتحسين الجودة للمعلومات وسرعة توافرها.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهج الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي لوصف الواقع والتأكد من صحة فرضيات الدراسة المتعلقة بالعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بوجود المتغير الوسيط.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة المستهدفة؛ للعام الجامعي (2021-2022م) والبالغ عددهم (605)، أكاديمياً وإدارياً، يتوزعون على الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة المختارة، وذلك بحسب الإحصاءات الرسمية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2021، مركز تقنية المعلومات، بوابة التنسيق الإلكتروني للجامعات اليمنية. <https://p.oasyemen.net/portal>).

#### عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عمدية (قصدية) بلغت ثلاث جامعات حكومية هي: (صنعاء، عمران، حجة) كعينة ممثلة للجامعات الحكومية وثلاث جامعات خاصة هي: (جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة أزال للتنمية البشرية، جامعة الرازي) ممثلة للجامعات الخاصة، والتي مضى 12 عاماً على تأسيسها، كما تم الاعتماد على جدول حجم العينة لمورجان (Morgan, 1970) في تحديد عينة الدراسة، وبذلك تم تحديد عينة طبقية عشوائية بلغ الصالح منها للتحليل (246) مفردة. خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديمغرافية:

جدول (2) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (نوع الجامعة، النوع الاجتماعي، المؤهل

العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %	المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
الجامعة	حكومي	191	77.64%	الجنس	ذكر	211	85.77%
	أهلي	55	22.36%		أنثى	35	14.23%
	المجموع	246	100.0		المجموع	246	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	49	19.92%	المسمى الوظيفي	عميد/نائب عميد	60	24.39%
	ماجستير	45	18.29%		رئيس قسم	92	37.40%

دكتوراه فأعلى	152	%61.79	مدير عام إدارة	94	%38.21
المجموع	246	%100	المجموع	246	%100
10 سنوات فأقل	103	%41.87	لم ألتحق بأي دورة	103	%41.87
20-11 سنة	103	%41.87	5 دورات فأقل	98	%39.84
20 سنة فأكثر	40	%16.26	10-6 دورات	26	%10.57
المجموع الكلي	246	%100	أكثر من 10 دورات	19	%7.72

يتبين من الجدول (2) وجود بعض التفاوت بين فئات العينة ويعزو الباحث قلة الاناث إلى ضعف اقبالهن في السنوات الماضية، ومن جانب آخر فنسبة (61.79%) (دكتوراه فأعلى)، فيما تقاربت النسب تبعاً للمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة فرغم هجرة نسبة كبيرة من الأكاديميين في الجامعات إلى الخارج نظراً للظروف التي تمر بها البلاد؛ ف(58.13%) ممن تتجاوز خبرتهم (10) سنوات، وأخيراً (58.13%). حصلوا على دورات تدريبية، وبذلك يأمل الباحث أن تنعكس في دقة الإجابات والثقة في النتائج.

#### أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة؛ تبين أن الاستبانة هي الأداة المثلى لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت الصورة الأولية للأداة (الاستبانة) من جزأين؛ الأول: البيانات الديموغرافية؛ متغيرات (نوع الجامعة، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الدورات في الإدارة الإلكترونية)، والثاني: (88) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور وتحت كل منها (4) مجالات فرعية، وباكتمال بناء الاستبانة تمت مراجعتها من المشرف، وإجازتها للتحكيم.

#### • صدق الأداة:

##### أ. الصديق الظاهري:

بعد انتهاء الباحث من إعداد الاستبانة وتحديد المقياس المستخدم وصياغة عبارات المحاور واستيعاب ملاحظات وتعديلات المشرف الرئيس، تم عرضها على (30) من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الحكومية والخاصة وقد اعتمد الباحث معيار (80%) لتثبيت العبارات وإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء الملاحظات، وبذلك فقد استقر عدد العبارات الاستبانة في صورتها النهائية (81) عبارة؛ موزعة على المحاور والمجالات كما يبينها الجدول (3):

جدول (3) عدد عبارات الاستبانة وتوزيعها على المحاور والمجالات في صيغتها النهائية

المحور1: الإدارة الإلكترونية	عدد العبارات		المحور2: الأداء الاستراتيجي		عدد العبارات		محور3: تنمية الموارد البشرية.		عدد العبارات	
	الأولية	النائية	الأولية	النائية	الأولية	النائية	الأولية	النائية	الأولية	النائية
التخطيط.	8	7	المستفيدين	8	8	التدريب.	8	7	8	7
التنظيم.	8	9	العمليات	8	8	التطوير.	8	7	8	7
التوجيه.	7	6	التعلم والنمو.	8	7	تقييم الأداء.	8	7	8	7
الرقابة.	8	7	المالي	9	8	إجمالي المحور	8	24	21	21
إجمالي المحور	31	29	إجمالي المحور	33	31	إجمالي الاستبانة	88	81	81	81

##### ب- صدق الاتساق الداخلي:

بعد الانتهاء من تحكيم الاستبانة؛ قام الباحث بتجريبها على عينة استطلاعية- من خارج العينة- بلغت (30) مشاركا، حيث استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون للتأكد من ارتباط العبارات، وكانت النتائج كما في الجدول: المحور الأول- واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات:

جدول (4) معامل ارتباط عبارات المحور الأول؛ و اقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات بالمجالات وبالمحور.

المجال الأول: التخطيط			المجال الثاني: التنظيم			المجال الثالث: التوجيه			المجال الرابع: الرقابة		
العبرة	بالمجال	بالمحور	العبرة	بالمجال	بالمحور	العبرة	بالمجال	بالمحور	العبرة	بالمجال	بالمحور
1	.774**	.671**	1	.537**	.562**	1	.827**	.785**	1	.562**	.630**
2	.800**	.757**	2	.642**	.678**	2	.888**	.805**	2	.589**	.645**
3	.685**	.565**	3	.589**	.658**	3	.905**	.813**	3	.659**	.667**
4	.750**	.689**	4	.679**	.731**	4	.873**	.813**	4	.680**	.697**
5	.836**	.779**	5	.672**	.722**	5	.892**	.831**	5	.655**	.709**
6	.751**	.670**	6	.662**	.729**	6	.798**	.767**	6	.557**	.599**
7	.849**	.829**	7	.630**	.682**				7	.563**	.613**
			8	.566**	.595**						
			9	.568**	.621**						
									جميع معاملات الارتباط دالة عند $(0.000 \geq \alpha)$		

المحور الثاني- و اقع الأداء الاستراتيجي بالجامعات اليمنية:

جدول (5) معامل ارتباط عبارات المحور الثاني (و اقع الأداء الاستراتيجي) مع المجالات ومع الدرجة الكلية للمحور

ارتباط عبارات المجال الأول: احتياجات (المستفيدين) الطلبة			ارتباط عبارات المجال الثاني: العمليات الداخلية			ارتباط عبارات المجال الثالث: التعلم والنمو			ارتباط عبارات المجال الرابع: المالي		
العبرة	بالمجال	بالمحور	العبرة	بالمجال	بالمحور	العبرة	بالمجال	بالمحور	العبرة	بالمجال	بالمحور
1	.838**	.796**	1	.793**	.732**	1	.839**	.820**	1	.804**	.735**
2	.870**	.835**	2	.853**	.791**	2	.838**	.799**	2	.813**	.741**
3	.881**	.831**	3	.860**	.808**	3	.894**	.864**	3	.863**	.764**
4	.845**	.809**	4	.859**	.837**	4	.876**	.852**	4	.881**	.783**
5	.890**	.847**	5	.879**	.832**	5	.860**	.842**	5	.827**	.804**
6	.821**	.801**	6	.884**	.861**	6	.774**	.706**	6	.777**	.739**
7	.829**	.790**	7	.846**	.831**	7	.882**	.852**	7	.770**	.733**
8	.757**	.722**	8	.700**	.663**				8	.779**	.714**

المحور الثالث- و اقع تنمية الموارد البشرية بالجامعات اليمنية:

جدول (6) معامل ارتباط عبارات المحور الثالث (و اقع تنمية الموارد البشرية) مع المجالات ومع الكلي للمحور

ارتباط عبارات المجال الأول: التدريب			ارتباط عبارات المجال الثاني: التطوير			ارتباط عبارات المجال الثالث: تقييم الأداء		
العبرة	بالمجال	بالمحور	العبرة	بالمجال	بالمحور	العبرة	بالمجال	بالمحور
1	.813**	.784**	1	.786**	.785**	1	.855**	.829**
2	.868**	.843**	2	.837**	.804**	2	.878**	.868**
3	.763**	.684**	3	.871**	.840**	3	.846**	.815**
4	.824**	.789**	4	.826**	.761**	4	.884**	.817**
5	.851**	.804**	5	.890**	.859**	5	.790**	.732**
6	.876**	.862**	6	.861**	.834**	6	.888**	.838**
7	.846**	.819**	7	.808**	.778**	7	.853**	.812**

\*\*جميع معاملات الارتباط دالة عند  $(0.000 \geq \alpha)$

يتبين من الجداول (4، 5، 6) أن كافة عبارات المحاور الثلاثة ذات علاقة ارتباطية مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتهي إليه ومع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). ومن خلال ما سبق يكون الباحث تأكد من اتساق عبارات الاستبانة وبهذه الإجراءات صارت الأداة صالحة للتطبيق.

#### ثبات الأداة:

وللتأكد من ثبات الاستبانة- بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية- تم استخراج معامل الثبات؛ (ألفا كرونباخ (Cronbac's Alpha)، باستخدام التجزئة النصفية، وكانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

جدول (7) معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور ومجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية

محور الإدارة الإلكترونية	عدد العبارات	الفأ كرونباخ	محور2 الأداء الاستراتيجي	عدد العبارات	الفأ كرونباخ	محور3 الموارد البشرية	عدد العبارات	الفأ كرونباخ
التخطيط	7	0.934	احتياجات المستفيدين	8	0.965	التدريب	7	0.911
التنظيم	9	0.945	العمليات الداخلية	8	0.932	التطوير	7	0.907
التوجيه	6	0.954	التعلم والنمو	7	0.891	تقييم الأداء	7	0.895
الرقابة	7	0.982	المالي	8	0.902	الكلي للمحور3	21	0.942
الكلي لمحور1	29	0.980	الثبات الكلي لمحور2	31	0.933	الكلي للاستبانة	81	0.985

يتبين من الجدول (7) أن قيمة معاملات ثبات المحاور؛ الأول (0.980) والثاني (0.902)، والثالث (0.933)، والكلي (0.985) وجميعها (عالية جداً)، وتؤكد صلاحية الاستبانة لما وضعت لأجله، والوثوق في نتائجها وتعميمها.

#### الوزن النسبي المعياري للإجابات:

تكونت خيارات الإجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، وفقاً للجدول:

جدول (8) مديات المتوسطات والتقديرية اللفظية لاستجابات العينة

م	القيم عند إدخال البيانات	مديات المتوسطات	التقدير اللفظي	درجة التطبيق
1	1	1.80-1.00	أبداً	ضعيفة جداً
2	2	2.60-1.81	نادراً	ضعيفة
3	3	3.40-2.61	أحياناً	متوسطة
4	4	4.20-3.41	غالباً	عالية
5	5	5.00-4.21	دائماً	عالية جداً

#### أساليب التحليل الإحصائي:

اعتمد الباحث في عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) فيما تم تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج (AMOS21) وقد استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لوصف المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة.
- 2- معامل ارتباط بيرسون Person's Correlation: لمعرفة الارتباط وقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ Cronbac's Alpha: للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- 4- المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض كل عبارة وترتيبها حسب أعلى متوسط.
- 5- الانحراف المعياري: للتعرف انسجام الإجابات لعبارات ومجالات ومحاور الدراسة عن متوسطها.

- 6- الاختبار التائي (t-teat) لفحص الفروق تبعا لمتغيري (النوع الاجتماعي، نوع الجامعة).
- 7- التباين الأحادي (one way a nova) لفحص الفروق تبعا لمتغيرات (الخبرة، المؤهل، التدريب، الوظيفة).
- 8- اختبار (شيفيه) للمقارنة البعدية، للتعرف على اتجاه الفروق الناتجة عن اختبار التباين الأحادي.
- 9- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- 10- تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام (AMOS21) لبيان الدور المباشر وغير المباشر والكلي للأنموذج.

#### 4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

- عرض نتائج السؤال الأول: ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة؟

##### 1- عرض النتائج المتعلقة بمجال التخطيط:

للتعرف على واقع تطبيق التخطيط، تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات مجال التخطيط الإلكتروني والنتائج كما يبينها الجدول 9:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات التخطيط مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
3	للجامعة رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية منشورة إلكترونياً.	3.70	1.14	1	عالية
1	تتوفر بالجامعة لوائح وأنظمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	2.78	1.07	2	متوسطة
2	تعتمد الجامعة على الإدارة الإلكترونية لإنجاز مهام التخطيط.	2.78	1.09	3	متوسطة
4	تستخدم الجامعة الإدارة الإلكترونية لتحديد احتياجات العاملين.	2.64	1.07	4	متوسطة
5	تخطط الجامعة لتدريب العاملين على تطبيق الإدارة الإلكترونية	2.63	1.10	5	متوسطة
7	توظف الجامعة الإدارة الإلكترونية لمواكبة المستجدات الإدارية العالمية.	2.58	1.12	6	ضعيفة
6	تتوفر نماذج الخطط على الموقع الإلكتروني للجامعة.	2.33	1.14	7	ضعيفة
	متوسط مجال: التخطيط	2.78	0.86		متوسطة

يتبين من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لمستوى تطبيق التخطيط الإلكتروني بالجامعات اليمنية تراوح بين (2.33- 3.70) وبمستوى (ضعيف إلى عالي) لكافة عبارات المجال، وتشير النتيجة إلى أن هناك قيادات جامعية لديها ضعف في التعاملات الإلكترونية، وكذلك تعود القيادات على التخطيط الورقي التقليدي، وضعف الاهتمام بالتخطيط الإلكتروني والتدريب عليه، وكذلك حالة البلاد الغير مستقرة قد يكون لها السبب الأكبر في ذلك.

##### 2- عرض النتائج المتعلقة بمجال التنظيم:

جدول (10) المتوسطات والانحرافات لإجابات العينة على عبارات واقع التنظيم الإلكتروني مرتبة تنازلياً.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
9	توجد في الجامعة وحدة مسؤولة عن الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات.	3.26	1.41	1	متوسطة
5	تستخدم الجامعة الإدارة الإلكترونية لتحسين إدارة شؤون الطلبة.	3.22	1.09	2	متوسطة
2	توفر الجامعة بوابة خدمات إلكترونية شاملة.	3.15	1.00	3	متوسطة
6	تدير الجامعة شؤونها المالية إلكترونياً.	3.05	1.26	4	متوسطة
3	يتوفر بالجامعة نظام أرشفة إلكتروني.	2.81	1.18	5	متوسطة
1	تتوافق الهياكل التنظيمية للجامعة مع تطبيق الإدارة الإلكترونية.	2.70	1.06	6	متوسطة
4	توفر الجامعة المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	2.68	1.09	7	متوسطة
7	تتواصل الجامعة مع المجتمع المحلي إلكترونياً.	2.40	1.07	8	ضعيفة
8	تستخدم الجامعة برامج تواصل إلكترونية لعقد الاجتماعات مع الكليات.	2.36	1.07	9	ضعيفة



المتوسط الكلي لمجال التنظيم	2.85	0.87	متوسطة
-----------------------------	------	------	--------

يتبين من الجدول (10) أن متوسط مجال التنظيم الإلكتروني (2.78) وتعكس قصورا لدى الجامعات اليمنية في التنظيم الإلكتروني. ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف البنية التحتية في الجامعات من الأجهزة الإلكترونية والشبكات وضعف القيادات الإدارية والأكاديمية في استخدام تقنية المعلومات وقصور في الهياكل الأنظمة الخاصة بالإدارة الإلكترونية.

### 3- عرض النتائج المتعلقة بمجال التوجيه:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات التوجيه مرتبة تنازلياً.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
2	تحفز الجامعة العاملين لإنجاز الأعمال إلكترونياً.	2.73	1.22	1	متوسطة
1	تتواصل الجامعة مع مختلف المستويات الإدارية إلكترونياً.	2.63	1.09	2	متوسطة
3	توفر الجامعة التوجيه المهني والأكاديمي للعاملين إلكترونياً.	2.53	1.13	3	ضعيفة
5	تستخدم الجامعة برامج إلكترونية متنوعة للتواصل مع كافة الجهات.	2.50	1.07	4	ضعيفة
4	توفر الجامعة برامج تدريبية لتوجيه العاملين على الأعمال الإلكترونية.	2.45	1.14	5	ضعيفة
6	تستخدم الجامعة الإدارة الإلكترونية لتطوير العلاقات الإنسانية.	2.45	1.04	6	ضعيفة
	المتوسط الكلي لمجال التوجيه	2.55	0.97		ضعيفة

يتبين من الجدول (11) أن المتوسط الإجمالي للمجال (2.55)، وتشير النتيجة إلى أن قيادات الجامعات اليمنية لا تهتم بالتوجيه الإلكتروني بشكل جيد بسبب قلة الامكانيات الإلكترونية لعملية التوجيه وضعف التدريب في التوجيه الإلكتروني؛ وبذلك فهي بحاجة ماسة لتطوير أداء مهاراتها القيادية لتطبيق التوجيه الإلكتروني في جامعاتها، بما يسهم ذلك في الاستفادة من الإدارة الإلكترونية في عملية التوجيه وتطوير الوضع الحالي غير المقبول لجامعاتها.

### 4- عرض النتائج المتعلقة بمجال الرقابة:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات الرقابة الإلكترونية مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
1	يتوفر بالجامعة نظاماً رقابياً إلكترونياً.	2.50	1.18	1	ضعيفة
4	تحدث الجامعة المعلومات الرقابية إلكترونياً.	2.39	1.08	2	ضعيفة
2	تتابع الجامعة الأعمال اليومية إلكترونياً.	2.38	1.12	3	ضعيفة
3	تعمل الجامعة على اكتشاف الاختلالات في الأداء إلكترونياً.	2.28	1.06	4	ضعيفة
5	تعتمد الجامعة في تقييم الأداء على برامج إلكترونية.	2.24	1.07	5	ضعيفة
7	تراجع الجامعة استراتيجيتها وفقاً لمتطلبات الإدارة الإلكترونية.	2.21	1.07	6	ضعيفة
6	تزود الجامعة العاملين بالتغذية الراجعة عن أدائهم إلكترونياً.	2.01	1.05	7	ضعيفة
	المتوسط الكلي لمجال الرقابة	2.29	0.94		ضعيفة

يتبين من الجدول (12) أن المتوسط الإجمالي لعبارات المجال (2.29)، وتشير النتيجة إلى قصور كبير لدى الجامعات اليمنية في تطبيق الرقابة الإلكترونية، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف الاهتمام بتطبيق التقنية في عمليات الرقابة وكذلك التوجه التقليدي للقيادات وضعف البنية التحتية التقنية والمادية في الجامعات.

ويخلص الباحث الإجابة عن السؤال الأول بالجدول الآتي:

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على مجالات المحور الأول والكلي للمحور

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الممارسة
2	التنظيم	2.85	0.87	1	متوسطة

1	التخطيط	2.78	0.86	2	متوسطة
3	التوجيه	2.55	0.97	3	ضعيفة
4	الرقابة	2.29	0.94	4	ضعيفة
المتوسط الكلي لمحور (الإدارة الإلكترونية)		2.62	0.84	متوسطة	

يتبين من الجدول (13) أن المتوسط الكلي لمحور الإدارة الإلكترونية (2.62) وبتقدير ممارسة (متوسطة) ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود خطة أو استراتيجية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات وضعف اهتمام القيادات بتطبيق التقنية في عمليات الإدارة، وتعودهم على الإدارة التقليدية وضعف البنية التحتية التقنية والمادية في الجامعات وقلة الامكانيات المالية والمستلزمات الإلكترونية وكذلك حالة البلاد الغير مستقرة قد يكون لها السبب الأكبر في ذلك. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات؛ الحضرمي (2021)، والسهلي، (2020)، والبلوي، (2020)، و(Waswas1 et al، 2019) والاكحلي، (2018)، والعياصر، (2018)، وMudholkar (2020) وقراوي، (2020)، والشريف، (2019)، والغامدي، (2018)، وعماري، (2018)، والتي أكدت أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات متوسط.

- عرض نتائج السؤال الثاني: "ما مستوى الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة؟"

#### 1- النتائج المتعلقة بالمجال الأول: المستفيدين (الطلبة):

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول عبارات بعد المستفيدين.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
6	تلي خدمات الجامعة احتياجات سوق العمل ومتطلبات المجتمع.	3.04	1.06	1	متوسطة
1	تناسب الخدمات التعليمية بالجامعة مع احتياجات المستفيدين.	2.95	1.03	2	متوسطة
4	توفر الجامعة أماكن مناسبة لممارسة الأنشطة الطلابية.	2.85	1.15	3	متوسطة
7	يُوجد مستوى مقبول من رضا المستفيدين عن خدمات الجامعة.	2.78	0.99	4	متوسطة
5	تُحدّد الجامعة احتياجات المستفيدين لتلبيتها.	2.58	1.08	5	ضعيفة
3	تستجيب الجامعة لشكاوى المستفيدين في تحسين أداؤها.	2.52	1.17	6	ضعيفة
2	تستطلع الجامعة آراء المستفيدين في تقييم أداؤها.	2.51	1.13	7	ضعيفة
8	تتواصل الجامعة مع الطلبة الخريجين، لمتابعة أوضاعهم المهنية.	2.03	1.15	8	ضعيفة
	المتوسط الكلي لمجال احتياجات المستفيدين	2.66	0.92		متوسطة

يتبين من الجدول (14) أن المتوسط الكلي لاحتياجات المستفيدين (الطلبة) (2.66) بمستوى (متوسطة)، وتعكس النتيجة وجود ضعف في البنى التحتية لإقامة الأنشطة التعليمية وفي تمويل برامج الجامعات وأنشطتها مما يؤدي إلى إعاقة تنفيذ برامجها وأنشطتها الطلابية، وعدم الاهتمام بمشاركة الطلبة في تقييم الأداء ومتابعة أوضاعهم وتلبية احتياجاتهم.

#### 2- عرض النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: العمليات الداخلية:

جدول (15) المتوسطات والانحرافات لاستجابات العينة حول عبارات العمليات الداخلية مرتبة تنازلياً.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
1	يتوفر بالجامعة (مبنى - مكتبة - قاعات..) توافق معايير الاعتماد باليمن.	3.25	1.11	1	متوسطة
2	تطور الجامعة خدماتها بصورة مستمرة.	3.07	1.13	2	متوسطة
5	تُشجّع الجامعة العمل بروح الفريق الواحد لإنجاز الأعمال.	2.94	1.21	3	متوسطة
4	توظف الجامعة التقنيات في تقديم خدماتها العلمية والبحثية والاجتماعية.	2.92	1.00	4	متوسطة
7	يتم تحديث المناهج وأساليب التعليم والتعلم بما يتوافق مع معايير الجودة.	2.91	1.16	5	متوسطة
3	تشرك الجامعة منتسبيها في عمليات التطوير.	2.9	1.09	6	متوسطة

6	يتم التقييم المستمر لأداء الجامعة (إداري- مالي- أكاديمي- بحثي- خدمي).	2.70	1.16	7	متوسطة
8	تمارس الجامعة اللامركزية في إدارتها المختلفة.	2.47	1.11	8	ضعيفة
	المتوسط الكلي لمجال العمليات الداخلية	2.89	0.94		متوسطة

يتبين من الجدول (15) أن المتوسط الحسابية لمستوى ممارسة العمليات الداخلية (2.89) وتشير النتيجة إلى ضعف اهتمام القيادات الجامعية بتطوير العمليات لجامعاتهم وضعف البنى التحتية والموارد المالية وتشجيع العاملين وتنمية مهاراتهم وضعف توظيف الجامعات اليمنية للتقنيات الحديثة في العمليات الداخلية.

### 3- عرض النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: التعلم والنمو

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول عبارات التعلم والنمو مرتبة تنازلياً.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
6	تتيح الجامعة لمنتسبيها الالتحاق بالدراسات العليا وفقاً لاحتياجاتها.	2.93	1.17	1	متوسطة
3	تطور الجامعة برامجها الدراسية بصورة مستمرة.	2.88	1.17	2	متوسطة
4	تطور الجامعة أنظمتها الإدارية بما يحسن أداؤها.	2.8	1.09	3	متوسطة
7	تستفيد الجامعة من خبراتها السابقة في تطوير أداؤها.	2.80	1.17	4	متوسطة
5	تواكب الجامعة التقنيات الحديثة في تقديم خدماتها.	2.79	1.07	5	متوسطة
1	تطور الجامعة قدرات العاملين لتحسين الأداء.	2.74	1.12	6	متوسطة
2	تقيم الجامعة شراكات مع جامعات إقليمية ودولية لتبادل الخبرات.	2.49	1.17	7	ضعيفة
	المتوسط الكلي لمجال التعلم والنمو	2.78	0.97		متوسطة

يتبين من الجدول (16) أن المتوسط الكلي للمجال (2.78)، وممارسة (متوسطة)، وتعكس أنها بحاجة كبيرة للاهتمام ببرامجها الدراسية وتطوير أساليبها وتقنياتها لمواكبة التقنيات التعليمية، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف الخبرات لدى بعض القيادات الجامعية والاستسلام للوضع المتردي للبلاد وضعف التمويل اللازم لتنمية الموارد البشرية.

### 4- عرض النتائج المتعلقة بالمجال الرابع: المالي

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول عبارات المجال المالي مرتبة تنازلياً.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
1	تدير الجامعة مواردها المالية وفق استراتيجية واضحة.	2.82	1.15	1	متوسطة
3	تطور إدارة الجامعة أنظمتها المحاسبية باستمرار.	2.78	1.19	2	متوسطة
4	تستخدم الجامعة تقنيات حديثة في الرقابة على الأداء المالي.	2.76	1.23	3	متوسطة
8	تقدم الجامعة التقارير المالية في مواعيدها المحددة.	2.70	1.02	4	متوسطة
5	تنوع الجامعة مواردها المالية وتنميتها.	2.67	1.15	5	متوسطة
2	تتناسب إيرادات الجامعة مع نفقاتها.	2.51	1.16	6	ضعيفة
6	تربط الجامعة الحوافز بنتائج الأداء.	2.36	1.12	7	ضعيفة
7	تُخصّص الجامعة موازنة كافية لكل وظيفة (تعليم- بحث- خدمة مجتمع).	2.32	1.01	8	ضعيفة
	المتوسط الكلي للمجال المالي	2.62	0.92		متوسطة

يتبين من الجدول (17) أن المتوسط الكلي للمجال (2.62) وتعكس النتيجة أن الجامعات اليمنية بحاجة كبيرة لوضع استراتيجية واضحة في إدارة مواردها المالية، وتطوير أنظمتها المحاسبية والتي تساعد على تصريف الوارد المالية بدون هدر وبشفافية عالية، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف الموارد المالية وضعف البنية التحتية في الأجهزة وقلة الاستفادة من الجامعات المشهورة... ويلخص الباحث الإجابة عن السؤال الثاني بالجدول الآتي:

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط استجابات العينة على مجالات المحاور الثاني

م	المجال	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
2	العمليات الداخلية	2.89	0.94	1	متوسطة
3	التعلم والنمو	2.78	0.97	2	متوسطة
1	احتياجات المستفيدين (الطلبة)	2.66	0.92	3	متوسطة
4	المالي	2.62	0.92	4	متوسطة
	المتوسط الكلي لمحور الأداء الاستراتيجي	2.74	0.89		متوسطة

يتبين من الجدول (18) أن متوسط الأداء الاستراتيجي (2.74)، وممارسة متوسطة، ويعزو ذلك الباحث إلى الوضع الغير مستقر وإطالة الأزمات الاقتصادية والسياسية وضعف التمويل وقلة القيادات المتمكنة ذو الكفاءة الإدارية وضعف تنمية الموارد البشرية وضعف استغلال الطاقات البشرية والموارد المتاحة وتتفق النتيجة مع دراسات Nafari & Rezaei (2021)، والعزام، (2019). وعبد المغني، (2020). والشمرى، (2020) والرفوع، (2021)، والشاعري، (2022)، والناصر، (2018)، والتي كان مستوى الأداء فيها متوسط. وتختلف مع دراسة العبيدي وامين والشرجي. (2021). والعولقي، (2020). ومسلم، (2017). والتي كان مستوى الأداء فيها بدرجة ضعيفة.

• عرض نتائج السؤال الثالث: "ما مستوى تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة؟

#### 1- النتائج المتعلقة بالمجال الأول: التدريب

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول عبارات التدريب مرتبة تنازلياً.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
3	يتوافر للجامعة مركزاً لتدريب الموارد البشرية مجهز بكافة المستلزمات.	2.76	1.12	1	متوسطة
2	تضع الجامعة البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات العاملين فيها.	2.56	1.05	2	ضعيفة
4	تقيم الجامعة أداء المتدربين قبل العملية التدريبية وبعدها.	2.50	1.10	3	ضعيفة
1	توجد خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية في الجامعة.	2.43	1.16	4	ضعيفة
6	تراعي الجامعة تحقيق العدالة بين العاملين لمشاركتهم في البرامج التدريبية.	2.39	1.12	5	ضعيفة
7	تقيم الجامعة شراكات مع جامعات متقدمة للاستفادة من برامجها.	2.28	1.03	6	ضعيفة
5	تخصص الجامعة موازنة سنوية لتدريب موظفيها.	2.24	1.18	7	ضعيفة
	المتوسط الكلي لمجال التدريب	2.45	0.92		ضعيفة

يتبين من الجدول (19) أن المتوسط الإجمالي للمجال (2.45) ويعزو الباحث القصور في التدريب بالجامعات اليمنية إلى قلة اهتمام القيادات الجامعية بالتدريب وقلة الموارد المالية المخصصة للتدريب.

#### 2- عرض النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: التطوير

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول عبارات التطوير مرتبة تنازلياً.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
1	للجامعة نظام واضح لتطوير المسار الوظيفي.	2.65	1.09	1	متوسطة
2	يراعي نظام استقطاب العاملين الجدد بالجامعة مدى معرفتهم الإلكترونية.	2.53	1.06	2	ضعيفة
3	تطور الجامعة مهارات العاملين التقنية المرتبطة بتخصصاتهم.	2.47	1.06	3	ضعيفة
5	تنهي الجامعة الموارد البشرية كهدف أساسي ضمن التطوير التنظيمي.	2.45	1.05	4	ضعيفة
7	تشرك الجامعة العاملين فيها في القرارات ذات الصلة بوظائفهم.	2.39	1.03	5	ضعيفة
6	تطور الجامعة الموارد البشرية وفقاً لنتائج تقييم أدائهم الوظيفي.	2.37	1	6	ضعيفة
4	تتوقف ترقية العاملين على المهارات التي يمتلكونها.	2.35	1.03	7	ضعيفة
	المتوسط الكلي لمجال التطوير	2.46	0.88		ضعيفة

يتبين من الجدول (20) أن المتوسط الإجمالي للمجال (2.46)، وبممارسة (ضعيفة)، ويعزو الباحث القصور في التطوير لدى الجامعات اليمنية لضعف تطبيق نظام المسار الوظيفي في الجامعات وكذلك للمركزية في الأعمال الإدارية وتغليب الوساطات والقرابة وجماعات العمل في تطوير وترقية الموارد البشرية وضعف البنى التحتية التقنية.

• عرض النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: تقييم الأداء

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول عبارات تقييم الأداء مرتبة تنازلياً.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
5	يساعد نظام تقييم الأداء على تحسين أداء الجامعة.	2.90	1.16	1	متوسطة
1	يوجد بالجامعة نظام تقييم أداء بمعايير واضحة.	2.65	1.14	2	متوسطة
7	تقيم الجامعة أداؤها ذاتياً سنوياً وفق معايير الجودة.	2.48	1.11	3	ضعيفة
2	تحدد أولويات التدريب وفقاً لنتائج تقييم الأداء..	2.46	1.06	4	ضعيفة
4	توجه الجامعة إدارتها لوضع خطط التطوير بناءً على نتائج تقييم الأداء.	2.39	1.07	5	ضعيفة
6	تتم مراجعة وتحديث نظام تقييم الأداء بشكل دوري.	2.35	1.06	6	ضعيفة
3	تتيح الجامعة لموظفيها الاطلاع على نتائج تقييم أداؤهم.	2.23	1.14	7	ضعيفة
	المتوسط الكلي لمجال تقييم الأداء	2.49	0.95		ضعيفة

يتبين من الجدول (21) أن المتوسط الإجمالي للمجال (2.49)، وبممارسة (ضعيفة)، ويعزو الباحث القصور إلى ضعف نظام تقييم الأداء وضعف اهتمام القيادات الأكاديمية بتقييم الأداء بسبب عدم توفر الرواتب للعاملين والأوضاع الاقتصادية والأزمات التي تمر بها اليمن بما يؤثر على الجامعات. ويلخص الباحث نتائج السؤال الثالث بالجدول الآتي:

جدول (22) المتوسطات والانحرافات لإجابات العينة على مجالات المحور الثالث والمتوسط الكلي للمحور

م	المجال	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
3	تقييم الأداء	2.49	0.95	1	ضعيفة
2	التطوير	2.46	0.88	2	ضعيفة
1	التدريب	2.45	0.92	3	ضعيفة
	المتوسط لمحور (تنمية الموارد البشرية)	2.47	0.88		ضعيفة

يتبين من الجدول (22) أن متوسط المحور (2.47) وممارسة (ضعيفة)، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الموارد المالية المخصصة لتنمية الموارد البشرية بالجامعات وتتفق النتيجة مع دراسة جيجيق وآخرون، (2019). وزروخي وآخرون، (2019). ومحمود، (2018). والتي جاءت تنمية الموارد البشرية ضعيفة ومتدنية، واختلفت مع دراسات Nafari & Rezaei (2021)، وعبد المجيد، (2021). والسكران، (2019). والتي جاءت تنمية الموارد البشرية متوسطة.

• ثانياً- نتائج فحص الفرضيات واختبارها

• اختبار الفرضية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية".

وللتأكد من صحة الفرضية استخدم الباحث معامل الانحدار الخطي البسيط، لحساب العلاقة الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل (التخطيط- التنظيم- التوجيه- الرقابة) على المتغير التابع (تحسين الأداء الاستراتيجي) وكالاتي:

جدول (23) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الاستراتيجي

ملخص النماذج				تحليل التباين ANOVA		معاملات الانحدار واختبار (T)	
المتغير	أبعاد المتغير	معامل	معامل	قيمة (F)	مستوى	قيمة	مستوى
التابع	المستقل	الارتباط R	التحديد R <sup>2</sup>		الدلالة	B	الدلالة

0.000	5.084	0.342	0.000	172.469	0.741	0.861	التخطيط	تحسين الأداء الاستراتيجي
.255	1.142	0.089					التنظيم	
.000	5.955	0.357					التوجيه	
.041	2.053	0.115					الرقابة	

يتبين من الجدول (23) أن العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) والمتغير التابع (تحسين الأداء الاستراتيجي) دالة إحصائياً، حيث كان معامل الارتباط بين المتغيرين (0.861) وهي علاقة طردية موجبة كبيرة، وتؤكد كفاءة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع (تحسين الأداء الاستراتيجي)، إضافة إلى قيمة معامل التحديد البالغة ( $R^2=0.741$ ) والتي تبين أن أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) مجتمعة يُفسر (74.1%) من التباين في المتغيرات الحاصلة في مستوى تحسين الأداء الاستراتيجي، بينما تفسر البواقي (25.9%) من التغيرات التي تحدث في الأداء الاستراتيجي ترجع لعوامل أخرى غير الإدارة الإلكترونية، وتبين النتائج أن الإدارة الإلكترونية تمثل عاملاً مهماً من عوامل تحسين الأداء الاستراتيجي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة U. HAYATI et al. (2021) أن نجاح نظم المعلومات يؤثر على الأداء التنظيمي بنسبة 71% ودراسة Mudholkar (2020) أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين الأداء الإداري بنسبة (75%). والزمري، (2019). واختلفت مع دراسة قراوي، (2020). وقريشي، وسليخ، (2019). والشريف، (2019). الغامدي، (2018). وأظهرت أن إسهام الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة.

- اختبار الفرضية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية في تنمية

الموارد البشرية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.

جدول (24) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير متغير (الإدارة الإلكترونية) على تنمية الموارد البشرية

ملخص النماذج			تحليل التباين ANOVA		معاملات الانحدار واختبار (T)		
المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة (F)	مستوى الدلالة	قيمة B	قيمة (T)
تنمية الموارد البشرية	التخطيط	0.802	0.643	108.705	0.000	0.396	5.081
	التنظيم					0.088	0.974
	التوجيه					0.328	4.720
	الرقابة					0.188	2.906

يتبين من الجدول (24) أن العلاقة الارتباطية بين المتغيرين دالة إحصائياً، وبلغت (0.802) وهي طردية موجبة كبيرة، كما تؤكد كفاءة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)، وقيمة معامل التحديد البالغة ( $R^2=0.643$ ) تبين أن أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) مجتمعة تُفسر (64.3%) من التباين في تنمية الموارد البشرية، بينما ترجع البواقي (35.7%) لعوامل أخرى، وتؤكد هذه النتيجة أنه وبافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى، فإن تحسين الإدارة الإلكترونية بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة بمقدار (91.2%) في تنمية الموارد البشرية، وتبين أن التخطيط أكثر المجالات تأثيراً، يليه التوجيه ثم الرقابة، أما التنظيم فضعيف، وبذلك تقبل الفرضية.

- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنمية الموارد البشرية

في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية".

جدول (25) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد تنمية الموارد البشرية على تحسين الأداء الاستراتيجي

ملخص النماذج			تحليل التباين ANOVA		معاملات الانحدار واختبار (T)		
المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة (F)	مستوى الدلالة	قيمة B	قيمة (T)
المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة (F)	مستوى الدلالة	قيمة B	قيمة (T)
	أبعاد المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة (F)	مستوى الدلالة	قيمة B	قيمة (T)
	أبعاد المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة (F)	مستوى الدلالة	قيمة B	قيمة (T)
	أبعاد المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة (F)	مستوى الدلالة	قيمة B	قيمة (T)



0.000	5.020	0.359	0.000	273.295	0.772	0.879	التدريب	تحسين
0.000	4.784	0.375					التطوير	الأداء
0.008	2.670	0.181					تقييم الأداء	الاستراتيجي

يتبين من الجدول (25) أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائياً، وبلغت (0.879) وهي علاقة طردية موجبة كبيرة، وتؤكد كفاءة المتغيرات المستقلة في التابع (تحسين الأداء الاستراتيجي)، وبمعامل تحديد ( $R^2=0.772$ ) والتي تبين أن (تنمية الموارد البشرية) تُفسر (77.2%) من التباين في تحسين الأداء الاستراتيجي، بينما ترجع البواقي (22.8%) لعوامل أخرى، وتؤكد هذه النتيجة أنه كلما زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء الاستراتيجي. كما تبين أن التطوير أعلى تأثيراً في تحسين الأداء، يليه التدريب ثم تقييم الأداء، وبناءً على ما سبق تقبل الفرضية، وتتفق هذه النتيجة مع دراساتي (Nafari & Rezaei (2021)، (Sunahwati (2019) بأن هناك علاقة إيجابية دلالة بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي وأن تنمية الموارد البشرية عيلاً أكثر أهمية في تحسين أداء مؤسسة.

- فحص الفرضية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية بوجود تنمية الموارد البشرية كمتغير وسيط من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية".

جدول (26) نتائج الانحدار الخطي المتدرج لأثر الإدارة الإلكترونية في الأداء الاستراتيجي بوجود المتغير الوسيط

ملخص النماذج			تحليل التباين ANOVA		معاملات الانحدار واختبار (T)	
المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الارتباط R	التحديد $R^2$	قيمة (F)	قيمة B	قيمة (T)
تحسين الأداء الاستراتيجي	الإدارة الإلكترونية	0.854	0.729	655.126	0.905	25.595
	الإدارة الإلكترونية	0.915	0.838	626.713	0.429	10.185
	تنمية الموارد البشرية				0.538	12.771

يتبين من الجدول (26) أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.854) وهو معامل ارتباط موجب طردي وكبير، وتؤكد قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.729$ ) أن المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) تُفسر (72.9%) من التباين في المتغير التابع (تحسين الأداء الاستراتيجي)، كما أن معامل الارتباط (0.915) وهو معامل ارتباط موجب طردي وكبير، وبمعامل تحديد ( $R^2=0.838$ ) تبين أن تأثير (الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية) مع بعض تُفسر (83.8%) من التباين في المتغير (تحسين الأداء الاستراتيجي)، أما باقي التباين (16.2%) من التغيرات في الأداء فيعود لعوامل أخرى، وبذلك فكلما اهتمت الجامعات بتطبيق الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية انعكس طردياً في تحسين الأداء الاستراتيجي.

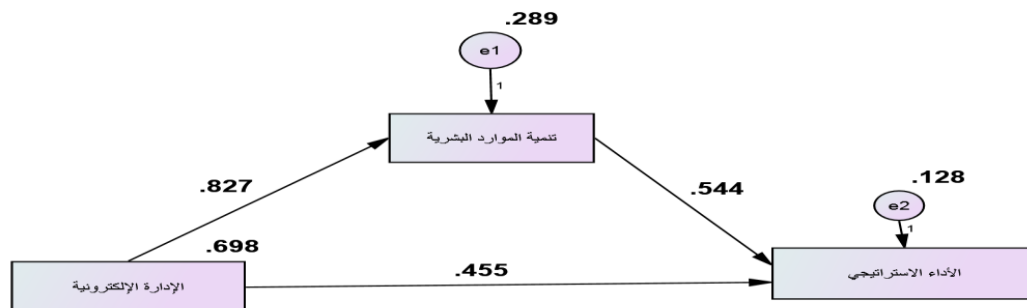
- اختبار أثر المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) بوجود المتغير الوسيط (تنمية الموارد البشرية) على المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) من خلال تحليل المسار وفقاً للبرنامج الإحصائي (AMOS)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (27) نتائج التأثير المباشر للإدارة الإلكترونية على الأداء الاستراتيجي للجامعات اليمنية في ضوء تنمية

الموارد البشرية كمتغير وسيط باستخدام تحليل المسار (Amos)

المسار	معامل التأثير $\beta$ (Estimate)	الخطأ المعياري S.E.	C.R.	الاحتمالية P.
الإدارة الإلكترونية...> تنمية الموارد البشرية	0.827	0.041	20.133	***
تنمية الموارد البشرية...> الأداء الاستراتيجي	0.544	0.042	12.823	***
الإدارة الإلكترونية...> الأداء الاستراتيجي	0.455	0.044	10.227	***

يتبين من الجدول (27) أن قيمة تأثير المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) على التابع (الأداء الاستراتيجي) بوجود الوسيط (تنمية الموارد البشرية) قد بلغت (0.455)، كما بلغ تأثير المتغير المستقل على الوسيط (0.827) وبلغت قيمة التأثير المباشر للوسيط على التابع (الأداء الاستراتيجي) (0.544)، كما يلاحظ أن تأثير (المعاملات) علاقة الوسيط في التابع كانت دلالة إحصائية أقل من (0.05)، والشكل الآتي يوضح ذلك:



شكل (3) قيم معاملات بيتا لأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع حسب برنامج أموس

Probability level cannot be computed=P; Degrees of freedom = 0; Chi-square =.000; Fitness Indexes:

جدول (28) نتائج التأثير الغير المباشر للمتغير الوسيط (تنمية الموارد البشرية) مع الإدارة الإلكترونية في الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية باستخدام تحليل المسار (Amos)

المسار	معامل التأثير $\beta$ (Estimate)	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي
الإدارة الإلكترونية... < تنمية الموارد البشرية	0.827	0.000	0.000
تنمية الموارد البشرية... < الأداء الاستراتيجي	0.544	0.000	0.000
الإدارة الإلكترونية... < الأداء الاستراتيجي	0.455	0.450	0.905

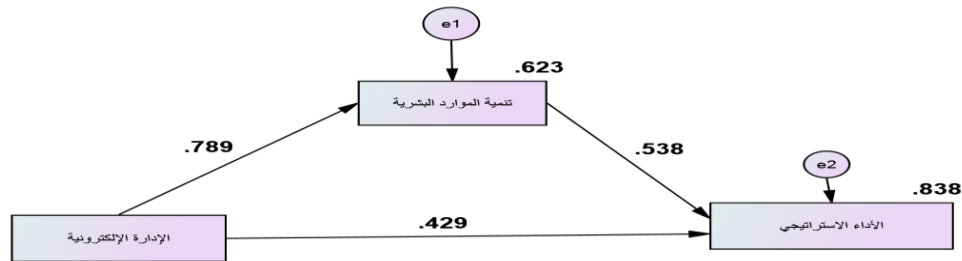
يتبين من الجدول (28) أن قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط بلغت (0.450) وعليه يصبح التأثير الكلي للمتغير المستقل على المتغير التابع بقيمة (0.905) بوجود الوسيط، وحيث إن تأثير المتغير الوسيط كان دالاً من الناحية الإحصائية فإننا نعتبر وجود تأثير جزئي للمتغير الوسيط، بالتالي يتم قبول فرضية الدراسة إذ تبين تأثير المتغير الوسيط.

جدول (29) نتائج التأثيرات المعيارية للمتغير الوسيط (تنمية الموارد البشرية) مع الإدارة الإلكترونية في الأداء

الاستراتيجي في الجامعات اليمنية باستخدام تحليل المسار (Amos)

المسار	التأثيرات المعيارية المباشرة	التأثيرات المعيارية غير المباشرة	إجمالي التأثيرات
الإدارة الإلكترونية... < تنمية الموارد البشرية	0.789	0.000	0.789
تنمية الموارد البشرية... < الأداء الاستراتيجي	0.538	0.000	0.538
الإدارة الإلكترونية... < الأداء الاستراتيجي	0.429	0.425	0.854

يتبين من الجدول (29) تأثير تنمية الموارد البشرية مع الإدارة الإلكترونية في الأداء الاستراتيجي، حيث ارتفع الأثر من (0.429) إلى (0.854) أي أن الأثر زاد بمقدار (0.425) الضعف، بفعل التأثيرات المعيارية غير المباشرة للمتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) على المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) من خلال تنمية الموارد البشرية. والنموذج التالي يوضح ذلك



شكل (4) نتائج التأثيرات المعيارية للمتغير الوسيط (تنمية الموارد البشرية) مع الإدارة الإلكترونية في الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية باستخدام تحليل المسار (Amos)

- اختبار الفرضية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية، وتحسين الأداء الاستراتيجي، وتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي- المؤهل العلمي- المسمى الوظيفي- سنوات الخبرة - عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية- الجامعة).

للإجابة عن السؤال تناول الباحث الفروق لكل متغير على حدة وفقاً للأسلوب الإحصائي المناسب، وكالاتي:

#### 1- الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي.

جدول (30) نتائج اختبارات لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق حسب متغير النوع الاجتماعي

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (T)	مستوى دلالة
تطبيق الإدارة الإلكترونية	ذكر	211	2.61	-.010	.992
	أنثى	35	2.62		
واقع الأداء الاستراتيجي	ذكر	211	2.75	.475	.635
	أنثى	35	2.67		
واقع تنمية الموارد البشرية	ذكر	211	2.47	.150	.881
	أنثى	35	2.45		

يتضح من الجدول (30) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة وفقاً لمتغير النوع (ذكر، أنثى).

حيث وتشير تلك النتيجة إلى تطابق وجهات نظر الجنسين.

#### 2- فحص الفروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير، دكتوراه فأعلى): استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي (ONE WAY A NOVA) للفروق بين أكثر من متغيرين مستقلين وكانت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (31) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع	درجات الحرية	متوسط	اختبار (F)	Sig.
تطبيق الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	8.648	2	4.324	6.440	.002
	داخل المجموعات	163.162	243	.671		
	الكل	171.810	245			
واقع الأداء الاستراتيجي	بين المجموعات	5.057	2	2.529	3.265	.040
	داخل المجموعات	188.215	243	.775		
	الكل	193.272	245			
واقع تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	5.042	2	2.521	3.337	.037
	داخل المجموعات	183.561	243	.755		
	الكل	188.604	245			

يتبين من الجدول (31) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة اتجاه هذه الفروق تم استخدام المقارنة (شيفيه)، وكما يبينها الجدول الآتي:

جدول (32) نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة اتجاه الفروق بين الفئات في محاور الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	(I) المؤهل	(J) المؤهل	الفروق بين المتوسطات (I-J)	Sig.	لصالح
تطبيق الإدارة الإلكترونية	ماجستير	دكتوراه فأعلى	.48124*	.001	ماجستير
و اقع الأداء الاستراتيجي	ماجستير	دكتوراه فأعلى	.37751*	.012	ماجستير
تنمية الموارد البشرية	ماجستير	بكالوريوس	.46159*	.011	ماجستير

يتبين من الجدول (32) أن الفروق في المحاور الثلاثة كانت لصالح المؤهل العلمي (ماجستير)؛ فهم يرون أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية بالجامعات أعلى من حاملي دكتوراه فأعلى ومن البكالوريوس.

3- فحص الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي: (عميد/نائب عميد، رئيس قسم، مدير عام/ إدارة)، استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي (ONE WAY A NOVA) كما يبينها الجدول:

جدول (33) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات العينة حول محاور الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار (F)	Sig.
تطبيق الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	11.537	2	5.768	8.746	.000
	داخل المجموعات	160.273	243	.660		
	الكلية	171.810	245			
و اقع الأداء الاستراتيجي	بين المجموعات	13.638	2	6.819	9.224	.000
	داخل المجموعات	179.635	243	.739		
	الكلية	193.272	245			
و اقع تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	6.207	2	3.104	4.135	.017
	داخل المجموعات	182.396	243	.751		
	الكلية	188.604	245			

يتبين من الجدول (33) وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ وتعكس الاختلاف في متوسطات إجابات العينة حول محاور الدراسة وفقاً لاختلاف المسمى الوظيفي، ولمعرفة اتجاه هذه الفروق تم استخدام المقارنة البعدية (شيفيه)، وكما في الجدول:

جدول (34) اختبار شيفيه البعدي لمعرفة اتجاه الفروق في محاور الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي (I)	المسمى الوظيفي (J)	الفروق بين المتوسطات (I-J)	Sig.	لصالح
الإدارة الإلكترونية	رئيس قسم	عميد/نائب عميد	-.45339*	.001	عميد/نائب
		مدير عام إدارة	-.44373*	.000	مدير إدارة
الأداء الاستراتيجي	رئيس قسم	عميد/نائب عميد	-.54336*	.000	عميد/نائب
		مدير عام إدارة	-.43854*	.001	مدير إدارة
تنمية الموارد البشرية	رئيس قسم	عميد/نائب عميد	.41180*	.005	عميد/نائب عميد

يتبين من الجدول (34) أن الفروق في المحاور الثلاثة كانت بين (رئيس قسم) وبين كل من المسميين الوظيفيين (عميد/نائب عيد، مدير عام إدارة) ولصالح (عميد/نائب عميد، مدير إدارة) وفي مجال واقع الأداء الاستراتيجي كانت بين المسمى الوظيفي (رئيس قسم) وبين كل من المسميين الوظيفيين (عميد/نائب عيد) ولصالح المسمى الوظيفي (عميد/نائب عميد، مدير إدارة).

4- الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة: (10 سنوات فأقل، 11-20 سنة، أكثر من 20 سنة)، استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي (ONE WAY A NOVA) وكانت النتائج كما يبينها الجدول:

جدول (35) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات حول محاور الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع	درجات الحرية	متوسط	اختبار (F)	Sig.
تطبيق الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	.948	2	.474	.674	.511
	داخل المجموعات	170.862	243	.703		
	الكلية	171.810	245			
واقع الأداء الاستراتيجي	بين المجموعات	.589	2	.295	.372	.690
	داخل المجموعات	192.683	243	.793		
	الكلية	193.272	245			
واقع تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	.926	2	.463	.600	.550
	داخل المجموعات	187.677	243	.772		
	الكلية	188.604	245			

يتبين من الجدول (35) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويشير ذلك إلى الاتفاق استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الدراسة بمختلف سنوات خبراتهم.

5- الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية: للتأكد من الفروق استخدم

الباحث التباين الأحادي (ONE WAY A NOVA) للفروق بين أكثر من متغيرين مستقلين والنتائج كما يبينها الجدول:

جدول (36) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين فئات العينة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	Sig.
تطبيق الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	19.375	3	6.458	10.253	.000
	داخل المجموعات	152.435	242	.630		
	الكلية	171.810	245			
واقع الأداء الاستراتيجي	بين المجموعات	18.061	3	6.020	8.315	.000
	داخل المجموعات	175.211	242	.724		
	الكلية	193.272	245			
واقع تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	13.612	3	4.537	6.275	.000
	داخل المجموعات	174.991	242	.723		
	الكلية	188.604	245			

يتبين من الجدول (36) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.000) في المحاور الثلاثة تعزى لمتغير الدورات

التدريبية، ولمعرفة اتجاه هذه الفروق تم استخدام المقارنة البعدية (شيفيه)، والنتائج كما يبينها الجدول:

جدول (37) نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة اتجاه الفروق في محاور الدراسة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

المحور	الدورات (I)	الدورات (II)	الفروق بين المتوسطات (I-II)	Sig.	لصالح
تطبيق الإدارة الإلكترونية	لم ألتحق بأي دورة	5 دورات فأقل	-.52975*	.000	5 دورات فأقل
	لم ألتحق بأي دورة	6-10 دورات	-.44755*	.011	6-10 دورات
		أكثر من 10 دورات	-.78414*	.000	أكثر من 10 دورات
واقع الأداء الاستراتيجي	لم ألتحق بأي دورة	5 دورات فأقل	-.46261*	.000	5 دورات فأقل
	لم ألتحق بأي دورة	6-10 دورات	-.42743*	.023	6-10 دورات
		أكثر من 10 دورات	-.85170*	.000	أكثر من 10 دورات
واقع تنمية الموارد البشرية	لم ألتحق بأي دورة	5 دورات فأقل	-.37627*	.002	5 دورات فأقل
	لم ألتحق بأي دورة	أكثر من 10 دورات	-.79548*	.000	أكثر من 10 دورات
		أكثر من 10 دورات	-.56054*	.030	أكثر من 10 دورات

يتبين من الجدول (37) أن الفروق في المحاور الثلاثة بين الذين لم يلتحقوا بأي دورة من جهة، وبين كل من لديهم دورات تدريبية (5 دورات، 6-10 دورات، أكثر من 10 دورات) ولصالح من لديهم دورات أكثر. 5- الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير نوع الجامعة.

جدول (38) نتائج اختبارات لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق حسب متغير نوع الجامعة

المحور	الجامعة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (T)	مستوى دلالة
تطبيق الإدارة الإلكترونية	حكومية	191	2.41	0.72	-8.218	.000
	خاصة	55	3.34	0.83		
واقع الأداء الاستراتيجي	حكومية	191	2.47	0.75	-10.465	.000
	خاصة	55	3.66	0.68		
واقع تنمية الموارد البشرية	حكومية	191	2.22	0.73	-9.565	.000
	خاصة	55	3.32	0.81		

يتضح من الجدول (38) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة وفقاً لمتغير نوع الجامعة (حكومية، خاصة)، وبمستوى دلالة (0.000). والفروق لصالح الجامعات الخاصة؛ وتؤكد أن الممارسات في الجامعات الخاصة أفضل منها في الجامعات الحكومية، ويعزو الباحث السبب لوجود إمكانيات مالية؛ بعكس الجامعات الحكومية.

## التوصيات والمقترحات.

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية والإطار النظري يوصي الباحث بما يلي:

1. على قيادات الجامعات اليمنية الاهتمام بتنمية الموارد البشرية، حيث حصل على أقل المحاور وبمستوى ضعيف.
2. على القيادات الجامعية الاهتمام بأبعاد تنمية الموارد البشرية، التدريب والتطوير وتقييم الأداء حيث حصلت جميعها على مستوى ضعيف، وخاصة الاهتمام بالتدريب حيث كان بالترتبة الثالثة والأخيرة وبمستوى ضعيف.
3. على قيادات الجامعات اليمنية والوزارة توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية المادية والمالية والبشرية، حيث إن مستوى التطبيق لا ترقى للمستوى المأمول، ولما لها من دور كبير في تحسين الأداء الاستراتيجي.
4. على قيادات الجامعات اليمنية تحسين الأداء الاستراتيجي، حيث جاء الأداء الاستراتيجي بدرجة متوسطة، والاهتمام بمجال المستفيدين (الطلبة) كونهم محور التعليم، والمالي حيث جاء في المرتبة الأخيرة من مستويات تحسين الأداء.
5. على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تحديث التشريعات واللوائح والأنظمة الإدارية في الجامعات لتتواءم مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، والاهتمام بهيكلية الكليات والأقسام بالجامعات لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
6. كما يقترح الباحث إجراء دراسات مكملية وبما يسد الفجوة العلمية في هذا المجال، وعلى النحو الآتي:
  - تطبيق الدراسة بمتغيراتها في مؤسسات تعليمية أخرى لا سيما المدارس والمعاهد وكليات المجتمع.
  - إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية على أن تتبنى أبعاداً أخرى من أبعاد الإدارة الإلكترونية ومتغيرات تابعة أخرى كالتميز المؤسسي، محاربة الفساد الإداري وغيرها.
  - تصور مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية في ضوء تجارب بعض الجامعات العالمية الرائدة وآراء القيادات الأكاديمية والإدارية فيها.



## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

- 1- أبو النصر، مدحت محمد. (2009). إدارة العملية التدريبية، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 2- الأشول، جمال سعد (2016). بعنوان الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بجامعة العلوم والتكنولوجيا". ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والإدارية، صنعاء، اليمن.
- 3- الأكحلي، عبد الكريم سعيد (2018). تطوير الإدارة الجامعية بجامعة صنعاء في ضوء متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية" رسالة ماجستير غير منشورة، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن.
- 4- البدو، أمل محمد (2021). البرامج التدريبية الإلكترونية وعلاقتها بتطوير الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية، مجلة قضايا آسيوية: العدد 7 مجلد 2 المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا – برلين، ص 4-28.
- 5- بن حمدون، خديجة؛ بلعور، سليمان (2020): التدريب الإلكتروني كأحد المسارات الحديثة لتنمية الموارد البشرية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات 13 (2)، 967-989.
- 6- بوديب، دنيا؛ وجنوحات، فضلية (2020). استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لإنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد (11)، العدد (1)، ص 152-171.
- 7- جامعة أزال للتنمية البشرية، (2023) موقع الجامعة الإلكتروني، (<https://www.auhd.edu.ye/index>). ت 2023/02/23م
- 8- جامعة الرازي، (2023) موقع الجامعة الإلكتروني، <https://alraziuni.edu.ye> ت 2023/02/23م
- 9- جامعة العلوم والتكنولوجيا، (2023) موقع الجامعة الإلكتروني، (<https://ust.edu.ye>) ت 2023/02/23م
- 10- جامعة صنعاء، (2023) موقع الجامعة الإلكتروني، <https://su.edu.ye> ت 2023/02/17م
- 11- جامعة عمران، (2023) موقع الجامعة الإلكتروني، (<https://amu.edu.ye/>) ت 2023/02/23م
- 12- جلاب، احسان دهش؛ وجاسم، سيف علي، (2017). توظيف مقدرات الموارد البشرية في تعزيز الأداء الاستراتيجي بحث استطلاعي تحليلي في بعض كليات جامعة القادسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14 العدد 1، ص 150-185.
- 13- الجوفي، محمد أحمد، (2000). فاعلية المناخ التنظيمي للجامعات اليمنية (صنعاء، عدن، إب) في ضوء إنموذج مقترح، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة المستنصرية، العراق.
- 14- الحاج، أحمد على (2015). تطوير نظام تقويم الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية وفقا لبطاقة قياس الأداء المتوازن. المتفوق للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء.
- 15- الحدراوي، حامد؛ مجباس، حيدر؛ الحدراوي، حميدة (2018). الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في الجامعة المستنصرية، مجلة جامعة جيهان اربيل العلمية، إصدار خاص العدد (2) جزء (ب)، ص 65-86.
- 16- حمزة، شريف، (2019). استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في زيادة فعالية إدارة الموارد البشرية بالمنشآت الرياضية، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد (10)، العدد (1)، ص 411-430.
- 17- الدعيس، أماني عبد الواسع، (2014). برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تعز في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة تعز.
- 18- الدوسري، دينا سعود، (2010). مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك فيصل، ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامع الملك فيصل، السعودية.
- 19- راضي، ميرفت محمد (2018). الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الفلسطينية: دراسة خاصة جامعة الأزهر – غزة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج 11، ع 35، ص 155-186.
- 20- زروخي، فيروز؛ سكر، فاطمة الزهراء؛ غلاب، فاتح، (2019). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية دراسة آراء عينة من اساتذة جامعة الجزائر 3، حوليات جامعة الجزائر 1، عدد (33)، جزء (4)، ص 380-401.
- 21- الزمر، إبراهيم سعد الدين (2019). درجة توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- 22- الزين، علوية احمد، (2022). تقدير أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي باستخدام مربع كاي تربيع 3 دراسة حالة جامعة أم درمان للفترة 2019، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية مجلد (3) عدد (3)، ص 19-27.
- 23- سبرينة، مانع (2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر.
- 24- السكران، بدرية عبد الله (2019): فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 3، العدد 15، ص 28-50.
- 25- سلام، أوسان عبد الرزاق، (2014). تصور مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة عدن، دكتوراه غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.
- 26- الشريف، ناجى حسين (2019). مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في جامعة نجران من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، إربد للبحوث والدراسات- العلوم التربوية، مج 21، ع 2، ص 242-299.
- 27- الشمري، خالد أحمد (2020). تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقات الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأزهر، مجلة كلية التربية بالقاهرة، عدد: (187)، جزء (5)، ص 165-198.
- 28- الشهاري، محمد شرف أحمد (2019) تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) رسالة ماجستير- غير منشورة- جامعة الاندلس للعلوم والتقنية، اليمن.
- 29- الصايدي، بشرى ناجي (2022) الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء التميز التنظيمي [دكتوراه غير منشورة]. جامعة صنعاء، اليمن.
- 30- صفوت، ريم محمد (2017): أثر أبعاد التكيف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، كلية الأعمال، الاردن.
- 31- عاشور، مزريق، (2013). بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد (28)، المجلد (4).
- 32- العامري، ابراهيم محمد (2017). تطوير نظام تقويم الأداء في جامعة صنعاء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن.
- 33- عبد العال، عنتر محمد (2019). مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن- دراسة ميدانية على الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء جامعة سوهاج. المجلة التربوية. العدد 62، ص 415-479.
- 34- عبد العال، منى طلعت (2022) أثر تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات على تنمية مهارات أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية على شركات السياحة بمحافظة بورسعيد، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH)، المجلد 22، عدد 3، ص 366-384.
- 35- العبدى، منصور صالح محمد، (2019). تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإلكترونية بالجامعات اليمنية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد (1)، العدد (2)، ص 1-25.
- 36- العبيدي، صفاء؛ وامين، عبد الجبار؛ والشرجي، عبد الرحمن (2021). تقييم القيادات الأكاديمية بجامعة البيضاء للأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 5، العدد 44.
- 37- عطافي، جميلة ناجي (2022): دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، أطروحة دكتوراه، كلية التربية بجامعة صنعاء، منشورة: مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، مجلد (2) عدد (15)، ص: 72-99. <https://doi.org/10.56793/pcra2213154>
- 38- العولقي، عبد الله أحمد (2020). استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لدعم القدرة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي. مجلة الإدارة العامة، المجلد 60، العدد 3، ص 475 – 537.
- 39- الغامدي، سميحة على (2018). واقع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بتطوير العمل الإداري في جامعة الباح. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ع 19، ج 11، ص 337-380.
- 40- الغامدي، عائض سعيد (2020) دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء القيادات الأكاديمية في كليات جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة رواد الابداع العلمي، م 2، ع 11، ص 14-49.

- 41- فرحان، نوره محمد (2019). أثر الإدارة الإلكترونية في جودة الخدمة التعليمية بالجامعات اليمنية الخاصة: دراسة حالة جامعة العلوم والتكنولوجيا نموذجا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، الخرطوم، السودان.
- 42- قدور، علي؛ حميدوش، علي، (2018). الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات، *مجلة البديل الاقتصادي*، المجلد (5)، العدد (1)، ص 296-217.
- 43- قراوي، أحلام (2020). تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري- دراسة حالة جامعة سطيف1، *مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 03 العدد 06، 848-867.
- 44- المتوكل، يحيى عباس (2022). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة إب، *المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، م3، ع (6)، ص 81-114.
- 45- المصري، ماريانا وحيد، (2022). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية، *ماجستير غير منشورة*، جامعة القدس المفتوحة فلسطين.
- 46- مغربه، فهد؛ مجاهد، فائز؛ الحدادي، عبد السلام؛ العبيدي، منصور؛ السوداني، مبروك؛ كرشوم، عبد الله (2020). متطلبات التعليم الإلكتروني بالجامعات اليمنية لمواجهة جائحة كورونا من وجهة نظر الأساتذة والطلبة بجامعة عمران، *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، المجلد (1) العدد (6)، ص ص: 01-25. <https://doi.org/10.56793/pcra2213661>
- 47- ناصر، محمد سعيد، (2015). أولويات التغيير في الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، *دكتوراه غير منشورة*، كلية التربية، جامعة صنعاء.

## ثانياً- المراجع الإنجليزية. Second - English references.

1. Alghofaily Mashaël Shaye, Human Resources Development and its Impact on The Performance of Individuals in Universities, Arab Journal of Administration, Vol. 43, No. 2, June 2023
2. Alrahahe, Abdelrazaq Salem (2014), The Impact of E-Management and the Role of Human Resource Development in Improving the Performance of the Organization, International Journal of Business and Social Science Vol. 5, No. 10; September 2014
3. Farid, Daryush, Nejati, Mehran and Mirfakhredini, Heydar (2008) Balanced scorecard Application In Universities and Higher Education Institutes: Implementation Guide In An Iranian context, University Of Bucharest, Economic and Administrative Series, No.2
4. Jones, Gareth R., (2010), " Organizational Theory, Design, and change ", 6 ed, Pearson Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
5. Kaplan, Robert. S and Norton, David. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. Part.2, Accounting Horizon, Vol.15, No.1, Pp. 87-104
6. Mudholkar. GajananP. & Al-Khasi Mohammed Murshed, (2020) The Role of Electronic Management in Improving Administrative Performance, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Volume 22, Issue 12. Ser. IV (December 2020), PP 41-56
7. Nafari, Ebrahim & Article, Behrooz Research Article The Relationship Between Human Resource Strategies and Organizational Performance Based on The Balanced Scorecard in a Public hospital in Iran: A Cross-Sectional Study, March 18th, 2022. See the published version at <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07767-z>
8. Sedarmayanti, Sabar Gunawan, Ane Veriane, Metha Djuwita Supriatna, Mulyaningsih (2021) The Influence of Human Resource Development toward the Lecturers' Performance at the Faculty of Letters, University of Padjadjaran, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 11 (1), 261–275.

9. Sunahwati, Eka & Maarif Muhammad & Sukmawati Anggraini, (2019) Human Resources Development Policy as a Strategy for Improving Public Organizational Performance, JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik) Vol.23 (1), 50-62,
10. U. HAYATI & S. MULYANI & D.E. SUKARSAS & WINARNINGSIH (2021) Information System's Implementation and its Impact on University Organization Performance in West Java, Utopía y Praxis Latinoamericana, 2021, vol. 26, no. Esp.1.

### Third: References in Arabic translated into English:

1. Abdel-Al, Antar Mohamed (2019). Introduction to the balanced scorecard - a field study on strategic performance in Egyptian universities in the light of Sohag University. Educational Journal. Issue 62, pp. 415-479.
2. Abdel-Al, Mona Talaat (2022) The impact of the application of information technology systems on the development of human resource performance skills, an applied study on tourism companies in Port Said Governorate, Journal of the Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality (JAAUTH), Volume 22, No. 3, pp. 366-384.
3. Abu Al-Nasr, Medhat Muhammad. (2009). Management of the training process, Cairo: Dar Al-Fajr for publication and distribution.
4. Al-Abdi, Mansour Salih Muhammad, (2019). Application of comprehensive quality standards in electronic administration in Yemeni universities, Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research, Volume (1), Issue (2), pp. 1-25.
5. Al-Akhli, Abdul Karim Saeed (2018). Developing university administration at Sana'a University in light of the requirements of applying electronic administration" unpublished master's thesis, Public Administration Development Center, Sana'a University.
6. Al-Amiri, Ibrahim Muhammad (2017). Developing a performance evaluation system at Sana'a University using the balanced scorecard, unpublished master's thesis, Public Administration Development Center, Sana'a University, Yemen.
7. Al-Ashwal, Jamal Saad (2016). Entitled Electronic Management and its Impact on Improving Workers' Performance: A Field Study at the University of Science and Technology. Unpublished Master's degree, Arab Academy for Banking and Financial Sciences, College of Financial and Administrative Sciences, Sana'a, Yemen.
8. Al-Awlaki, Abdullah Ahmed (2020). Using the balanced scorecard as an input to support competitiveness in university education institutions. Public Administration Journal, Volume 60, Issue 3, pp. 475-537.
9. Al-Dais, Amani Abdel-Waseeh, (2014). A proposed training program to develop administrative skills among academic leaders at Taiz University in light of the requirements of electronic management, an unpublished master's thesis, College of Education, Taiz.
10. Al-Dosari, Dina Saud, (2010). The extent to which electronic management can be applied at King Faisal University, unpublished master's degree, College of Education, King Faisal University, Saudi Arabia.
11. Al-Ghamdi, Aed Saeed (2020) The role of electronic management in developing the performance of academic leaders in the faculties of Tabuk University from the point of view of faculty members, Pioneers of Scientific Creativity Magazine, Vol. 2, p. 11, p. 14-49.
12. Al-Ghamdi, Samiha Ali (2018). The reality of electronic management and its relationship to the development of administrative work at Al-Baha University, Journal of Scientific Research in Education, Ain Shams University, p. 19, part 11, pp. 337-380
13. Al-Hadrawi, Hamed; Majbas, Haider; El-Hadrawi, Hamida (2018). Electronic management and its role in improving strategic performance, an applied study at Al-Mustansiriya University, Cihan University Erbil Scientific Journal, special issue, Issue (2), Part (B), pp. 65-86.
14. Al-Hajj, Ahmed Ali (2015). Developing a strategic performance evaluation system in Yemeni universities according to the balanced scorecard. Al-Mofawfiq for printing, publishing and distribution, Sana'a.
15. Al-Jawfi, Muhammad Ahmed, (2000). The effectiveness of the organizational climate of Yemeni universities (Sana'a, Aden, Ibb) in the light of a proposed model, unpublished doctoral thesis, Al-Mustansiriya University, Iraq.

16. Al-Masry, Mariana Waheed (2022). Requirements for applying electronic management and its role in institutional performance in the Palestinian Ministry of Health, unpublished master's degree, Al-Quds Open University, Palestine.
17. Al-Mutawakkil, Yahya Abbas (2022). The reality of the application of electronic management at the University of Ibb, Arab Journal of Informatics and Information Security, Arab Foundation for Education, Science and Arts, Egypt, Part 3, P (6), pp. 81-114.
18. Al-Obeidi, Safaa; Wamin, Abdul-Jabbar; And Al-Sharjabi, Abdul Rahman (2021). Assessment of academic leaders at Al-Bayda University for strategic performance using the balanced scorecard, Arab Journal of Science and Research Publication, Journal of Educational and Psychological Sciences, Volume 5, Issue 44.
19. Al-Razi University, (2023) the university's website, <https://alraziuni.edu.ye>. T. 02/23/2023 AD
20. Al-Saidi, Bushra Naji (2022) Strategic leadership and its relationship to the level of institutional performance in Yemeni private universities in light of organizational excellence [Unpublished PhD]. Sana'a University, Yemen.
21. Al-Sakran, Badria Abdullah (2019): The Effectiveness of Talent Management Strategies in Developing Teaching Human Resources from the Point of View of Female Leaders and Faculty Members at Taibah University, Arab Journal of Science and Research Publishing, Journal of Educational and Psychological Sciences, Volume 3, Number 15, pp. 28-50 .
22. Al-Shahari, Muhammad Sharaf Ahmed (2019) Developing the Performance of Yemeni Universities in Light of the European Excellence Model (EFQM), Master Thesis - Unpublished - Al-Andalus University of Science and Technology, Yemen.
23. Al-Shammari, Khaled Ahmed (2020). Evaluation of strategic performance at Shaqra University using Balanced Scorecards (BSC) from the point of view of faculty members at Al-Azhar University, Journal of the College of Education in Cairo, Issue: (187), Part (5), pp. 165-198.
24. Al-Sharif, Nagy Hussein (2019). The extent of the contribution of electronic administration to the development of administrative work at Najran University from the point of view of academic and administrative leaders, Irbid for Research and Studies - Educational Sciences, Vol. 21, p. 2, pp. 242-299.
25. Al-Zein, Alawiya Ahmed, (2022). Estimating the impact of information technology on job performance using chi-square 3, a case study at Omdurman University for the period 2019, Journal of Human and Natural Sciences, Volume (3), Number (3), pp. 19-27.
26. Al-Zumar, Ibrahim Saad Al-Din (2019). The degree of availability of e-management requirements in Palestinian universities in the governorates of Gaza and its relationship to the quality of institutional performance, unpublished master's thesis, College of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.
27. Amran University, (2023) the university's website, <https://amu.edu.ye/>. T. 02/23/2023 AD
28. Ashour, Mazreq, (2013). The balanced scorecard as a method for measuring and building a culture of distinguished strategic performance for business organizations, Journal of Economics, Management and Commerce, Issue (28), Volume (4).
29. Attafi, Jamila Naji (2022): The Role of Organizational Justice as a Mediating Variable in the Relationship between Excellence Management and Organizational Performance in Yemeni Universities, PhD thesis, Faculty of Education, Sana'a University, published: Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research, Volume (2) No. ( 15), pp. 72-99. <https://doi.org/10.56793/pcra2213154>
30. Azal University for Human Development, (2023) University website, <https://www.auhd.edu.ye/index>. T. 02/23/2023 AD
31. Bin Hamdoun, Khadija; Balour, Suleiman (2020): E-training as one of the modern paths for human resource development, Al-Wahat Journal for Research and Studies 13 (2), 967-989,
32. Bodib, Dunya; And misdemeanors, Fadlia (2020). Human Resources Development Strategy as an Introduction to the Success of Organizational Change in Contemporary Organizations, New Economy Journal, Vol. (11), No. (1), pp. 152-171.
33. Farhan, Noura Muhammad (2019). The impact of electronic management on the quality of educational service in Yemeni private universities: a case study of the University of Science and Technology as a model, unpublished master's thesis, University of the Holy Quran and Islamic Sciences, Khartoum, Sudan.
34. Hamza, Sharif, (2019). The use of electronic management elements and their contribution to increasing the effectiveness of human resource management in sports facilities, Journal of Sports Creativity, Vol. (10), No. (1), pp. 411-430.

35. Jallab, Ehsan Dahash; and Jasim, Saif Ali, (2017). Employing human resource capabilities in enhancing strategic performance An analytical survey expedition in some faculties of Al-Qadisiyah University, Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 14, Number 1, pp. 150-185.
36. Kaddour, Ali; Hamidouche, Ali (2018). Contemporary trends in the development of human resources and their importance in improving the economic performance of institutions, Economic Alternative Journal, Volume (5), Issue (1), pp. 296-217.
37. Maghreb, Fahd; Mujahid, winner; Al-Hadabi, Abd al-Salam; Al-Abdi, Mansour; Al-Sudi, Mabrouk; Kerchoum, Abdullah (2020). Requirements for e-learning in Yemeni universities to confront the Corona pandemic from the point of view of professors and students at Amran University, Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research - Volume (1), Issue (6), pp.: 01-25. <https://doi.org/10.56793/pcra2213661>
38. Nasser, Muhammad Saeed, (2015). Priorities of Change in Yemeni Public Universities in Light of Contemporary Global Trends, Unpublished Ph.D., College of Education, Sana'a University.
39. Qurawi, Ahlam (2020). The application of electronic management in improving administrative performance - a case study of the University of Setif1, Journal of Studies in Human and Social Sciences, Volume 03, Issue 06, 848-867.
40. Radi, Mervat Muhammad (2018). E-management as an introduction to improving the quality of educational service in Palestinian universities: a special study Al-Azhar University - Gaza, Arab Journal for Quality Assurance of University Education, vol. 11, p. 35, pp. 155-186.
41. Sabrina, Manea (2015). The impact of human resources development strategy on the performance of individuals in universities Case study: a sample of Algerian universities, unpublished doctoral dissertation, Mohamed Kheidar University - Biskra - Algeria.
42. Safwat, Reem Muhammad (2017): The Impact of Strategic Adaptation Dimensions on Achieving Strategic Performance: A Field Study on Jordanian Pharmaceutical Companies Listed on the Amman Stock Exchange, Master Thesis, Middle East University, Faculty of Business, Jordan.
43. Salam, Awsan Abdel-Razzaq, (2014). A proposed vision for the application of electronic management at the University of Aden, unpublished Ph.D., University of Aden, Yemen.
44. Sana'a University, (2023) the university's website, <https://su.edu.ye/> T. 02/17/2023 AD
45. The Bedouin, Amal Muhammad (2021). Electronic training programs and their relationship to the development of electronic management in educational institutions, Asian Issues Journal: Issue 7, Volume 2, Arab Democratic Center, Germany - Berlin, 4-28.
46. University of Science and Technology, (2023) the university's website, <https://ust.edu.ye/> (T23/02/2023)
47. Zarukhi, Fayrouz; Sukkar, Fatima Zahra; Ghallab, Fatih (2019). The impact of information and communication technology on the development of human resources, a study of the opinions of a sample of professors from the University of Algiers 3, Annals of the University of Algiers 1, No. (33), Part (4), p. 380-401.