



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ميسان  
كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال  
الدراسة الصباحية

## دور ادارة الموارد البشرية الالكترونية في تجنب سلوكيات الادارة السوداء

دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الادارية في جامعة ميسان

بحث مقدم الى مجلس قسم ادارة الاعمال في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان كجزء  
من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال

مقدم من الطالبتان:

رسل علي خليل

رسل علي حميد

بالإشراف:

م.م محمد رؤوف محمود

١٤٤٤ هـ

٢٠٢٣ م

## المستخلص

تعد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية عاملاً حاسماً في إحداث فرق ونجاح في أي نظام إداري، وخاصة في مؤسسات التعليمية مثل جامعة ميسان. تتميز هذه الأداة الحديثة بقدرتها على تبسيط العمليات الإدارية وزيادة الكفاءة الكلية للموارد البشرية في جامعة ميسان. في ظل التحديات الحالية في مجال الإدارة العامة، يتجنب قادة الإدارة في جامعة ميسان والمؤسسات التعليمية الأخرى سلوك الإدارة السوداء... تشمل الإدارة السوداء نطاق التحكم الخاطئ والقيادة المشوهة وعدم التنظيم وعدم المسؤولية، مما يؤثر سلباً على مناخ المؤسسة والعمل الجماعي وأداء الموظفين. وبالتالي، تعد الإدارة السوداء واحدة من أكبر المشكلات التي تواجه المؤسسات والمنظمات اليوم. على الرغم من التقدم الهائل في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، لا يزال بعض الأشخاص يخرطون في سلوك غير قانوني أثناء إدارة فرق عملهم، ويهدف بحثنا هنا إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. والتشخيص الموضوعي لأسباب وعواقب القاعدة السوداء، ومساعدة السلطات المسؤولة في الحد منها والتقليل من تأثيرها. ومن خلال ما سبق حاول الباحثان صياغة مشكلة البحث متمثلة في السؤال الرئيسي المتمثل في ما هو دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تجنب السلوكيات الإدارية السوداء. لمعرفة مدى تأثير الموارد البشرية الإلكترونية على الإدارة السوداء، تم اختيار جامعة ميسان كمجتمع بحثي وتضم عينة البحث عينة من القادة الإداريين من كليات جامعة ميسان. نماذج. تم تحليل الاستبانة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، وتوصل الباحثان إلى عدة استنتاجات أهمها وجود علاقة بين الموارد البشرية الإلكترونية والإدارة السوداء باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والذي بلغ قيمة ٠.٤٤٥، والأكثر. وكانت التوصيات المهمة هي تشجيع الاستخدام الإلكتروني للموارد البشرية وتعزيز الاستخدام العام للموارد البشرية، ولتحسين إدارة الموارد البشرية يجب تفعيل دور القيادة الإدارية في جامعة ميسان.

# قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	اية القرآنية
ب	الاهداء
ت	الشكر والعرفان
ث	ملخص البحث
١	المقدمة
٨-٢	الفصل الاول: منهجية البحث والدراسات السابقة
٥-١	المبحث الاول: منهجية البحث
٢	اولا: مشكلة البحث
٢	ثانيا: اهمية البحث
٣	ثالثا: هدف البحث
٣	رابعا: فرضيات البحث
٤	خامسا: المخطط الفرضي للبحث
٥	سادسا: حدود البحث
٥	سابعا: مجتمع البحث وعينته
٥	ثامنا :أساليب جمع البيانات :
٨-٦	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
١٦-٩	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
١٢-٩	المبحث الاول: ادارة الموارد البشرية الالكترونية
١٦-١٣	المبحث الثاني: الادارة السوداء
٢٥-١٧	الفصل الثالث: الاطار العملي للبحث
١٨-١٧	اولا: مجتمع البحث وعينته
٢١-١٩	ثانيا : الوصف الاحصائي للمتغير البحث
٢٥-٢٢	ثالثا: اختبار الفرضيات
٧-٢٦	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
٢٦	المبحث الاول: الاستنتاجات
٢٧	المبحث الثاني التوصيات
٢٩-٢٨	رابعا: المراجع
٣٥-٣٠	خامسا: ملاحق

## المقدمة :

ان تطور التكنولوجيا والاتصالات وتكنولوجيا إدارة الموارد البشرية بشكل متسارع ومؤثر في جميع المجالات العلمية والعملية في المؤسسات ، حتى أصبح استخدامها جزء لا يتجزأ في عمليات تطوير الأعمال وأدارتها، وباتت هذه النهضة العالمية تصنف كعصر جديد سمي بعصر العولمة، الذي اتاح للإدارة الموارد البشرية الالكترونية وطريقه عملها وأبعادها وقيمتها ان تكون جزءاً رئيسياً في ادارة المؤسسات في جميع المجالات ، ونتج عنه تطور هائل وثورة معلوماتية تزامنت وارتبطت بعولمة القطاعات الخدمية، وعليه أصبحت الشركات والمؤسسات التربوية على اختلاف طبائعها وأحجامها مطالبة وبقوة للدخول في عالم تكنولوجيا الأعمال الجديد، وذلك بالعمل ليس على أتمته أعمالها فقط وإنما على تقديم المعلومات والمحتوى المناسب والدقيق للطلبة ، والذي رافقها بروز دور ادارة الموارد البشرية الالكترونية وأدارتها للمؤسسات كأهم الموارد التي تملكها باعتبارها مساندة لتحقيق وظائفها، وأداة مساعدة في تحسين الأداء وليس الحكم عليه فقط.

ومن خلال تبني مفهوم إدارة الموارد البشرية الألكترونية في تجنب سلوكيات الإدارة السوداء كتوجه يعمل على مواجه التحديات للحد من الآثار البيئية والمجتمعية الضاره الناتجة عن الممارسات التجارية غير المستدامة . ويمكن توظيف إدارة الموارد البشرية الألكترونية كمتغير مستقل والمتغير التابع الإدارة السوداء من خلال تخفيض التكاليف وأنجاز الأنشطة الإدارية بفعالية كبيرة عبر تقديم الخدمات بشكل مبسط ومباشر وسريع ومن ثم أرضاء العاملين بأعطائهم الفرصه في صياغة أعمال الموارد البشرية وأبراز رؤيتهم حول مستقبل المنظمه

ومن هنا ركز البحث على موضوع (دور إدارة الموارد البشرية الألكترونية في تجنب سلوكيات الإدارة السوداء) كمورد أساسي للمعلومات وحافظاً لها وموفرّاً للمعلومات بكم هائل والدقة والمرونة في التعامل مع المعلومات ومن ثم تسهيل الأمور الحياتيه والأجتماعيه والأقتصاديّه في حياة الانسان للتعامل مع الظروف والتحديات المختلفه ضمن أطر وأساليب علميه مبنيه على معلومات جوهر دقيق لصنع القرارات السليمه كتقنية أساسيه في المؤسسات العصريه وأتخذ هذا البحث كحالة دراسيه في كليات جامعة ميسان وخصصت الباحثين أستبانة لمعرفة دور إدارة الموارد البشرية الألكترونية في تجنب سلوكيات الإدارة السوداء لدى هذه المؤسسة الحكومية وقد تضمنت الدراسة أربعة فصول تضمن الفصل الأول المنهجية والدراسات السابقة أما الفصل الثاني فيتضمن الجانب النظري الذي قسم الى مبحثين المبحث الأول تضمن (إدارة الموارد البشرية الإللكترونية ) والمبحث الثاني (الإدارة السوداء ) أما الفصل الثالث فتضمن الجانب العملي للبحث والختام الفصل الرابع الذي يتضمن الاستنتاجات والتوصيات .

## (الفصل الاول منهجية البحث ودراسات سابقة)

### المبحث الاول - منهجية البحث :

#### اولا - مشكلة البحث :

تتمثل المهمة الأساسية للإدارة في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة، وتحقيقا لهذه الأهداف فلا بد من توفر مجموعة من الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تستند عليها الإدارة، ويأتي المورد البشري في مقدمة هذه الموارد حيث يعد هذا المورد المحرك الأساسي للموارد المادية والتقنية والمعلوماتية والمؤثر عليها إيجابا وسلبا

وان الادارة الالكترونية تعطي اكثر استجابة للموارد البشرية وتساهم في ارضاء العاملين وتوفر دعم اكبر للإدارة عبر الاقسام الموجودة في المؤسسات حيث ان مجالات الاساسية لإدارة الموارد البشرية الالكترونية تتمثل في ادارة المعلومات الشخصية وتقديم الخدمات الاساسية وادارة الافراد بفاعلية مما يسهل التعاون والتفاعل وتحسين الخدمة المقدمة لهم.

ومن خلال مشكلة البحث تحاول الباحثتان الأجابة على السؤال الرئيسي المتمثل في ما دور إدارة الموارد البشرية الألكترونية في تجنب سلوكيات الادارة السوداء؟

١ - ما دور الادارة الموارد البشرية الالكترونية في الحد من مخاطر الادارة السوداء؟

٢ - ما دور ادارة الموارد البشرية الالكترونية في تحسين النتائج في المستويات الادارية؟

٣- هل توجد علاقة ارتباط وأثر بين تطبيق إدارة الموارد البشرية الألكترونية في تجنب سلوكيات الادارة السوداء ؟

#### ثانيا - اهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من خلال محاولته تقديم تصور واضح لدى العاملين في المؤسسات التربوية عن مفهوم ادارة الموارد البشرية الالكترونية والحد من سلوكيات الادارة السوداء، وما يمكن أن تحدثه من إسهام في تعزيز رضا الموظفين حيث يكتسب البحث أهميته من خلال توضيح العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الالكترونية والادارة السوداء وفي إتاحة خيارات عديده للتعامل مع الموظفين بناءً على أسس علمية صحيحة .

وتعد ادارة الموارد البشرية الالكترونية من الموضوعات المعاصرة التي لها الدور الكبير والتميز في استدامة أداء وتفوق المؤسسات التربوية في ظل التحديات التي تواجهها، وتتمحور في بيان أثر الإدارة السوداء وكيفية الحد منها و دور ادارة الموارد البشرية الالكترونية ولحاجة بيتتنا لمثل هذا البحث .

### ثالثاً - اهداف البحث :

يهدف البحث الحالي الى تحقيق التالي :-

- ١ - تسليط الضوء على موضوع ادارة الموارد البشرية الالكترونية واهميتها.
- ٢ - تشخيص موضوعي للأسباب والنتائج الخاصة بالإدارة السوداء ومساعدة الجهات المسؤولة في الحد منها وتقليل أثرها.
- ٣ - تقديم إطار نظري عن ادارة الموارد البشرية الالكترونية والادارة السوداء، بحيث يكون مرجعاً علمياً يمكن الاعتماد عليه من قبل الباحثين .

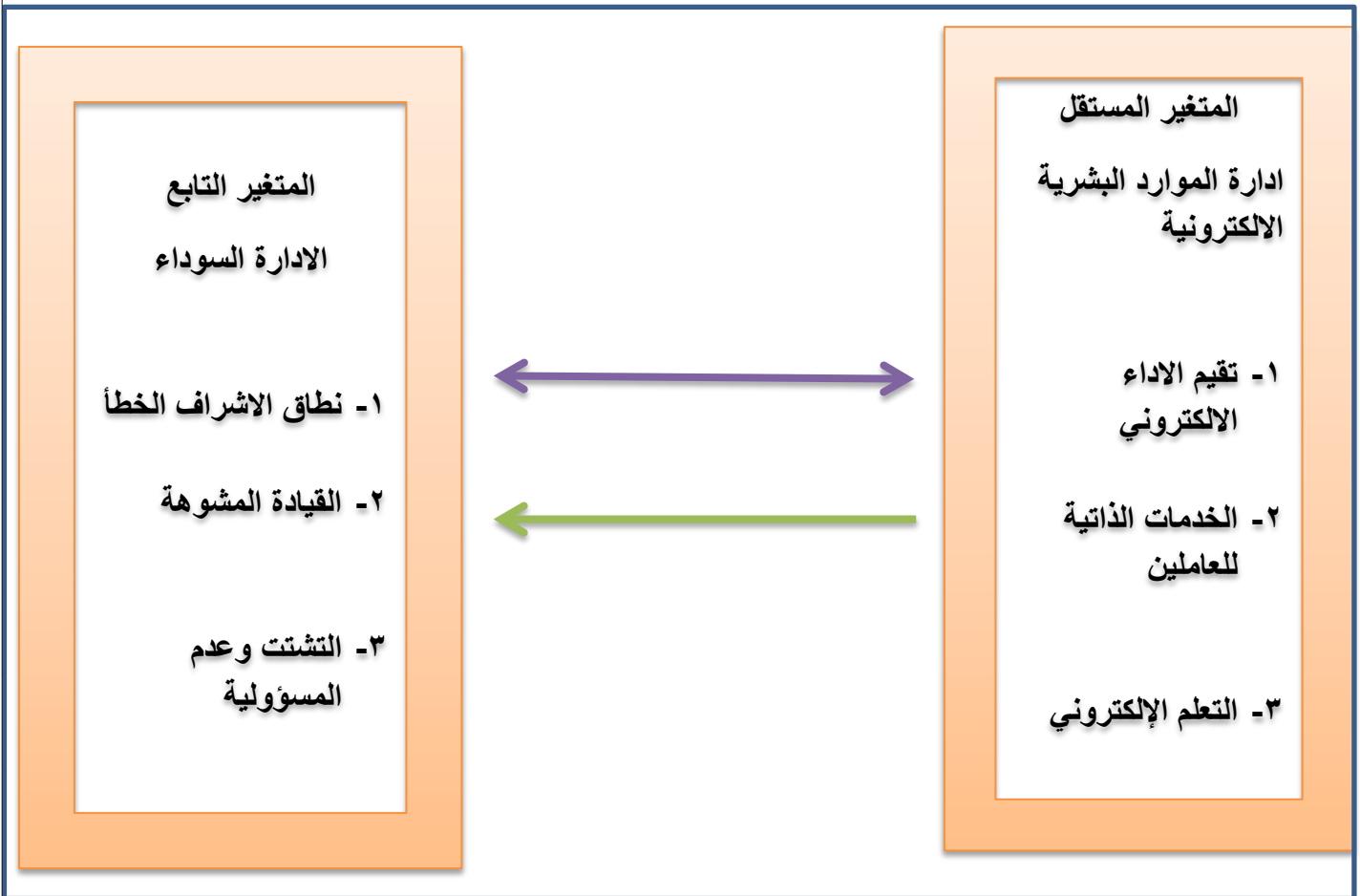
### رابعاً - فرضيات البحث :

- ١ - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين دور أداره الموارد البشرية الالكترونية في تجنب سلوكيات الإدارة السوداء في جامعة ميسان وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
  - يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية الإلكترونية و نطاق الاشراف الخطأ في الجامعة المبحوثة
  - يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية الإلكترونية والقيادة المشوهة في الجامعة المبحوثة
  - يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية الإلكترونية والتشتت وعدم المسؤولية في الجامعة المبحوثة
- ٢ - وجود أثر معنوي لمتغير الادارة البشرية الالكترونية في تجنب سلوكيات الادارة السوداء في جامعة ميسان ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:
  - وجود أثر معنوي لمتغير الادارة البشرية الالكترونية في نطاق الاشراف الخطأ في الجامعة المبحوثة
  - وجود أثر معنوي لمتغير الادارة البشرية الالكترونية في القيادة المشوهة في الجامعه المبحوثة
  - يوجد اثر معنوي لمتغير الادارة الموارد البشرية الالكترونية في التشتت وانعدام المسؤولية في الجامعة المبحوثة

## خامسا - المخطط الفرضي للبحث :

في الجانب النظري من البحث تم استخدام المنهج الاستقرائي القائم على استقراء الحقائق وجمع وتحليل المعلومات والبيانات المستسقة من الكتب المنشورات العلمية والدوريات الموثوقة فضلاً عن الاستعانة بشبكة الانترنت العالمية، أما في الجانب التطبيقي فتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الباحثة في هذا البحث على عدد من الأدوات والوسائل الضرورية لتغطية الجانب الميداني من البحث أبرزها الاعتماد على أسلوب الاستبيان كأداة لجمع وكذلك اعتمدت الباحثة على الأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل بياناتها واختبار فروضها، وبالاستعانة بالبرنامج الإحصائي

شكل رقم (١) المخطط الفرضي للبحث



## سادسا - حدود البحث :

يتحدد البحث الحالي :-

- ١ - الحدود المكانية : جامعة ميسان.
- ٢ - الحدود البشرية : وتتمثل الحدود البشرية في جامعة ميسان بالقيادات الادارية
- ٣ - الحدود الزمانية : للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣
- ٤ - الحدود الموضوعية :تتخصر الدراسة في موضوع دور ادارة الموارد البشرية الإلكترونية في تجنب سلوكيات الادارة السوداء.

## سابعا -مجتمع وعينة البحث :

- ١- مجتمع البحث :وقع اختيار مجتمع البحث الحالي على جامعة ميسان
- ٢-عينة البحث :تمثلت عينة البحث من القيادات الإدارية في كليات جامعة ميسان والذين يشغلون المناصب الإدارية المتمثلة (رئيس جامعة ،مساعد رئيس جامعة ،عمداء ،رؤساء أقسام )وزعت الاستبانة بشكل عشوائي في كليات جامعة ميسان وبلغ حجم العينة الأولية (٤٥)فرد وبلغت العينة الإحصائية التي دخلت مجال التحليل (٤٠)نتيجة استبعاد بعض الاستبانات الموزعة بعدم صلاحيتها أو لعدم الرد عليها من قبل الاشخاص الموزعة عليهم .

## ثامنا :أساليب جمع البيانات :

- ١-الجانب النظري :تمت تغطية الجانب النظري بالاعتماد على المراجع العربيه والاجنبيه المتمثلة بالكتب والرسائل والاطروحات بالإضافة لشبكة المعلومات الدولية الإنترنت من معلومات ومقالات وبحوث وكتب ذات صلة بموضوع البحث .
- ٢-الجانب التطبيقي : في هذا الجانب الاعتماد على الاستبيان بغاية الحصول على البيانات والمعلومات العامة الخاصة بأفراد عينة البحث .وصممت الاستبانة لمعظم فقراتها أستناداً الى المقاييس الجاهزه الجاهزه من البحوث والدراسات القريبه من موضوع البحث وعدلت بما يتناسب مع متغيرات البحث ومتطلباته.



هذا المبحث يتناول مجموعة من الدراسات السابقة والأبحاث الفكرية والتطبيقية التي لها علاقه بالبحث وتفرعاته . والدراسات السابقة تعتبر أحد الركائز الرئيسية والمهمة لأي بحث من خلال التحليل والاختبار والتوصل الى التجانس والتوائم فيما بينهم وأن اهم ما توصلت اليه .

## اولا - الدراسات العربية المتعلقة بالمتغير المستقل "ادارة الموارد البشرية الإلكترونية"

### الدراسة الاولى

الباحث والسنة	ناصر محمد خروب , ٢٠١٦
عنوان الدراسة	"تأثير أداء إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء الشركات في قطاع التجزئة الأردني ، دراسة حالة لمجموعة سامح مول الاستثمارية"
هدف الدراسة	"تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أداء إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء. الشؤون التنظيمية في قطاع التجزئة الأردني ، دراسة حالة ، "مجموعة سامح مول الاستثمارية".
ابرز النتائج	"ومن بين أبرز نتائج الدراسة ، تطبيق مجموعة سامح مول الاستثمارية العالي لقدرات الأعمال الإلكترونية ، وارتفاع التكلفة المتغيرة في التطبيق ، يليه الإبداع ، ثم المرونة ، ثم الكفاءة ، وكان أكبر تطبيق هو إرضاء العملاء. ثم الربحية وأخيراً الحصة السوقية".

### الدراسة الثانية

الباحث والسنة	محمد عبد الوهاب محمد أبو العينين , ٢٠١٩
عنوان الدراسة	"أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على جودة الحياة الوظيفية ( دراسة ميدانية على قطاع المصارف الإسلامية في مصر)"
هدف الدراسة	"بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وضمان جودة الحياة العملية ، تهدف الدراسة إلى تحديد مستويات وعي وممارسات الموظفين والمديرين في البنوك الإسلامية فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية"
ابرز النتائج	"ومن ابرز النتائج ان هناك علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية ( الاختبار الالكتروني ونظم التعويضات الالكتروني وتقييم اداء الالكتروني وتحقيق جودة الحياة الوظيفية للمصارف الاسلامية المصرفية محل الدراسة".

### الدراسة الثالثة

الباحث والسنة	Bondarouk ;Ruel et Heijden , ٢٠١٨
عنوان الدراسة	"فعالية الإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام" (هولندا) دراسة ميدانية.
هدف الدراسة	"هدفت الدراسة إلى مناقشة حول ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية توفر فعالية في إدارة الموارد البشرية وسد الفجوة المعرفية جزئياً بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وفعاليتها على التسيير الإداري"
ابرز النتائج	"وتوصلت النتائج إلى أن التقييم الفردي لتطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تؤثر على فعالية إدارة وتسيير الموارد البشرية من خلال الجودة المدركة لهيكل الأدوات الإلكترونية، واتجهت أيضاً النتائج الإحصائية إلى وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين فائدة وسهولة استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتطبيقاتها على فعالية أداء الموارد البشرية."

## ثانياً - الدراسات العربية المتعلقة بالمتغير المستقل ( الإدارة السوداء )

### الدراسة الاولى

الباحث والسنة	Palm Herman, ٢٠١٩
عنوان الدراسة	"الأساليب الملتوية للإدارة "الإدارة السوداء" في المؤسسات الصناعية".
هدف الدراسة	"تتجلى أهداف الدراسة من خلال بيان الأساليب والممارسات الإدارية الملتوية في المؤسسات الصناعية. وبيان تأثير تلك الأساليب والممارسات على ربحية وأداء المؤسسات".
ابرز النتائج	"أن ضبابية الأداء الإداري تعمل على الحد من مستويات الأداء والربحية فضلاً عن ضعف قدرة المنظمات على مواكبة التغيرات وجود الأساليب والممارسات الإدارية السوداء في المنظمات الصناعية يؤدي إلى ضعف قدرة الإدارة العليا."

### الدراسة الثانية

الباحث والسنة	John Adams et al, ٢٠١٨
عنوان الدراسة	"عائدات إلى مقياس في الإدارة النشطة والسلبية ."
هدف الدراسة	"تتجلى أهداف الدراسة على النحو التالي: ١. بيان العلاقة بين عوائد إدارة الأصول والسلبية والأداء المتميز. ٢. نحن ندرس بدقة طبيعة العائدات في الإدارة الإيجابية والسلبية."
ابرز النتائج	"وجدت الدراسة هذه النتائج: ١. وجدنا علاقة قوية وإيجابية بين الإدارة النشطة والأداء المتميز. إنها علاقة وثيقة للغاية. ٢. وجدنا علاقة عكسية عالية بين الإدارة السلبية والأداء المتميز. إنها علاقة وثيقة للغاية."

### الدراسة الثالثة

EDGARDO CAYÓN FALLÓN et al, ٢٠١٠	الباحث والسنة
"الإدارة النشطة مقابل الإدارة السلبية في صناعة الصناديق المشتركة المفتوحة للمعاشات التقاعدية الخاصة الكولومبية: تحليل الأداء باستخدام ETFs كمؤشرات للسوق".	عنوان الدراسة
"تتجلى أهداف الدراسة على النحو التالي: ١. العثور على دليل على أن الإدارة النشطة لصناديق المعاشات التقاعدية الخاصة في كولومبيا تضيف بالفعل قيمة للمستثمرين أو ، على العكس من ذلك ، سيكون أداء المستثمرين أفضل إذا استثمروا في منتجات مدارة بشكل سلبي".	هدف الدراسة
"تشير النتائج التي توصلنا إليها إلى أن المستثمر الكولومبي سيحصل على عائد استثمار أفضل من خلال الاستثمار في منتجات الإدارة السلبية (ETFs) باستخدام مؤشرات أسعار المستهلك مقارنة بالمحافظ التي تقدمها صناديق التقاعد الطوعية في كولومبيا حاليًا"	ابرز النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً للإطار النظري لموضوع البحث أي التعرف على إدارة الموارد البشرية الالكترونية والادارة السوداء، بهدف تكوين خلفية مناسبة عن الموضوع بحيث تم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

### (المبحث الاول - إدارة الموارد البشرية الالكترونية )

#### اولا - مفهوم إدارة الموارد البشرية الالكترونية :

هو النشاط الإداري المتعلق بالدراسات التي تهدف إلى تحديد احتياجات القوى العاملة للمؤسسة ، واكتسابها بالعدد والكفاءات المناسبة ، واستخدام هذه الموارد بشكل فعال في تحقيق الأهداف. إنتاجية فعالة في العصر الحالي ، تواجه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تحديات كبيرة في القطاعين العام والخاص ، مثل التغيرات السريعة والمعقدة ، والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية.

تُعرّف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنها أداة لتنفيذ الاستراتيجيات والممارسات والسياسات في المنظمات من خلال استخدام قنوات الاتصال القائمة على التكنولوجيا ومن خلال التعزيز الواعي والمباشر (Ruel et al., ٢٠٠٤).

ومن وجهة نظر كل من (هوبكنز وماركهام، ٢٠٠٦ ) فإن إدارة الموارد البشرية الالكترونية تمثل التطبيقات ذات العلاقة بالموارد البشرية والتي يتم تنفيذها بالاعتماد على تقنيات شبكة الانترنت وبالشكل الذي يساعد على توفير المعلومات ذات العلاقة بالموارد البشرية بأفضل

#### ثانيا - اهداف إدارة الموارد البشرية الالكترونية :

من خلال العلاقة التي تربط استراتيجية إدارة الموارد البشرية الالكترونية بالادارة السوداء، تسعى إدارة الموارد البشرية الالكترونية إلى تحقيق جملة أهداف ومن اهمها (Eva, ٢٠٠٩, p. ٠٨)

١ - الكفاءة والفعالية: من أجل إتاحة إمكانية توفر معيار العدالة والمساواة في التوظيف أو ما يعرف بتكافؤ الفرص، فالفاعلية تعني القدرة على الأداء، بينما الكفاءة تشير إلى القدرة على الاستثمار والاستخدام الأمثل لكافة الموارد والأصول التي تتمتع بها المؤسسة خاصة البشرية منها.

٢ - النمو والتكيف والاستقرار: وهذا إشارة على تمتع المؤسسة بالأمان والقوة، وتكيف البيئة الداخلية مع البيئة الخارجية للمنظمة، أما الاستقرار يشير إلى مدى وعيها بضرورة استمرار بقائها.

٣ - البقاء والريادة: مرتبط بالسلوك الريادي أي الإتيان بمجموعة من الأفكار المبتكرة والمبدعة، واستخدامها لصالح ريادة المؤسسة.

٤ - تطوير وتنمية المهارات: انطلاقاً من عمليتي التدريب والتطوير، تنمية المهارات الوظيفية للموارد البشرية الالكترونية، سواء كانت مهارات معرفية، سلوكية أو اجتماعية، ضمنية أو ظاهرة، فإن ذلك سينعكس بالإيجاب على المسار الوظيفي للمورد البشري، وتحقيق الرضا الوظيفي (درديش، ٢٠٠٣، ص ٥٨).

٥ - تحقيق الانتماء والولاء: يعتبران من المسائل الهامة، التي تسعى إدارة الموارد البشرية الالكترونية لتحقيقها، لتفادي الدخول في صراعات وظيفية وحالات اغتراب مهنية، فالولاء والانتماء للمنظمة يعني التزام وقبول إدارة الموارد البشرية (مهدي، ٢٠١٨، ص ٥٨ – ٥٩).

### ثالثاً - أهمية إدارة الموارد البشرية الالكترونية :

تتبع أهمية الموارد البشرية في الإدارة من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيها ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز وتكمن أهمية إدارة الم وارد البشرية فيما يلي (زكريا و محمد، ٢٠١٥، ص ١١٦) :

١ - تهتم بالموارد البشرية في المؤسسة.

٢ - لا توجد مؤسسة دون إدارة الموارد البشرية الالكترونية.

٣ - تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين المؤسسة.

٤ - تصنع الخطط المناسبة لتكوين مواردها البشرية.

٥ - تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.

٦ - تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

### رابعاً - عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية الالكترونية :

على المسؤولين في المؤسسة الذين يرغبون في التحول إلى إدارة الموارد البشرية الالكترونية أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المؤسسة. ومن أهمها (علوطي، ٢٠٠٨، ص ١٤٦) :

١ - وضوح الرؤية الإستراتيجية والاستيعاب الشامل لمفهوم إدارة الموارد البشرية الالكترونية من تخطيط، تنفيذ إنتاج تشغيل وتطوير، كما نلاحظ في بعض الدوائر الحكومية والمؤسسات التجارية وجود إعلانات كبيرة لتوضيح الرؤية والرسالة.

٢ - الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمؤسسة والابتعاد عن الإتكالية والارتجالية في معالجة الأمور

٣ - التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعاب وفهم أهدافها، مع التشديد على تدوينها وتصنيفها.

٤ - التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال.

٥ - تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية.

٦ - تأمين سرية المعلومات للمستفيدين.

٧ - الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الخطأ والتعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارات داخل المنشأة وترك الاعتبار الشخصية.

### خامسا - ابعاد إدارة الموارد البشرية الالكترونية :

١ - تقييم الاداء الالكتروني :

تقييم الأداء الإلكتروني هو استخدام البرامج الذكية بدلاً من طريقة الورق والقلم الرصاص لالتقاط وتخزين وتحليل وتقييم والإبلاغ عن أنشطة الموظفين داخل المنظمة للسماح لمتخصصي الموارد البشرية أو المديرين بالإبلاغ عن نقاط القوة والضعف للموظفين. يتخذون القرارات الصحيحة بشأنها ، ويمكن استخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها من هذه الأنظمة بطرق مختلفة (Cory SY، ٢٠١١، ١٢: P).

يتم التقييم فقط من قبل المدير المسؤول عن الموظف ، ويتم تقديم الملاحظات من خلال التفاعل وجهاً لوجه ، وقد تم تطوير أساليب وتقنيات مختلفة لجعل هذه العملية أسهل وأسهل. بالطبع ، إحدى الطرق الأكثر شيوعاً في هذا المجال هي التغذية الراجعة متعددة المصادر ، حيث يقوم مدير الموظف بتقييم أو التعليق ليس فقط على أداء الفرد ، ولكن أيضاً على زملاء العمل ، أو الأقران ، أو المشرفين ، أو أعضاء آخرين في العمل. بيئة.

٢ - الخدمة الذاتية للموظفين:

الخدمة الذاتية للموظف هي بوابة الخدمة الذاتية وهي جزء من البرنامج ، ويمكن لجميع الموظفين الوصول إليها ، وليس فقط متخصصي الموارد البشرية. يمكن للموظفين الوصول إلى كشوف المرتبات والجدول الزمني ومعلومات المزايا وتحديث التفاصيل الخاصة بهم. مجموعة متنوعة من المهام المتعلقة بالموارد البشرية والمتعلقة بالعمل والتي قد تكون مطلوبة لإكمالها من قبل موظفي الموارد البشرية أو الإدارة ، يمكن أن تساعد الخدمة الذاتية للموظفين العديد من المنظمات في توفير ساعات العمل وزيادة الإنتاجية ، ولكن هذا الخيار قد لا يكون مناسباً لكل مؤسسة (Stein et al. ، ٢٠١٥، ١٠١٨: P).

٣ - التعلم الإلكتروني :

يهدف إلى نقل المعرفة من خلال البرامج الحديثة لقياس الفجوة بين خصائص الموظفين والأهداف الأساسية لمنظمة الأعمال ، ومن ثم يمكن ترشيح الموظفين لدورات مختلفة ، يمكن أن يأخذوا معظمها عبر الإنترنت (بيرسين) ، (٢٠٠٢). ص: ٢٧).

تكمن أهمية التعلم الإلكتروني في القدرة على التواصل المباشر ، المباشر ، دون الحاجة إلى وسيط ، باستخدام أدوات الاتصال والتواصل الإلكتروني مثل برامج الدردشة المرئية

والصوتية بين الموظفين والمدربين في المؤسسة. التواصل الذي يسهل عملية المناقشة بينهما.

شكل رقم ( ٢ ) يوضح ابعاد ادارة الموارد البشرية الالكترونية



( المصدر اعداد الباحثان )

## (المبحث الثاني – الادارة السوداء)

### اولا – مفهوم الادارة السوداء :

مفهوم الإدارة السوداء هو السلوك المنهجي والمتكرر للمدير أو المشرف أو القائد الذي ينتهك مصالح المنظمة من خلال تخريب أهداف المنظمة ومواردها وواجباتها وفعاليتها. تم تحديد ثلاث فئات من هذا النوع من الإدارة: السلوك الإداري الاستبدادي والمعزول والداعم. يمكن للنموذج أن يوفر رابطاً بين المجال الإداري ودراسات السلوك السلبي والعدوان في مكان العمل ، وهو نموذج للقادة الذين يسعون للوصول إلى الممارسة من الإدارة السوداء في المنظمات. استخدام أساليب وأساليب خادعة ومضللة لتحقيق منفعة شخصية وإفادة طرف واحد. (Quangyen Tran et al.) ، ٢٠١٤ ، (S: ٢٣).

تُعرّف الإدارة السوداء بأنها "عملية نقل الموظفين نحو أهداف محددة" وتتضمن عدداً من الوظائف مثل التخطيط والتنظيم والترتيب والتصنيف والتوجيه والتحكم. وقدرتهم على نقل رؤيتهم للمستقبل ومعتقداتهم وقيمة أتباعهم ، حتى تصبح تلك الرؤية هدفاً جماعياً ، ص: (٦).

### ثانياً: أهداف الإدارة السوداء:

تمت دراسة القاعدة السوداء تحت عدد من المصطلحات المختلفة ، بما في ذلك التحكم التعسفي ، والتتمر ، والتحرش ، والاستبداد الصغير ، والإدارة السامة ، والجانب المظلم للإدارة ، وسوء الإدارة ، والقادة النرجسيون ، والشعور بالذنب ، وعدم الكفاءة ، والفجور ، وسوء الإدارة. يمكن التعبير عن أهدافهم على النحو التالي (Einarsen et al.) ، ٢٠٠٧ ، (P: ٢٢٣):

- ١- عدم الإضرار بمنتسبي المنظمة.
- ٢- تشجيع المرؤوسين على تحقيق أهداف تتعارض مع المصالح المشروعة للمنظمة.
- ٣ - استخدام الأساليب الضارة للتأثير على المرؤوسين لتحقيق أهداف الإدارة.
- ٤- تحقيق الأهداف الشخصية للقائد أكثر من الأهداف التي حددتها المؤسسة.
- ٥- توجيه الأفراد نحو أهداف فردية لا تعود بالنفع على المؤسسة من خلال الحد من سلطتهم ومسؤولياتهم.
- ٦- تطبيق أساليب معوجة للتلاعب بالنتائج والبيانات المقدمة للجهات ذات العلاقة.



### ثالثاً - أسباب اعتماد القاعدة السوداء:

هناك العديد من الأسباب لتبني إدارة الأراضي نتيجة الوعي ، والصدق ، ونقص المسؤولية ، وعدم القدرة على تلبية الرغبات والاحتياجات ، أو عدم القدرة على إقناع الذات ، وكذلك بعض المواقف أو الأسباب الأخرى التي سنحاول معالجتها. حفر في أهمها ، والتي قسمناها إلى قسمين رئيسيين:

#### ١- الأسباب الفردية ومنها ما يلي (Oig، ٢٠١٥، ٣-٤: S):

متطلبات الضرورة - مستوى المعيشة: خلق الدخل المنخفض وعدم القدرة على تلبية المطالب بيئة مواتية لبعض المديرين للبحث عن مصادر مالية بديلة ، وإن كان ذلك من خلال نهج سلوك مضلل ، مما أدى إلى نتيجة سلبية. النزعة الاندفاعية والطريقة التي تولد بها الرغبة في قبول الغش والاحتيايل والاحتيايل على المال العام.

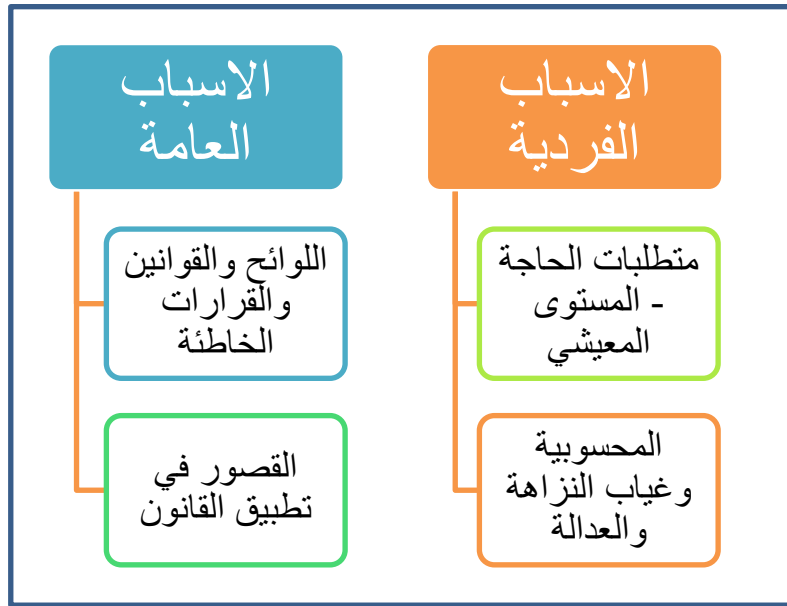
المحسوبية وغياب الصدق والعدالة: انتشار ظاهرة المحسوبية في الجهاز الإداري أثر سلباً على الإدارة ، وأدت هذه الظاهرة إلى إزالة عقبة سلطوية في الإدارة ، بحيث تدار المؤسسة من خلال فئة معينة. التي ترتبط ببعضها البعض. القرابة ، التي ينغلق فيها قدر كبير من الاهتمام بجمع الأموال والبقاء لأطول فترة ممكنة ، ومنع الآخرين من الدخول ، ووهم العطاء والإنتاج من خلال الصراخ بأعلام كاذبة ، وشل قدرتهم على أن يصبحوا عائقاً أمام الابتكار والإبداع. الإبداع ، يعيق أولئك الذين يمتلكونها.

#### ٢- أسباب عامة (Abrantes Andre، ٢٠١٧، ٥٧: S):

- اللوائح والقوانين والقرارات الخاطئة: يؤدي عدم الالتزام بمبدأ الفصل بين السلطات القضائية والتشريعية والتنفيذية في النظام واستبداد السلطة التنفيذية على السلطة التشريعية إلى اللبس وانتهاك المبادئ. ضعف ونزاهة واستقلالية القضاء من العوامل التي تشجع الفساد.

- القصور في تطبيق القانون: القوانين والأنظمة واللوائح وبعض النصوص والتفاصيل والقوانين التي ظهرت نتيجة الاستشارات والدراسات والتنظيم والتنظيم والمساءلة والإشراف باسم المصلحة العامة ، والإهمال والقصور في يؤدي تطبيق العقوبة لا محالة إلى زيادة معدل الجريمة ، وبالتالي تزداد سوءاً إذا لم يُعاقب الجاني. الإضرار بالمال والمؤسسة.

شكل رقم ( ٣ ) يوضح اسباب تبني الادارة السوداء



المصدر: اعداد الباحثان

#### رابعًا - النماذج السوداء للإدارة:

هناك بعض المحاولات لتشخيص إطار تصنيف نماذج ومكونات الإدارة السوداء ، أو تم تقديم العديد من تصنيفات ونماذج الإدارة السوداء من قبل القادة الإداريين للمؤسسة حيث يمكن توضيح وجهات النظر ووجهات النظر المتعددة بدقة. . تشمل هذه النماذج (Krasikova et al. ، ٢٠١٣ ، ٢٠١ :p)

١ - استنزاف المرؤوسين: السلوكيات التي تتطلب فيها الإدارة أن يلبي المرؤوسون مطالب قاسية للغاية بدلاً من معاملتهم بكرامة ومحبة. تشمل هذه السلوكيات: العمل الإضافي غير العادل ، والمطالب المفرطة على المرؤوسين ، وعدم التعاطف مع التحديات الحقيقية التي يواجهها المرؤوسون ، والضغط واستغلال المرؤوسين ، وتجاهل حدودهم العقلية والجسدية.

٢- اضطهاد المرؤوسين: وهو سلوك مضايقات ومهينة كإكراه المرؤوسين على الفصل ، وإهانة المرؤوسين ، والتدخل في علاقاتهم الشخصية ، والانتقام منهم ، والتمييز بينهم. إهانتهم

٣- الفساد الإداري: السلوكيات التي تنتهك فيها الإدارة مصالح المنظمة لأنها تستخدم سلطتها لتحقيق مكاسب شخصية. اختلاس الأموال العامة واستعمالها في الأنشطة الترفيهية وإساءة استعمال السلطة.

٤- فقدان الأخلاق المهنية: وهو سلوك يخالف المبادئ الأخلاقية والاجتماعية والمهنية مثل تكوين التحالفات على أساس المصالح الشخصية ، والمحسوبية ، والمحسوبية ، وتوجيه المصالح الشخصية ، والافتراء على الزملاء.

خامساً - أبعاد النعل الأسود:

١- نطاق الضبط الزائف:

يعني مبدأ نطاق الرقابة أن هناك عددًا معينًا من المرؤوسين ووظائفهم التي يمكن للمشرف الإشراف عليها بفعالية ، وأن عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم الرئيس يجب ألا يتجاوز عدد المرؤوسين الذين يمكن للمشرف القيام به. وهو يؤثر على الهيكل التنظيمي للمنظمة ويحدد المستويات الإدارية داخله ، فكلما اتسع نطاق المراجعة ، كلما ضاق المستويات الإدارية ، وكلما اتسع نطاق المراجعة ، ارتفعت المستويات الإدارية. لكي يكون هذا واضحًا ، نحتاج إلى معرفة مفهوم نطاق التدقيق جيدًا. (.

٢- القيادة السيئة:

القيادة من الفضائل التي تثري عالم السياسة ، وكانوا منشغلين في وصف الصفات الشخصية التي تجعل من القائد شخصًا محبوبًا وجديرًا بالثقة ومطيعة. يعود بعض مفهوم وشروط القيادة الناجحة وبعض أسباب ظهور القاعدة السوداء إلى إخفاقات أو أخطاء القادة ، والبعض نسوا أو ظلوا يجهلون أحد أهمها. وأعظم مهمة لكل قيادة ليست فقط إنتاج أتباع آخرين ، ولكن أيضًا إنشاء وتدريب قادة آخرين لأنهم يخشون وجود أولئك الذين يتنافسون على الشهرة أو المكانة أو النفوذ (مارتن ، ٢٠١٤ ، ص: ١٦).

٣- الإلهاء واللامسؤولية:

باختصار ، المسؤولية تعني تحمل عواقب أفعال المرء. المسؤولية والعمل شيان لا ينفصلان ، والعمل موجود لتحقيق الأهداف والمهام ، والمسؤولية التزام مشتق من العمل ، وهذا البعد له نوعان من المسؤولية:

- المسؤولية الموضوعية: تعني أن الموظف سيُحاسَب إذا ارتكب جريمة مالية أو إدارية ، وفي حالة ارتكاب خطأ جسيم ، قد تقع المسؤولية الإدارية على عاتق السلطة الإدارية.
- المسؤولية الشخصية: أو غير موضوعية ، وتتعلق بضمير الموظف وولائه وانتمائه إلى الأنشطة المتعلقة بوظيفته. تقع المسؤولية الإدارية في نطاق المسؤولية التقصيرية لأنه مسؤول عن تصرفات الآخرين وهم الموظف . نظرًا لأن العقود الإدارية تشكل جزءًا من وظيفة الإدارة ، فإنها تعتبر أحيانًا مسؤولية تعاقدية. الإدارة (Voegtlin ، ٢٠١٥ ، ص: ٣) (S:

### (الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث)

#### أولاً: مجتمع البحث وعينة البحث

تم اختيار جامعة ميسان كمجتمع للبحث، وشملت عينة البحث عينة من القيادات الادارية في كليات جامعة ميسان يجدر بالذكر أن الباحثان قامتا بتوزيع ٤٥ استمارة استبيان على عينة البحث في مواقع عملهم داخل الجامعة، ولكن لم يتم استرداد سوى ٤٠ استمارة.

#### جدول ( ١ ) توزيع عينة الدراسة

التسلسل	العدد الموزع من الاستثمارات	المسترجع من الاستثمارات	المستبعد من الاستثمارات	غير المسترجع من الاستبانات	الصالح من الاستثمارات	نسبة الاسترجاع
١	٤٥	٤٢	٢	٣	٤٠	%٨٩

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني.

#### جدول رقم (٢) الوصف الاحصائي للمتغيرات الديموغرافية للعينة البحث

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٩	%٧٣
	انثى	١١	%٢٧
	المجموع	٤٠	%١٠٠
العمر	٢٠-٢٩ سنة	٢	%٥
	٣٠-٣٧ سنة	١٦	%٦٨
	٣٨-٤٣ سنة	١٥	%٣٧
	٤٤-٥٠ سنة	٦	%١٥
	٥١ سنة فأكثر	١	%٢
	المجموع	٤٠	%١٠٠
	إعدادية	٠	٠
المؤهل العلمي	دبلوم	٠	٠
	بكالوريوس	٠	%٠
	ماجستير	٢٥	%٦٣
	دكتوراه	١٥	%٣٧

المجموع	٤٠	%١٠٠
١-٥ سنوات	٤	%١٠
١٠ سنوات	٩	%٢٣
١٠-١٥ سنة	٢٥	%٦٢
١٦ سنة فأكثر	٢	%٥
المجموع	٤٠	%١٠٠

المصدر من اعداد الباحثان

من خلال جدول رقم (٢) نبين معلومات حول متغيرات: الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة. يقوم الجدول بتصنيف هذه المتغيرات إلى فئات مختلفة، ويوضح التكرار والنسبة المئوية لكل فئة.

بالنسبة للمتغير الأول، الجنس، يتضح أن ٧٣% من عينة المشاركين في البحث هم من الذكور، في حين أن ٢٧% منهم من الإناث.

وبالنسبة للمتغير الثاني، العمر، يبين الجدول أن ٦٨% من عينة المشاركين في البحث تتراوح أعمارهم بين ٣٠ و ٣٧ عامًا، و ١٥% تتراوح أعمارهم بين ٤٤ و ٥٠ عامًا

وفيما يتعلق بالمتغير الثالث، المؤهل العلمي، فإن الجدول يوضح أن جميع المشاركين في الدراسة يحملون مؤهلات علمية متقدمة، حيث يحمل ٦٣% منهم مؤهل الماجستير و ٣٧% يحملون درجة الدكتوراه.

وأخيرًا، يوضح الجدول أن ٦٢% من المشاركين لديهم خدمة عمل تتراوح بين ١٠ و ١٥ سنة، في حين أن ٢٣% لديهم خبرة عمل تصل إلى ١٠ سنوات فقط، و ١٠% منهم لديهم خبرة عمل لا تتجاوز ٥ سنوات.

ثانياً: الوصف الاحصائي للمتغيري البحث

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لتحليل البيانات. وقد تم استخدام هذا البرنامج لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان المختلفة. وذلك بهدف توفير وصف شامل لدرجة موافقة عينة البحث. ويمكن الاطلاع على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

# ١- الوصف الاحصائي للمتغير المستقل ( الموارد البشرية الالكترونية )

جدول رقم ( ٣ ) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل

ت	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
اولا: تقييم الاداء الالكتروني				
١	تعتمد أساليب تقييم الأداء الإلكتروني على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل في اقسام جامعة ميسان.	٠.٦٦	٤.١٥	مرتفعة
١	يتم اتخاذ قرارات إدارية في جامعة ميسان من خلال البرامج الالكترونية .	١.٠٣	٣.٤٥	مرتفعة
٢	تحليل الأنشطة التي يقوم بها رؤساء الاقسام في جامعة ميسان من خلال البرامج الالكترونية.	٠.٧٧	٣.٧٥	مرتفعة
ثانياً : الخدمات الذاتية للعاملين :				
٤	يسمح للموظفين في جامعة ميسان بالاطلاع على قدر معين من البيانات .	٠.٩٣	٣.٨٠	مرتفعة
٥	توجيه المعاملات الخاصة بالكادر التدريسي في اقسام جامعة ميسان لجهات الاختصاص .	٠.٥٨	٤.١٥	مرتفعة
٦	يمكن لقسم إدارة الموارد البشرية التواصل مع الموظفين ورؤساء الاقسام من خلال البريد الالكتروني .	٠.٦٣	٤.٢٥	مرتفعة
ثالثا: التعلم الالكتروني				
٧	تمتلك جامعة ميسان القدرة على مواكبة التطورات الخاصة في مجال التعليم الالكتروني .	٠.٩٠	٤.١٠	مرتفعة
٨	يتم ترشيح الموظفين في جامعة ميسان لدورات التدريب والتنمية من خلال برامج الكترونية.	٠.٧٧	٤.٢٥	مرتفعة
٩	تستخدم جامعة ميسان البرمجيات الحديثة لغرض تعليم الكادر التدريسي والعاملين بها .	٠.٦٦	٤.٣٥	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثان

ومن خلال جدول السابق تبين اعلى الفقرات التي حصلت على اعلى درجات موافقة فقرة ( ٩ ) التي تنص على (تستخدم جامعة ميسان البرمجيات الحديثة لغرض تعليم الكادر

التدريسي والعاملين بها ) على متوسط حسابي ( ٤.٢٥ ) وانحراف معياري ( ٠.٧٧ ) وتفسر قيمة المتوسط الحسابي أن جامعة ميسان تستخدم البرمجيات الحديثة بهدف تعليم الكادر التدريسي والعاملين بها. يعني ذلك أن الجامعة تعتمد على استخدام تقنيات وأدوات برمجية متطورة في عملية التعليم والتدريب للمدرسين والموظفين العاملين فيها.

وفقرة ( ٨ ) التي تنص على (يتم ترشيح الموظفين في جامعة ميسان لدورات التدريب والتنمية من خلال برامج إلكترونية. ) على متوسط حسابي ( ٤.٣٥ ) وانحراف معياري ( ٠.٦٦ ) وتفسر قيمة المتوسط الحسابي إلى أن جامعة ميسان تقوم بترشيح موظفيها لدورات التدريب والتنمية من خلال برامج إلكترونية. يعني ذلك أن الجامعة تستخدم تقنيات الحوسبة والإنترنت لتنظيم عملية ترشيح الموظفين للدورات التدريبية.

## ٢- الوصف الاحصائي للمتغير التابع ( الادارة السوداء )

جدول رقم ( ٤ ) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع

ت	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
اولاً: نطاق الاشراف الخطأ				
١٠	تتمسك الإدارة في جامعة ميسان عن الكفاءات والخبرات العاملين فيها.	٠.٦٦	٤.١٥	مرتفعة
١١	يستخدم الموظفين في جامعة ميسان أسلوب الكفاءة في اختيار المناصب الإدارية المهمة.	٠.٦٠	٤.٢٠	مرتفعة
١٢	تعتمد جامعة ميسان العناوين الوظيفية المحددة المعلنة والمعروفة في كافة اقسامها.	٠.٦٦	٤.٣٥	مرتفعة
ثانياً : القيادة المشوهة :				
١٣	لدى مديري الاقسام في جامعة ميسان تجارب متراكمة يشهد بها اغلب أصحاب المصالح	٠.٦٤	٤.٠٠	مرتفعة
١٤	يتميز الكادر التدريسي في اقسام جامعة ميسان بالمصداقية والشفافية في العمل	١.٠٣	٣.٤٥	مرتفعة
١٥	تمتلك جامعة ميسان مديري اقسام قادرين على توليد الثقة .	٠.٦٦	٤.١٥	مرتفعة
ثالثاً: التششت وانعدام المسؤولية				
١٦	تقييم كافة الأدوار في اقسام جامعة ميسان بشكل مستمر .	٠.٦٣٠	٣.٧٥	مرتفعة
١٧	تمتلك جامعة ميسان القدرة على ضبط الأنشطة وتحديد المسؤولين عنها .	١.٠٠	٤.١٠	مرتفعة

مرتفعة	٣.٤٥	٠.٨٧	يملك كل قسم في جامعة ميسان دورا محددا للقيام به.	١٨
--------	------	------	--	----

#### المصدر: من اعداد الباحثان

ومن خلال جدول السابق تبين اعلى الفقرات التي حصلت على اعلى درجات موافقة فقرة ( ١٢ ) التي تنص على (تعتمد جامعة ميسان العناوين الوظيفية المحددة المعلنة والمعروفة في كافة اقسامها) على متوسط حسابي (٤.٣٥) وانحراف معياري ( ٠.٦٦ ) وتفسر قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى مستوى الموافقة العامة على الفقرة. في هذه الحالة، قيمة المتوسط الحسابي تكون مرتفعة، مما يشير إلى أن هناك مستوى جيد إلى مرتفع من الموافقة على استخدام أسلوب الكفاءة في اختيار المناصب الإدارية المهمة في الجامعة. وحصلت فقرة ( ١١ ) التي تنص على (يستخدم الموظفون في جامعة ميسان أسلوب الكفاءة في اختيار المناصب الإدارية المهمة. ) على متوسط حسابي (٤.٢٠) وانحراف معياري (٠.٦٠) وتفسر قيمة المتوسط الحسابي تعني هذه الفقرة أن جامعة ميسان تلتزم باستخدام أسلوب الكفاءة في عملية اختيار الموظفين للمناصب الإدارية المهمة. يعني ذلك أن الجامعة تعتمد على معايير ومقاييس محددة لتحديد وتقييم الكفاءة والمهارات المطلوبة للمناصب الإدارية، وتستخدم هذه المعايير في عملية توظيف المرشحين الأنسب والأكثر كفاءة لتلك المناصب.

ثالثا: اختبار فرضيات الارتباط والاثار :

١- : اختبار فرضيات الارتباط



- علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع على المستوى الكلي
- جدول رقم ( ٥ ) معامل الارتباط بيرسون للفرضية الرئيسية الاولى

#### Correlations

	الموارد البشرية الالكترونية	الادارة السوداء
الموارد البشرية الالكترونية		
Pearson Correlation	١	.٤٤٥**
Sig. (٢-tailed)		.٠٠٤
N	٤٠	٤٠
الادارة السوداء		
Pearson Correlation	.٤٤٥**	١
Sig. (٢-tailed)	.٠٠٤	
N	٤٠	٤٠

\*\* . Correlation is significant at the ٠.٠١ level (٢-tailed).

من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

جدول رقم (٥) يحتوي على نتائج تحليل الارتباط بين الموارد البشرية الالكترونية والادارة السوداء باستخدام معامل الارتباط بيرسون. توجد قيمة المعامل النسبي للارتباط بيرسون بين الموارد البشرية الالكترونية والادارة السوداء، وهي تساوي ٠.٤٤٥. يشير هذا الرقم إلى وجود ارتباط موجب بين الموارد البشرية الالكترونية والادارة السوداء. هذا يعني أنه هناك ارتباط مثالي ومباشر بتالي قبول الفرضية الرئيسية الاولى

- علاقات الارتباط على مستوى المتغيرات الفرعية

تشير معطيات الجدول (٦) إلى وجود علاقات ارتباط بين المتغير المستقل (الموارد البشرية الالكترونية) وبين ابعاد المتغير التابع الادارة السوداء المتمثلة ( نطاق الاشراف

الخطأ , القيادة المشوهة , والتشتت وانعدام المسؤولية ) ، ويتضح من خلال المؤشر الكلي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة إذ تراوحت قيم الارتباط بين ( ٠.١٩٧ ، ٠.٣٧٤ ) عن مستوى معنوي (٠.٠٤) ، وتشير هذه النتائج إلى قوة العلاقة بين متغيرات البحث.

الجدول (٦) علاقات الارتباط بين المتغير المستقل وابعاد المتغير التابع

المتغير التابع			المتغير المستقل
الابعاد المتغير التابع ( الادارة السوداء)			
الاشراف على الخطأ	القيادة المشوهة	التشتت وانعدام المسؤولية	الموارد البشرية الالكترونية
٠.١٩٧	٠.٢٥٧	٠.٣٧٤	

$$P \leq ٠.٠٤$$

$$N=٤٠ :*$$

من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

٣-تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

- علاقة تأثير بين متغيرات البحث على المستوى الكلي

بناءً على قيم جدول ( ٧ ) يمكن التوصل إلى أن هناك تأثير معنوي للموارد البشرية الإلكترونية في الإدارة السوداء، وذلك استناداً إلى قيمة الإحصاء  $F$  التي تم حسابها ومقارنتها بالقيمة الجدولية المعتمدة. قيمة  $F$  المحسوبة هي ٩.٣٥٩ وتتجاوز القيمة الجدولية المعتمدة ٤.٠٩١٢ علاوة على ذلك، تم توفر درجتي حرية للتحليل (٣٩، ١). بينما بلغ معامل الانحدار ( ٠.١٩٨ ) بناءً على هذه النتائج، يمكننا قبول الفرضية الثانية التي تشير إلى وجود تأثير معنوي للموارد البشرية الإلكترونية في الإدارة السوداء.

**الجدول ( ٧ ) علاقات تأثير بين متغيرات البحث على المستوى الكلي**

F		$R^2$	R	الموارد البشرية الإلكترونية $B_1$	$B_0$	المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة					المتغير المعتمد
٤.٠٩١٢	٩.٣٥٩	٠.١٩٨	٤٤٥**	٠.٢٥٧ (٣.٣٨١)	٠.٤٤٥ (٢.٧٦٥)*	الإدارة السوداء

\*:  $P \leq ٠.٠٤$   $N=٤٠$  d.f: (١, ٣٩) (T: المحسوبة ٩.٥٧٠)

من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

- علاقات تأثير المتغير المستقل في ابعاد المتغير التابع

تظهر نتائج تحليل الانحدار إلى أي مدى يؤثر كل متغير في المتغير المستقل على المتغيرات في المتغير التابع على النحو التالي:

١- عند الوصول إلى القيمة المحسوبة ( $F$ ) (٥.٨٠٠\*) وهي أكبر من قيمة الجدول بدرجتين من الحرية (٤.٠٩١٢) يكون لمتغير الموارد البشرية الإلكترونية تأثير معنوي (١.٣٩) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.١٠٩) في نطاق التدقيق الخاطئ).

٢- متغير الموارد البشرية الإلكترونية له تأثير معنوي على القيادة المنحرفة حيث تبلغ قيمة ( $F$ ) المحسوبة (٥.٦٩٦\*) وهي أكبر من قيمة الجدول (٤.٠٩١٢) عند درجتين من الحرية (١.٣٩) ومعامل التحديد (٠.٠٩٨).

٤- متغير الموارد البشرية الإلكتروني له تأثير معنوي على الفوضى واللامسؤولية فقيمة (F) المحسوبة هي (٦.١٨٨\*) وهي أكبر من قيمة الجدول (٤.٠٩١٢) عند درجتين من الحرية (٣٩) (٣٩). (١٠) وبلغت مستوى معنويا (٠.٠٤) مع معامل تحديد (R<sup>2</sup>) (٠.١٤٠).

٥- الجدول (٨) علاقات تأثير المتغير المستقل في ابعاد المتغير التابع

F	R <sup>2</sup>	الموارد البشرية الإلكترونية	B٠	المتغير المستقل	
				ابعاد المتغير التابع	
الجدولية	المحسوبة				
٤.٠٩١٢	*٥.٨٠٠	٠.١٠٩	٠.١٩٠ B١	٠.١٩٧	نطاق الاشراف الخطأ
٤.٠٩١٢	*٥.٦٩٦	٠.٠٩٨	٠.٢٣٩ B٢	٠.٢٥٧	القيادة المشوهة
٤.٠٩١٢	*٦.١٨٨	٠.١٤٠	٠.٣٤٧ B٢	٠.٣٥٧	التشتت وانعدام المسؤولية

\* (٩.٥٧٠ T المحسوبة) (١, ٣٩) d.f: N=٤٠ P ≤ ٠.٠٤

من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

(الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات)

(المبحث الأول)

اولا: الاستنتاجات

١. بناءً على نتائج تحليل الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ قيمة ٠.٤٤٥ بين الموارد البشرية الإلكترونية والإدارة السوداء ، كانت هناك علاقة إيجابية بين الموارد البشرية الإلكترونية والإدارة السوداء وعلاقة متوسطة بين المتغيرين .
٢. بناءً على هذه النتائج ، يمكننا قبول الفرضية الثانية بأن الموارد البشرية الإلكترونية لها تأثير كبير على إدارة الأراضي ، أي أن استخدام الموارد البشرية أمر مهم.
٣. نستنتج أن جامعة ميسان لديها القدرة على مواكبة التطورات المحددة في التعلم الإلكتروني وبالتالي الحد من سلوك الإدارة السوداء.
٤. يستخدم منسوبي جامعة ميسان أسلوب الكفاءة في اختيار الوظائف الإدارية.
٥. خلصنا إلى أن هناك علاقة معنوية بين الموارد البشرية الإلكترونية والفوضى وانعدام المسؤولية في جامعة ميسان.
٦. يمكن لقسم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التواصل مع الموظفين ورؤساء الأقسام عبر البريد الإلكتروني.

## (المبحث الثاني)

### ثانياً: التوصيات

١يوصي الباحثون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة ميسان بمواصلة استخدام وتطوير البرمجيات الحديثة كأداة أساسية في عملية التعليم والتدريب.

٢. الحاجة إلى التركيز على مفهوم الحكم الأسود ودراسة ممارساتها وتحليلها باستمرار. يجب بذل جهود متواصلة لفهم وتحليل مفهوم الحكم الأسود وممارساته من أجل الحد من تأثيره على عمل الجامعة. ميسان.

٣- يمكن اكتشاف واعتماد تقنيات جديدة لتحسين تجربة التعلم وتنمية المهارات.

٤- من أجل تسهيل عملية الترشيح وتعزيز التواصل مع الجمهور المستهدف ، يجب الاستمرار في تنظيم دورات تدريبية وتطوير للموظفين من خلال برامج إلكترونية متطورة تركز على رفع جودة المحتوى التدريبي وتوفير آليات تقييم فعالة.

٥- يوصي الباحثون باستمرار استخدام البريد الإلكتروني كأداة اتصال فعالة بين إدارة الموارد البشرية والموظفين ورؤساء الأقسام.

٦- زيادة الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحليل الأنشطة والأداء الإداري والتقييمات الدورية.

قائمة المراجع

مراجع العربية

القران الكريم

١. أحمد درويش، وفاروق كويل، الاتجاهات الحديثة لأداره الموارد البشرية العدد الثالث والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وأداره الموارد البشرية، ٢٠٠٣.
٢. أحمد أسامة عبود، الإدارة السوداء: "الإدارة السوداء ماهيتها ومحدداتها"، مجلة الاقتصاد الاسلامي ٢٠١٩.
٣. زكريا ولينا محمد، التنمية البشرية ومهارات تطوير الأداء والذات. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، ٢٠١٥.
٤. علوطي لمين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، بحوث اقتصادية عربية، العدد ٤٢، ٢٠٠٨.
٥. مهدي هاني محمد، إدارة الموارد البشرية. الاردن عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع، ٢٠١٨.
٦. هوبكنز بريان، ماركهام جيمس "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية" ترجمة خالد العامري القاهرة: دار الفاروق، مصر، ٢٠٠٦.
٧. روى احمد ابراهيم، (٢٠٢١) اثر الريادة المستدامة في الحد من ممارسات الادارة السوداء، الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية الالكترونية، اطروحة دكتوراه

### مراجع الاجنبية

٨. Abrantes Andre, (٢٠١٧), "Active Versus Passive Management Reject an oversimplified framework", TRUSTS & ESTATES / trustsandestates. Com
٩. Krasikova Dina V. , Stephen G. Green, James M. LeBreton, (٢٠١٣), "Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda, Journal of Management
١٠. Quangyen Tran, Yezhuang Tian, Chengfeng Li and Foday Pinka Sankoh, (٢٠١٤), "Impact of Destructive Leadership on Subordinate Behavior via Voice Behavior, Loyalty and Neglect in Hanoi, Vietnam", Journal of Applied Sciences
١١. Winston, N., Henriques, I. and Sadorsky, P. (٢٠٠٦), "Do environmental management systems improve business performance in an international setting?", Journal of International Management
١٢. Eva, B. (٢٠٠٩). l'évolution de la gestion des ressources humaines et la planification stratégique. diplome de magistra. faculté de philosophie.

۱۳. Bondarouk, T., & Ruel, H. (۲۰۰۴, mars). Electroniv Human Resources Management: challenges in the digital era. The International Journal of
۱۴. Human Resource Management
۱۵. Cory SY, & Daniels, R. L. (۲۰۱۱). A survey of manufacturing flexibility
۱۶. Implications for e-business flexibility. IBM Systems Journal.
۱۷. Gao Lei & Srivastava Rajendra P., (۲۰۱۵), "The Anatomy of Management Fraud Schemes: Analyses and Implications", Indian Accounting Review



## قائمة الملاحق

### استبانة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

### (استمارة استبانة)

عزيزي المشارك

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثين بإجراء دراسة حول ( دور ادارة الموارد البشرية الالكترونية في تجنب سلوكيات الادارة السوداء) استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس، وانطلاقاً من ثقتنا بتعاونكم معنا في إنجاز هذا الجهد العلمي وخدمة المسيرة العلمية، اضع بين ايديكم استبانة الاستقصاء الميداني المرفقة التي تضم فقرات تعبر عما يدور حولكم من خلال الاداء المهني الخاص بكم وان إسهامكم بملء الاستبانة له الدور البارز في نجاح الدراسة وتحقيق هدفها العلمي، لذا يرجى اعتماد الدقة والموضوعية في تأشير الاجابة المعبرة فعلا عن قناعاتكم و وفق مدرج الاجابة المثبت إزاء كل منها .

لن يتم استخدام هذا المسح إلا لأغراض الدراسة، وسيتم الاحتفاظ بالمعلومات التي تم جمعها سرية، ولن يصل اليها سوى الباحث فقط . مشاركتك في هذا الاستطلاع تطوعية تماماً.

مع فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم.

((ملاحظة: يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك))

الباحثين

المشرف

رسل علي حميد

م.م محمد رؤوف محمد

رسل علي خليل

أولاً: بيانات عامة - يرجى وضع علامة (√) في المربع المناسب

أولاً// الجنس:

	ذكر		أنثى
--	-----	--	------

ثانياً// الفئة العمرية:

٥١ سنة فأكثر	٥٠-٤٤ سنة	٤٣-٣٨ سنة	٣٧-٣٠ سنة	٢٩-٢٠ سنة

ثالثاً// التحصيل الدراسي:

دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	إعدادية

رابعاً// عدد سنوات الخدمة الوظيفية:

١٦ سنة فأكثر	١٥-١٠ سنة	١٠ سنوات	٥-١ سنوات

**الفقرات الخاصة بإدارة الموارد البشرية الالكترونية:** تمثل التطبيقات ذات العلاقة بالموارد البشرية الالكترونية والتي يتم تنفيذها بالاعتماد على تقنيات شبكة الانترنت وبالشكل الذي يساعد على توفير المعلومات ذات العلاقة بالموارد البشرية بأفضل.

وتتضمن أبعاد (الموارد البشرية الالكترونية) الأبعاد الآتية:

**١ - تقييم الاداء الالكتروني :** هو استخدام برنامج ذكية بدلاً من طريقة الورق والقلم لالتقاط أنشطة العاملين داخل الشركة وتخزينها وتحليلها وتقييمها والإبلاغ عنها للسماح لمتخصصي الموارد البشرية أو المديرين التنفيذيين بالإبلاغ عن نقاط القوة والضعف لدى الموظف.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	تعتمد أساليب تقييم الأداء الإلكتروني على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل في أقسام جامعة ميسان.					
٢	يتم اتخاذ قرارات إدارية في جامعة ميسان من خلال البرامج الالكترونية .					
٣	تحليل الأنشطة التي يقوم بها رؤساء الأقسام في جامعة ميسان من خلال البرامج الالكترونية.					

**٢- الخدمات الذاتية للعاملين :** ويقصد بها تمكين العاملين من الدخول على قواعد البيانات للاطلاع على بياناتهم الذاتية وتعديلها، وكذلك بيانات أسرهم، وأرصدة إجازاتهم، في إطار احتياطات السرية.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
٤	يسمح للموظفين في جامعة ميسان بالاطلاع على قدر معين من البيانات .					
٥	توجيه المعاملات الخاصة بالكادر التدريسي في أقسام جامعة ميسان لجهات الاختصاص .					
٦	يمكن لقسم إدارة الموارد البشرية التواصل مع الموظفين ورؤساء الأقسام من خلال البريد الالكتروني .					

٣ - **التعلم الالكتروني** : يقصد به نقل المعرفة من خلال البرمجيات الحديثة قياس الفجوة بين مواصفات العاملين والأهداف الأساس لمنظمة الأعمال ومن ثم يمكن ترشيح العاملين للدورات المختلفة والتي يمكن ان يتلقوا العديد منها من خلال الانترنت.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
٧	تمتلك جامعة ميسان القدرة على مواكبة التطورات الخاصة في مجال التعليم الالكتروني .					
٨	يتم ترشيح الموظفين في جامعة ميسان لدورات التدريب والتنمية من خلال برامج الكترونية.					
٩	تستخدم جامعة ميسان البرمجيات الحديثة لغرض تعليم الكادر التدريسي والعاملين بها .					

**الفقرات الخاصة بالادارة السوداء:** هي عملية تحريك الأفراد نحو أهداف فردية لا تصب في مصلحة المنظمة من خلال حصر السلطات والمسؤوليات فضلا عن تبني مجموعة من الممارسات الادارية السلبية.

وتتضمن أبعاد (الادارة السوداء) الأبعاد الآتية:

١ - **نطاق الاشراف الخطأ:** يعني أنه يوجد عدد معين من المرؤوسين يتمكن المشرف من الإشراف عليهم بطريقة فعالة وعلى أعمالهم، ويجب ألا يكون عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم الرئيس الواحد أكثر مما يستطيع

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١٠	تتمسك الإدارة في جامعة ميسان عن الكفاءات والخبرات العاملين فيها.					
١١	يستخدم الموظفين في جامعة ميسان أسلوب الكفاءة في اختيار المناصب الإدارية المهمة.					
١٢	تعتمد جامعة ميسان العناوين الوظيفية المحددة المعلنة والمعروفة في كافه اقسامها.					

٢- القيادة المشوهة : هي نوع من القيادة تمل في طياتها ممارسات سرية ومضللة بهدف الانتفاع الشخصي أو لتبرير الفشل في الأداء.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١٣	لدى مديري الاقسام في جامعة ميسان تجارب متراكمة يشهد بها اغلب أصحاب المصالح					
١٤	يتميز الكادر التدريسي في اقسام جامعة ميسان بالمصداقية والشفافية في العمل					
١٥	تمتلك جامعة ميسان مديري اقسام قادرين على توليد الثقة .					

٣- التشتت وانعدام المسؤولية: وجود عدة جهات تقوم بنفس الدور أو أن يقسم الدور على عدة جهات مختلفة ومتشعبة أو قيام جهات معينة أدوار غير أدوارها .

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١٦	تقييم كافة الأدوار في اقسام جامعة ميسان بشكل مستمر .					
١٧	تمتلك جامعة ميسان القدرة على ضبط الأنشطة وتحديد المسؤولين عنها .					
١٨	يمتلك كل قسم في جامعة ميسان دورا محددا للقيام به.					

## ملحق رقم (٢) تسهيل الامر- كلية القانون

Ministry of Higher Education and  
Scientific Research  
Mis an University  
College of Administration &  
Economics  
Higher Studies & Scientific Affairs

بسمه تعالى  
جمهورية العراق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ميسان  
كلية الإدارة والاقتصاد  
الشؤون العلمية والدراسات العليا

العدد : ١٦٦/٤٧/٤

التاريخ : ٢٠٢٣/٤/١٧



إلى / جامعة ميسان - كلية القانون  
م / تسهيل مهمة

نهديكم أطيب التحيات ...

يرجى تسهيل مهمة الطلبة المدرجة أسماؤهم أدناه ، قسم إدارة الأعمال / المرحلة الرابعة - الدراسة الصباحية ، وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة لانجاز مشروع بحث التخرج الموسوم ( دور إدارة الموارد البشرية الالكترونية في تجنب سلوكيات الإدارة السوداء ) شاكرين تعاونكم معنا خدمة لبلدنا العزيز ... مع التقدير .

- ١- رسل علي حميد
- ٢- رسل علي خليل

(المرررر) الدكتور

علي خالد عبد الله  
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا  
٢٠٢٣/٤/١٧

نسخة منه الى :

- ❖ مكتب السيد العميد / للحفظ ... مع التقدير .
- ❖ مكتب السيد معاون العميد للشؤون العلمية / للتفضل بالإطلاع ... مع التقدير .
- ❖ قسم إدارة الأعمال / إشارة إلى الطلب المقدم من قبل الطلبة أعلاه بتاريخ ٢٠٢٣/٤/١٧ ... مع التقدير .
- ❖ الشؤون العلمية ... مع الأولويات .

رحمن

Misan / Alamara-Alkahla Street

ميسان / العمارة - طريق الكهلاء  
صندوق البريد : 151  
البريد الالكتروني  
الموقع الالكتروني