

# Analysis of Recent Civil Service Provisions vs. University Employee Systems in Jordan: Issues and Solutions

*Nisrein F. Adwan\**, *Jehad D. Aljazi*, and *Safa'a M. Alsweilmieen*

Department of Public Law, Faculty of law, Yarmouk University, Irbid, Jordan

Received: 1 Jan. 2023, Revised: 23 May 2023, Accepted: 16 Jun. 2023.

Published online: 1 Jul. 2023.

---

**Abstract:** In this paper, we propose an executive regulations model for public university employees in Jordan, who are a crucial part of the university community alongside faculty members and students. With the increasing shift towards electronic administration and e-learning, it is important to update the service system and regulations to keep up with these developments. However, the executive regulations for university employees have stagnated and failed to adapt, resulting in practical problems. Therefore, this study focuses on appointment, discipline, and functional conditions for staff and provides suggestions for improvement.

**Keywords:** Executive Regulations, Public University Employees, Electronic Administration, E-Learning, Service System, Practical Problems, Appointment, Discipline, Functional Conditions, Improvement.

---

---

\*Corresponding author e-mail: [nisrein.udwan@yu.edu.jo](mailto:nisrein.udwan@yu.edu.jo)

# نظرات لبعض الأحكام المستجدة في نظام الخدمة المدنية مقارنة مع أنظمة موظفي الجامعات الرسمية الأردنية: إشكاليات وحلول

نسرين فتحي عدوان، جهاد ضيف الله الجازي، صفاء محمود السوليميين.

قسم القانون العام، كلية القانون، جامعة اليرموك، الأردن.

**ملخص الدراسة:** تتناول هذه الدراسة نموذج من أنظمة موظفي الجامعات الرسمية في الأردن ، حيث تشكل هذه الشريحة من الموظفين العموميين ضلعاً مهماً من أضلاع المثلث الجامعي بالإضافة لأعضاء هيئة التدريس والطلبة ، ومع ما يشهده العالم اليوم من تحول نحو الإدارة الإلكترونية والتعلم الإلكتروني ، ومع التعديلات المستمرة على نظام الخدمة المدنية الأردني بما يواكب هذه التطورات وغيرها ، ومع ما يلاحظ حول جمود أنظمة موظفي الجامعات وعدم مواكبتها لهذه التطورات والتحديات وما يستتبعه ذلك من ظهور إشكاليات عملية على أرض الواقع الإداري ، كان لا بد من تسليط الضوء على هذه الأنظمة وإبداء الاقتراحات حول التعيين والتأديب وبعض الأوضاع الوظيفية للموظفين بالإضافة للتعديلات المتعلقة بمرونة الدوام بما ينسجم مع الظروف الاستثنائية و التحولات الإدارية الإلكترونية.

**الكلمات المفتاحية:** النظام الوظيفي، المرفق العام الإلكتروني، الحكومة الإلكترونية، الدوام المرن.

## 1. مقدمة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي اليوم مطالب عدة فرضتها عليها التطورات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة حيث تهتم كل الجامعات في العالم بتحسين أدائها ودفع مهارات المتعاملين معها باستخدام وسائل التكنولوجيا والإعلام والاتصال الحديثة، وعلى الرغم من الاهتمام الذي توليه الجامعات بقطاع تقنية المعلومات إلا أنها لم تصل بعد للمستويات المنشودة في التخطيط والهيكل التنظيمي والرقابة الإلكترونية.

وتشكل الإدارة الإلكترونية تحولاً أساسياً في مفهوم الخدمة العامة والموظف العام ، حيث ستجد المؤسسات نفسها مضطرة لتحديث تشريعاتها بما يقلل من معوقات اتخاذ القرار ويزيد القدرة للاستفادة من التطورات التكنولوجية خلال السير في تقديم خدماتها بالوسائل الإلكترونية المختلفة بدلاً من الطريقة التقليدية التي تتسم بالبطء وزيادة النفقات وغيرها .

وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الاستفادة من الثورة المعلوماتية الهائلة في العالم على كافة المجالات بما فيها المرفق العام الإلكتروني، ومدى إمكانية انصراف بعض مقوماته على الجامعات الرسمية والاستفادة من مميزات هذا المرفق وإمكانية تطبيقه وتطبيق تشريعاته وبعض أحكامه المستجدة سواء أكانت ذات بعد إلكتروني أو أحكام قانونية مستجدة بما ينسجم مع تشريعات الجامعات الرسمية في الأردن.

وتهدف هذه الدراسة إلى بيان أهم الأحكام القانونية المستجدة في نظام الخدمة المدنية والمطبقة على موظفي الخدمة العامة وكافة أوجه التشابه أو الاختلاف بينها وبين أنظمة موظفي الجامعات الرسمية الأردنية التي ما زال الكثير من نصوصها تقليدية وغير محدثة وغير متوافقة مع الأحكام القانونية الحديثة ومتطلبات المرفق العام الإلكتروني.

وتناولت هذه الدراسة إشكالية الجمود في الأنظمة التنفيذية للجامعات، حيث يحمل نظام الإدارة الجامعية التقليدية الكثير من المتناقضات والقوالب النمطية التي يصعب الخروج عليها ، هذا وإن لم تعد الإدارة الإلكترونية درباً من دروب الترف والرفاهية ، وحيث كان الموظف العامل في إدارة الجامعة هو ركن أساسي في سير الجامعات وتطورها ، فقد كان لزاماً على الجامعات أن تقوم بمراجعة شاملة لكافة أنظمتها التنفيذية وذلك لموافقة متطلبات الإدارة الإلكترونية من حيث التخطيط والتنظيم وفتح قنوات الاتصال عن بعد مع العاملين فيها وتعزيز فكرة الدوام المرن والاجتماعات الإلكترونية وغيرها من الأمور التي تسهم في تعزيز فكرة المرفق العام الإلكتروني ، خصوصاً وأن الواقع العملي أظهر الحاجة الماسة لهذا التحول مع وجود المنافسة الشديدة بين الجامعات في مواكبة التكنولوجيا الحديثة بالإضافة لبعض الظروف الاستثنائية التي فرضت مثل هذا التحول بشكل طارئ كظرف الوباء الذي شهدناه جميعاً في الأعوام الماضية .

ولقد انتهجت الدراسة الأسلوب الوصفي النقدي التحليلي، حيث تعرضت لنظام الخدمة المدنية بصورته المعدلة ، ثم تناولت نماذج مختلفة من أنظمة الجامعات الرسمية في الأردن على وجه الخصوص وفي بعض الدول الأخرى بشكل عام بغية توضيح النمط الجامد والتقليدي لتلك النصوص بالمقارنة مع نظام الخدمة المدنية الأردني المعدل ، وعدد من النصوص المتطورة في الأنظمة المقارنة.

أما حدود هذه الدراسة فتستكون مقتصرة على اختبار نصوص متفرقة وبعضها ذات بعد إلكتروني وأخرى مستجدة في نظام الخدمة المدنية ومقارنتها مع النصوص ذات العلاقة بالموظفين الإداريين في الجامعات الرسمية الأردنية ممثلة بتشريعات الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة الحسين بن طلال وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وبالتالي لن نتطرق للأنظمة الخاصة بالموظفين الإداريين في الجامعات الرسمية الأخرى في الأردن، فضلاً عنها لن نتطرق أيضاً للأنظمة الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والطلبة .

## 2. الإطار النظري

وتم تقسيم هذا البحث الى مبحثين كما يلي :

**المبحث الأول : إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لموظفي الجامعات الرسمية .**

**المبحث الثاني : أثر التحول الإلكتروني على حقوق وواجبات موظفي الجامعات الرسمية .**

**أولاً: إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لموظفي الجامعات الرسمية**

ويعتبر التنظيم الإداري أولى الخطوات التي تسهم في تحقيق أهداف الجامعة ، وتمثل كوادرها البشرية وزن الجامعة وقدرتها على الاستجابة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية ، حيث يتطلب منها ذلك بعض الخطوات كالانتقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم المصفوفي ، ومن الهيكل القائم على وحدات ثابتة

وبالنظر إلى الأنظمة التي تحكم الموظفين في الجامعات الرسمية الأردنية فإننا لا زلنا نرى تلك الأنظمة في حالة من الجمود مما يخلق حاجة ملحة لعدد من التعديلات التي من شأنها التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المعيقة لعملية التحول الإلكتروني .

وبالمقارنة مع نظام الخدمة المدنية الأردني المواكب في الحقيقة لمثل هذا التطور والمحتوي على عدد من النصوص التحفيزية للموظف العام وعدد من الاشتراطات الجديدة حول التعيين والتي تهدف في جملها للوصول إلى غاية المرفق العام الإلكتروني ، فإننا نجد أنظمة الجامعات الرسمية النازمة لشؤون الموظفين في حالة من الجمود التام والبعد عن تلك التطورات المجتمعية والإلكترونية وهو ما يجعل جامعاتنا تخرج ومع الأسف عن إطار التنافسية مع جامعات أخرى كثيرة سبقتها في هذا المجال.

وفي ظل ضرورة خلق بيئة تشريعية وإدارية للتحول الإلكتروني والاستعانة بتجارب الدول الأخرى في هذا السياق سنناقش في هذا المبحث إعادة الهيكلة التنظيمية للجامعات ، حيث سيبحث المطلب الأول تعديل آلية العمل الإداري بما ينسجم والمرفق العام الإلكتروني، ويبحث المطلب الثاني تعزيز ثقافة التدريب المستمر في أنظمة الجامعات على غرار ما هو معمول به نظام الخدمة المدنية المعدل رقم 9 لسنة 2020 وتعديلاته المتلاحقة.

### المطلب الأول: تعديل آلية العمل الإداري بما ينسجم مع المرفق العام الإلكتروني

يتطلب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية إعادة هندسة كل نظم العمل الإداري ويسفر عن ذلك تغيير طبيعة الوظائف التقليدية لوظائف تمارس بصورة الكترونية ، ويتطلب ذلك أيضاً التحول من التقسيم القائم على الأسس والوحدات إلى التنظيم القائم على الفرق المصغرة والاتصالات الأفقية لا الهرمية بالإضافة لاعتماد السياسات المرنة. (موري ، رضا ، 2013، ص6)

هذا ويمكن القول بأنّ تشريعات الجامعات النازمة لعمل الموظفين تحتاج لعدة تعديلات بما يتعلق بآلية العمل يمكن إيجازها بالنقاط التالية :

#### أ- إجراءات التعيين الإلكترونية.

يشترط لصدور القرارات الإدارية بالتعيين تقدم صاحب الشأن بطلب للإدارة العامة وذلك عقب إعلان على الموقع الإلكتروني للمؤسسة، وعلى الرغم من أنّ الجامعات الرسمية الأردنية من حيث التطبيق العملي تعلن عن كافة الوظائف تقريباً بطريقة الكترونية وتستقبل طلبات التعيين من خلال المواقع الإلكترونية ، إلا أننا نلاحظ خلو الأنظمة والتعليمات الوظيفية من الإشارة لمثل هذا الالتزام على مقدم الطلب وإنما يكفي بذكر ذلك من خلال الإعلان ، مما يخلق نوعاً من الإرباك أحياناً عند الإدارة ، فتجد بعض طالبي الوظائف يحتجون على الإدارات لاحقاً وربما بعد انتهاء فترة الإعلان باستطاعتهم التقدم بطلب ورقي وهو ما يسبب العديد من المشاكل على الصعيد الإداري. فعلى سبيل المثال تشير المادة (4) من دليل الموظف الإداري لجامعة الشارقة الصادر في شهر مايو لسنة 2012 لإمكانية تقديم طلب التوظيف من خلال الموقع الإلكتروني للجامعة .

كما يشار إلى أنّ النص على تقديم الطلبات الكترونياً في نظام موظفي الجامعات الرسمية يعود بفوائد عديدة، فهو من ناحية يعمل على ترسيخ ثقافة الإدارة الإلكترونية في الجامعة ويساهم في رفع معايير اعتمادها وجودة خدماتها، كما أنه يتيح فرصة للجامعة لاختبار مهارات المتقدم للوظيفة من ناحية حاسوبية من حيث المبدأ على الأقل.

#### ب- التواصل الإلكتروني مع العاملين في الجامعة وعقد الاجتماعات عن بعد .

إذا كانت الإدارة الإلكترونية تهدف للقضاء على البيروقراطية والتعقيدات المكتبية (موري، رضا، 2013، ص 10) فإنّ النص على السماح بعقد الاجتماعات الإلكترونية اليوم لم يعد ضرباً من ضروب الرفاهية ولا وسيلة لمواجهة الظروف الاستثنائية فقط بل إنه يجب أن يكون أحد أولويات الجامعات الرسمية في الأردن ، هذا إن كانت ترغب بالمنافسة ضمن التصنيفات العالمية وتحقيق أعلى معايير ضبط الجودة والاعتماد . بالإضافة إلى أننا لا زلنا ومع الأسف الشديد نواجه صنفاً من الإدارات الرافضة لهذا التطور والتي تصر ويلا مسوغ على عقد كافة الاجتماعات بصورة تقليدية .

ويشار إلى أنّ الاجتماعات الإلكترونية لموظفي الجامعات الرسمية يحقق المزايا التالية :

1. إشعار الموظفين بالمسؤولية والانتقال من ثقافة العمل التقليدي للعمل عبر وسائل الاتصال الحديثة فالرئيس الذي يدعو للاجتماع هو القدوة للمرؤوس في هذا المجال. وهو ما ينمي الاتجاه المتزايد نحو تأكيد الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة ( قنبر، 2014، ص55)
2. سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة من ناحية جغرافية ، وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين ( يوشلاغم، 2017، ص527)
3. تحقيق النصاب المطلوب للاجتماع الإلكتروني بغض النظر عن الظروف الصحية للموظفين ، أو الظروف الجوية ، أو ظروف الإجازات السنوية والمغادرات الرسمية .
4. أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تعقد اجتماعاتها عن بعد يمكنها ببساطة التغلب على صعوبة توزيع أوقات العمل وتسهيل التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين ( هيام، 2001، ص68) حيث يلاحظ دوماً أن الرئيس في أعلى الهرم الإداري الجامعي يكون مشغول باستمرار على عكس المرؤوس الملتمزم بأوقات دوام أكثر ثباتاً مما قد يخلق صعوبة لتنسيق المواعيد في الاجتماعات التقليدية بسبب تعارض الأوقات .

#### ت- تنظيم العمل عن بعد في نظام موظفي الجامعات الرسمية الأردنية على غرار تعليمات الدوام المرن لموظفي المؤسسات الرسمية في الأردن لسنة 2021

تم إدخال مصطلح الدوام المرن لأول مرة في نظام الخدمة المدنية الأردني لعام 2017 في المادة 97 ، ويعتبر العمل عن بعد أحد أشكال الدوام المرن التي تستخدم للتعبير عن العمل من المنزل أو العمل عبر الانترنت أو ما يعرف بـ (E-commuting) والشخص الذي يعمل عن بعد هو الشخص الذي يعمل بدون عقود طويلة الأمد ( mahmood، بدون سنة نشر، ص5)

هذا وقد صدرت في الأردن تعليمات الدوام المرن في الخدمة المدنية لسنة 2021 والتي عرفت في المادة( 4 ) نظام العمل عن بعد بأنه : ( عمل الموظف في غير أماكن الدائرة المعتادة سواء كان من المنزل أو نحوه بحيث يتم تسليم المهام الوظيفية المطلوب تأديتها من خلال تطبيقات التكنولوجيا الحديثة أو تسليمها شخصياً إلى الدائرة )

والسؤال الذي يتبادر للذهن في هذا السياق لماذا تخلو نصوص الأنظمة التنفيذية لموظفي الجامعات الرسمية من أي نص على إمكانية الدوام المرن؟ خصوصاً وأن الجامعات اضطرت لمثل هذا النوع من العمل في جانحة كورونا وجوبهت بعديد من المشكلات على الصعيد العملي وذلك بسبب الفراغ التشريعي الذي اضطرت لسده من خلال قرارات متفرقة ومتضاربة صدرت من إدارة الجامعات ومجالس العمداء ،

ونجد انه ليس من المقبول اليوم استمرار الجامعات بذات الطريقة التقليدية في الإدارة ، كما أنه ليس من المنطق التراخي في قبول أي اقتراح يتعلق بتطبيق مرونة العمل في الجامعات، فقد أصبحت النظم الإدارية العالمية اليوم تتجه لتحقيق الاستفادة القصوى من الموظفين ، وتكييف القوى العاملة حسب ظروفها الاقتصادية وذلك من خلال تقليل ساعات الدوام وتكثيف التركيز على الإنتاجية (هيام، 2001، ص69)

هذا وبالنظر لتعليمات الدوام المرن لموظفي الخدمة المدنية في الأردن نجد أنه قام بتنظيم العمل عن بعد تنظيمياً وأيضاً بضمن تحقيق التوازن بين مصالح الموظف والإدارة وذلك من خلال منح الصلاحيات للإدارة بتطبيق العمل عن بعد على بعض الوظائف التي تصلح لمثل هذا النوع من العمل، حيث تنص المادة 11 من تعليمات الدوام المرن لسنة 2021 على انه ( للوزير بناء على تنسيب اللجنة المركزية تطبيق أحكام العمل عن بعد على بعض وظائف الدائرة وفق طبيعة مهامها مع الأخذ بالاعتبار الموائمة بين متطلبات متلقي الخدمة وطبيعة عمل الدائرة وبما يضمن عدم انقطاع الخدمة )

كما أخضعت تعليمات الدوام المرن الموظف الذي يعمل عن بعد لفترة تجربة مدتها شهرين لمراقبة الأداء والإنتاجية وفي حال وجود خلل قد يصدر قرار بعودته للعمل في موقع الدائرة وهذا ما بينته المادة 12 من تعليمات الدوام المرن للخدمة المدنية في الأردن لسنة 2021

بناءً على ما سبق فإننا نجد ضرورة قصوى وملحة لتضمين هذا النوع من الدوام في أنظمة الجامعات خصوصاً وأن الجامعات على أرض الواقع لا تمنع في تطبيقه فلماذا لا يتم تنظيمه على غرار الأسس المتبعة في تعليمات الدوام المرن للخدمة المدنية لسنة 2021 .

كما نقترح أن يجري استفتاء للموظفين لبيان نسبة الراغبين منهم بتخفيض فترات تواجدهم في العمل مع اقتراح أن يتم حذف ( علاوة التنقل ) عنهم خلال تلك الفترة ، وهو ما سينتج للجامعة تحقيق بعض المزايا المالية والاستفادة من خبرات موظفين آخرين خلال فترة غياب العاملين عن بعد ، بالإضافة لما يعكسه هذا النظام من راحة للموظف مما يزيد الإنتاجية ، على أن يتم خضوع الموظف لفترة تجربة لضمان حسن أداء العمل كما هو الحال في تعليمات الدوام المرن للخدمة المدنية.

#### المطلب الثاني: تعزيز ثقافة التدريب المستمر في أنظمة الجامعات على غرار ما هو معمول به نظام الخدمة المدنية المعدل رقم 9 لسنة 2022

تحرص معظم المؤسسات الحكومية والعامية على الاهتمام بتطوير مستوى أداء موظفيها وهو ما يحقق الفائدة والرضا الوظيفي لدى الموظفين ، وإن الاهتمام بتوفير بيئة العمل المناسبة للعاملين في الجامعة يسهم في الارتقاء بمستوى أدائهم ، ولا شك أن هذا التطوير يتطلب إحداث تغييرات في تنمية الموارد البشرية من خلال إتاحة الفرصة لهم باتخاذ القرار وبعض الصلاحيات بالإضافة للتحفيز على العمل الإبداعي وتعزيز الدورات التخصصية واكتساب المهارات الجديدة ، وتكثيف التركيز على فكرة الموظف المثالي ( جهاد الرب، 2009، ص17)

وتبدو أهمية التدريب بالنسبة لموظفي الجامعات أكثر من غيرهم ، وذلك لأهمية الدور التشاركي الذي يقومون به إلى جانب الهيئة التدريسية ، لذا فإنهم بحاجة أكثر لدورات تدريبية في صفات القيادة الفاعلة ومهارات العمل الإداري ، وجودة العمل الإداري ، واستخدام التكنولوجيا في التواصل ( الكندري، 2017، ص338) .

وبالمقارنة بين التعديلات المستمرة التي تجري على نظام الخدمة المدنية الأردني والأنظمة التنفيذية لموظفي الجامعات ، نجد أنه لا زال أمام الجامعات شوط كبير في تعزيز مفاهيم التدريب والتحفيز والموظف المثالي وهو ما سنوضحه كما يلي :

يتضمن الجمود الوارد في أنظمة وتعليمات موظفي الجامعات الرسمية حديثها الخجول عن مفاهيم التدريب والكفاءة، فلا زال نص المادة (10) من تعليمات الأنظمة التنفيذية لموظفي الجامعة الأردنية يشترط الحد الأدنى من المهارات الحاسوبية ولمن يعين في إحدى وظائف الفئة الأولى فقط بقولها : يشترط فيمن يعين في إحدى وظائف الفئة الأولى 1. أن يكون ملماً باستخدامات الحاسوب .

فهل لا يزال هذا النص مقبولاً في ظل هذه الثورة التكنولوجية الهائلة التي يشهدها العالم اليوم ؟

وبالمقارنة مع نظام الخدمة المدنية المعدل رقم 6 لسنة 2022 يلاحظ الاهتمام الشديد بمفاهيم التدريب والتأهيل من خلال النقاط التالية :

1. عرفت المادة (2) المسار التدريبي بأنه ( مجموعة البرامج التدريبية التي يتلقاها الموظف تحقيقاً لمتطلبات المسار الوظيفي ) ، كما رتب نظام الخدمة المدنية الأردني عدة التزامات على كل من مجلس الخدمة المدنية، ودبوان الخدمة المدنية ، ودوائر الموارد البشرية بإعداد سياسات واستراتيجيات التدريب وتطوير خطط تدريبية سنوية منها ما هو متعلق باستخدام الأنظمة الذكية وغيرها (انظر المواد (7-9-11-12) من نظام الخدمة المدنية الأردني المعدل رقم 6 لسنة 2022)

2. تضمنت المادة(68) من قواعد السلوك الوظيفي في ذات النظام التزاماً على الموظف يقضي بضرورة الاستفادة من فرص التدريب المختلفة.

3. ربط التدريب بالترقية الوظيفي والجوازي ومتطلبات الترقية ، وذلك من خلال إلزام الدوائر بالحاق موظفيها ببرامج تدريبية قبل سنة من الترفيع وذلك تحت طائلة المسؤولية التأديبية على وحدة الموارد البشرية التي يصدر منها تقصير في هذا الشأن (انظر المواد (79-80-89) نظام الخدمة المدنية المعدل رقم 6 لسنة 2022)

4. ربط مفاهيم التدريب بالتقييم السنوي للموظفين ، حيث تنص المادة (76) من نظام الخدمة المدنية الأردني على أنه ( إذا كان تقدير الموظف في تقرير الأداء السنوي ضعيف تحجب عنه زيادة سنوية واحدة ، وعلى الدائرة إلحاقه بدورات تدريبية لتحسين مستواه خلال الثلاثة أشهر الأولى من السنة التي تلي سنة التقييم )

في حين لازالت الجامعات الرسمية تكتفي بتوجيه العقوبات للموظف الحاصل على تقدير (ضعيف) دون الاهتمام لمسألة إعادة التأهيل والتدريب، فالجامعة الأردنية تقضي بتوجيه عقوبة الإنذار للحاصل على تقرير (ضعيف) ، فيما تنهي خدماته حتى لو كان مثبتاً إذا استمر بالحصول على هذا التقرير لثلاث سنوات متتالية( المادة 49 من نظام موظفي الجامعة الأردنية لسنة 2003) كما يرد نص مشابه في نظام موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا (انظر م 46 من نظام موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا) كما تقضي المادة 43 من نظام موظفي الجامعة الهاشمية المعدل لسنة 2009 بتوجيه الإنذار الأول للموظف في حال ورود تقرير سنوي ضعيف ، والإنذار النهائي في حال ورود تقريران وإنهاء الخدمة في حال تكرار التقدير ضعيف لمدة ثلاث سنوات متتالية.

## ثانياً: أثر التحول الإلكتروني على حقوق وواجبات موظفي الجامعات الرسمية .

أثبتت بعض الدراسات الإحصائية العلاقة بين التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء العاملين في المنظمات المختلفة ( الخير، 2021، ص2) هذا وتساهم البرامج والأساليب التي تتبناها مفاهيم الإدارة العامة الحديثة في برامج الإصلاح الإداري ، وإضفاء نتائج إيجابية على العمل العام وانفتاح على المجتمعات العالمية ( شريفة، 2008، ص7)

هذا ومن المتوقع أن تؤثر الإدارة الإلكترونية إلى حدوث تغييرات في بعض المفاهيم الوظيفية التي تخص الموظفين في الجامعات ، حيث أن الموظف وكما ذكرنا يمثل العنصر البشري والضروري لتحقيق أثر التحول الإلكتروني ، فليست الوسائل الإلكترونية هي التي تقوم بأداء الخدمة ، وإنما الموظفون هم الذين يؤدون الخدمات عن طريق هذه الوسائل (القبيلات، 2022، ص80) مما يستدعي تحفيزهم وتشجيعهم عبر تغيير شروط ومتطلبات الحوافز التشجيعية التقليدية في الأنظمة التي تحكم موظفي الجامعات وعبر إدخال مفهوم الموظف المثالي إلى تلك الأنظمة .

ومن الواجبات الوظيفية التي ينبغي التطرق لها في ظل الحكومة الإلكترونية واجب كتمان الأسرار الوظيفية ، فهو في صورته التقليدية يتمثل بالالتزام الموظف بعدم إذاعة ماتحت يده من وثائق وأسرار تحت طائلة المسؤولية التأديبية، ولا يقتصر كتمان الأسرار على الإفشاء للأفراد فقط ، بل يمتد لضرورة عدم افشاء أسرار الوظيفة حتى للجهات الحكومية الأخرى إلا إذا نص القانون صراحة على ذلك ( كامل ، 1996، ص441)

وإدراكاً لأهمية وسرعة انتشار وسائل التواصل الاجتماعي وما يفرضه استخدامها من واجبات أخلاقية وقانونية، أصبحت معظم الحكومات بالفعل تقوم بالتركيز على الاستخدام السليم لتلك المواقع وذلك بتحديد قواعد وأساسيات استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، بما يحد من الاستخدامات السلبية وبما لا يؤثر في ذات الوقت على حرية التعبير ، وهو ما تطرق له نظام الخدمة المدنية في الأردن وما يجب أن تنتبه له الجامعات في أنظمتها لما يثيره من إشكاليات على الصعيد العملي كما سنرى.

كما أن الموظف وإن كان ملتزماً باحترام الأسرار الوظيفية سواء أثناء عمله أو خارج العمل، إلا أن هناك حالات يتطلب فيها الأمر أن يبرح الموظف بما عنده من أسرار ومن تلك الحالات : الشهادة أمام المحاكم ، والكشف عن بعض الجرائم ، بالإضافة إلى بعض الحالات الأخرى المنصوص عليها في القانون، وأحد أهمها تلك التي عالجها نظام الخدمة المدنية الأردني ضمن تعديلاته الجديدة ألا وهي حالة الكشف عن الفساد (المادة 69 نظام الخدمة المدنية الأردني رقم 9 لسنة 2020) وهو كذلك ما نقترح تعديله ضمن أنظمة الجامعات الرسمية في الأردن .

### المطلب الأول: ترسيخ ثقافة الموظف المثالي والحوافز الوظيفية

تطبيقاً لمفهوم وفكرة الموظف المثالي فقد قامت العديد من الدول بتطبيق جوائز الموظف المثالي في القطاع العام لديها كونه القطاع المحوري الذي يقدم الخدمات لمعظم مواطنيها ( كحول، 2016، ص1)

ومن هذا المنطلق أطلق ديوان الخدمة المدنية الأردني عام 2008 جائزة الموظف المثالي في القطاع العام لرفع كفاءة الخدمات المقدمة والتعزيز والمنافسة الإيجابية بين الموظفين ، وقد أشار نظام الخدمة المدنية الأردني المعدل صراحةً لمفهوم الموظف المثالي ( المادة 34 نظام الخدمة المدنية الأردني).

وفي العصر الحديث ازداد الاهتمام بدراسة سلوك الموظفين بالاعتماد على مفاهيم حديثة ونظريات تختلف عن النظريات الكلاسيكية التي تركز على الإنتاج فقط، واهتمت الدراسات بموضوع الحوافز وانعكاسها على حسن سير العمل ( معراج ، 2019، ص8) هذا ويلعب مفهوم الموظف المثالي وعدد الجوائز التي يحصل عليها الموظف خلال سيرته الوظيفية دوراً مهماً في إلغاء القرارات الإدارية التي يكون محلها التعسف في استخدام السلطة من خلال المحاكم الإدارية في الأردن ( انظر قرار محكمة إدارية عليا رقم 2018/43 ) .

وبالنظر إلى نصوص الأنظمة الوظيفية التي تحكم الجامعات فلا زال الحديث عن الحوافز والموظف المثالي خجولاً ولا يرقى إلى المستوى المطلوب كما هو الحال في نظام الخدمة المدنية، فبينما يشير نظام الخدمة المدنية إلى خمس زيادات تشجيعية ، وسام للتميز ، وجائزة وحوافز إضافية(المادة 34/أ نظام الخدمة المدنية الأردني) ويشير نظام موظفي الجامعة الأردنية إلى صلاحية الرئيس منح الموظف المتميز زيادة سنوية واحدة فقط أو مكافأة مالية استثنائية ، ويحصر النظام التميز بحالتين فقط وهما براءة الاختراع وتحقيق إنجاز فيه توفير بالنفقات العامة(انظر المادة 20 نظام موظفي الجامعة الأردنية رقم 42 لسنة 2001) وبالنظر لتعريف الموظف المثالي فإنه لا يقتصر على تلك الحالات حيث يعرفه الفقه بأنه : هو الموظف الذي يمتلك الصفات والقدرات والمهارات التي تساعده على إنجاز الأعمال والمهام المطلوبة منه والمدرجة في القوانين والتشريعات المعمول بها في المنظمة التي يعمل بها ( كحول، 2016، ص10) وباستعراض نصوص باقي الجامعات فإنها تسير على ذات النهج بفكرة فيشير نص المادة (25) من نظام موظفي جامعة اليرموك رقم 31 لسنة 2004 لصلاحية الرئيس منح زيادة سنوية واحدة للموظف الذي يبدي جدارة في عمله كما يشترط كذلك ورود أربع تقارير متتالية عنه بتقدير ممتاز .

ويحسب لجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية إصدارها تعليمات لجائزة الموظف المتميز استناداً لنص المادة (18) من نظام موظفي الجامعة حيث تهدف الجائزة إلى خلق جو من التنافس الإيجابي بين العاملين في الجامعة وتحفيزهم على الإبداع والتطوير الذي يؤدي لتعزيز روح الانتماء ورفع مستوى الأداء .

ونأمل من باقي الجامعات الأردنية الالتفات لتنظيم هذا الموضوع وعدم حصر التميز بحالات محدودة ، فالسرعة، والدقة، وإدارة الوقت ، والقدرة على الاستجابة للمتغيرات الوظيفية والمجتمعية والتكنولوجية، كلها عناصر تميز للموظف العام ولا بد من تحفيزه لدوام الحفاظ عليها .

### المطلب الثاني: مراجعة للواجبات الوظيفية في أنظمة الجامعات الرسمية.

يوجد العديد من الواجبات الوظيفية في أنظمة موظفي الجامعات الرسمية ونظام الخدمة المدنية ، وسنبين أهم هذه الحقوق في نظام الخدمة المدنية ومدى توافرها في أنظمة موظفي الجامعات الرسمية في الأردن كما يلي :

#### أولاً : الموازنة بين واجب كتمان الأسرار الوظيفية ومكافحة الفساد.

بدأ الأردن ومنذ فترة كما هو الحال في العديد من الحكومات واستناداً إلى توجيهات جلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم وإلى كتب التكليف الملكية السامية للحكومات المتعاقبة وبالتحديد كتاب التكليف لتشكيل الحكومة الحالية بتاريخ 25 أيلول 2016 بالاتجاه إلى مكافحة الفساد، وجاءت هيئة النزاهة ومكافحة الفساد لتقوم الجهود الرامية للوصول لهذا الطموح الوطني وفقاً لما اشتملت عليه أهداف الهيئة في قانون النزاهة ومكافحة الفساد رقم (13) لسنة 2016 وقد جاءت صياغة رؤية الهيئة مختصرة ومحفزة وجامعة للأردنيين على تحقيق الهدف الذي يركز على محوري النزاهة ومكافحة الفساد مستقبلاً ، بشكل تتضافر

فيه الجهود لتطبيق منظومة النزاهة الوطنية بشكل شمولي، بالتوازي مع تهيئة مجتمع تتوحد جهوده لمحاربة الفساد بكافة أشكاله ومستوياته (انظر الموقع الإلكتروني لهيئة النزاهة ومكافحة الفساد)

واستناداً لهذا التحول المجتمعي في الأردن والجهود الرامية لمكافحة الفساد ، كان لا بد من تعديل نظام الخدمة المدنية الأردني بما يبيح للموظف العام الكشف عن الوثائق المتعلقة بالفساد دون أن يمنعه واجب التحفظ وكنمان الأسرار الوظيفية من ذلك ، فجاء النص 68 كما هو في تعديلات عام 2013 كما يلي : يحظر على الموظف وتحت طائلة المسؤولية التأديبية الإقدام على أي من الأعمال التالية :

ب/ الاحتفاظ خارج مكان العمل لنفسه بأي وثيقة أو مخابرة رسمية أو نسخة عنها أو صور عنها أو تسريبها لأي جهة خارجية، أو الكتابة أو التصريح عنها دون أن يكون ذلك من صلاحياته باستثناء رسائل الشكاوى والتظلمات والتجاوزات التي تكشف عن الفساد)

ونظراً لعمومية واتساع النص السابق ، وما قد يسببه من إطلاق حرية الموظف في الإفصاح عن أي وثيقة لأي جهة، ونظراً لما أثاره من مشاكل تتعلق بالإفصاح عن تلك الوثائق للصحافة الصفراء وما يسببه ذلك من زعزعة للأمن القومي وسمة المرافق العامة ، فقد تم تعديل النص في عام 2017 بما يقيد الكشف عن الفساد بتقديم تلك الوثائق إلى المرجع المختص في الدائرة أو إلى هيئة مكافحة الفساد ليصبح النص كما يلي : يحظر على الموظف وتحت طائلة المسؤولية التأديبية الإقدام على أي من الأعمال التالية :

ب/ الاحتفاظ خارج مكان العمل لنفسه بأي وثيقة أو مخابرة رسمية أو نسخة عنها أو صور عنها أو تسريبها لأي جهة خارجية، أو الكتابة أو التصريح عنها دون أن يكون ذلك من صلاحياته باستثناء الوثائق التي تكشف عن الفساد فتزعم لهيئة النزاهة ومكافحة الفساد أو المرجع المختص في الدائرة حسبما يرى المشتكى)

ومن الملاحظات على هذا النص :

1. أنه جعل الأمر في الكشف عن الفساد متروكاً لاختيار الموظف وكان الأجدر أن يلزم الموظف بالكشف عن الفساد بإضافة عبارة ( فيجب أن ترفع )
2. أنه أعطى الموظف الحق في رفع الفساد إلى المرجع المختص في دائرته، ولم يحصر الأمر في هيئة مكافحة الفساد، ونرى في ذلك ما يدفع الموظف للخوف من الإفصاح عن الفساد إلى الهيئة قبل عرضه على الدائرة المختصة لديه ، وفي ذلك بالطبع تقليل للجهود الرامية من مكافحة الفساد ، لأن الأمر حينها قد يطوى داخل أروقة الدائرة الفاسدة .
3. أنه لم يحدد إجراءات معينة أو طرق خاصة يمكن للموظف من خلالها الحصول على تلك الوثائق، وهل ينبغي أن تكون تلك الوثائق مما يطلع عليه بحكم عمله فقط أم أنه يستطيع الكشف عن أي وثيقة داخل المرفق الذي يعمل فيه حتى لو لم تكن ضمن اختصاصه، ونعتقد أنه كان الأولى بالنص أن يحصر هذا الأمر بحيث لا يمكن للموظف الكشف إلا عن المتعلقات والوثائق التي يطلع عليها بحكم وظيفته فقط، وذلك حتى نخفف عن الهيئة كاهل الاتهامات والافتراءات التي قد تحدث بين الحين والآخر لدوافع انتقامية أو شخصية بعيداً عن الهدف الأساسي للنص وهو مكافحة الفساد.

وبالنظر إلى الأنظمة الوظيفية التي تحكم موظفي الجامعات في الأردن نجد خلق هذه الأنظمة تماماً من الحدث على مكافحة الفساد ، بل على العكس لا زالت النصوص الباهتة تضع العراقيل أمام الموظف من خلال التشدد في واجب كتمان الأسرار الوظيفية (انظر نص المادة 44/ج نظام موظفي الجامعة الأردنية) ، مما يخلق إشكالية حقيقية تتمثل في وجود العديد من المخالفات والإجراءات التأديبية ذلك أن الموظف يعيش في صراع بين واجبه المتمثل بالحفاظ على الأسرار الوظيفية وواجبه الأهم المنسجم مع الجهود الدولية الوطنية الرامية لمكافحة الفساد.

ومن هنا كان من الأجدر على القائمين على تعديل هذه الأنظمة التماشي والتوافق مع السياسة العامة للدولة الأردنية ، وذلك على غرار نظام الخدمة المدنية

بالسماح للموظف ومنحه عدد من الضمانات في حال رغبته بالكشف عن الفساد وذلك حصراً بهيئة النزاهة ومكافحة الفساد حفاظاً على مصلحة الجامعة بالدرجة الأولى ، وتالياً لبقاء الموظف تحت طائلة أن يضار بسبب هذا الفعل نتيجة هذه الثغرة في الأنظمة والتعليمات وتالياً كذلك لتجنب الإفضاء بتلك المعلومات لأي جهة أخرى .

ثانياً : التركيز على أثر وسائل التواصل الاجتماعي في حريات التعبير لدى موظفي الجامعات.

إدراكاً لأهمية وسرعة انتشار وسائل التواصل الاجتماعي وما يفرضه استخدامها من واجبات أخلاقية وقانونية، أصبحت معظم الحكومات بالفعل تقوم بالتركيز على الاستخدام السليم لتلك المواقع وذلك بتحديد قواعد وأساسيات استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، بما يحد من الاستخدامات السلبية وبما لا يؤثر في ذات الوقت على حرية التعبير ( عبدالفتاح، 2017، ص38)

هذا ولم تغفل التعديلات الأخيرة لنظام الخدمة المدنية الأردني أهمية مواقع التواصل الاجتماعي كعامل مؤثر في إخلال الموظف العام بواجبات وظيفته سواء كان ذلك بقصد أو من غير قصد، فكان لا بد من النص الصريح على حظر استخدام تلك المواقع بما يسيء للدولة أو العاملين فيها أو إقضاء أسرار وظائفهم من خلالها وذلك بإضافة عبارة ( وسائل التواصل الاجتماعي ) في متن المادة 68/ج بقولها : يحظر على الموظف وتحت طائلة المسؤولية التأديبية الإقدام على الأعمال التالية :

( الكتابة أو التصريح لوسائل الإعلام أو لوسائل التواصل الاجتماعي بما يسيء للدولة أو العاملين فيها أو إقضاء أسرار العمل)

ونرى في الحقيقة أن لهذا النص أهمية كبرى في ظل بعض الممارسات والكتابات والتصريحات التي تخل بهيئة المرفق العام الذي يعمل فيه الموظف عبر الفيس بوك وغيره ، فليس كل ما يعرف يقال في الحياة العادية وينسحب ذلك بالطبع على الوظيفة العامة، فمن الملحوظ في الأونة الأخيرة كثرة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بصورة سلبية، وعلى الرغم من ذلك فإنه يجب الحذر والتمحيص جيداً عند تطبيق مثل هذا النص قبل إيقاع العقوبة وذلك كونه يشكل قيداً من القيود الخطيرة على حرية الرأي والتعبير للموظف العام.

وفي هذا السياق نعاود التكرار والإشارة إلى ضرورة مراجعة الأنظمة التنفيذية لموظفي الجامعات بما ينسجم والثورة التكنولوجية الحديثة ، وضمان حقوق موظفي هذه الجامعات كونها تخضع لهذه الأنظمة المستقلة ، فلا يمكن إبقاء هذه الفئة المهمة من الموظفين تحت ظل أنظمة غير متطورة ولم تتم مراجعتها منذ سنوات عديدة ، ومن هنا نجد ضرورة الإشارة لمواقع التواصل الاجتماعي في تلك الأنظمة وفي التعليمات كذلك بحيث تضع قيداً على الموظف يضمن سلامة حسن سير العمل في الجامعة ، وعدم تسريب المعلومات بقصد أو بغير قصد عبر تلك الوسائل بذريعة حرية التعبير عن الرأي ، ومن المعلوم أن انفصال الأنظمة عن الواقع يخلق مشاكل عملية وقانونية لم تكن ستوجد لولا هذا التراجع والتأخر في تعديل النصوص.

سنعرض في خاتمة هذا البحث إلى مجموعة من النتائج والتوصيات وذلك على النحو التالي :

### 1.3. النتائج :

1. يلاحظ أنّ الأنظمة التنفيذية لموظفي الجامعات الرسمية في الأردن وهي الأنظمة المستقلة التي تحكم شريحة واسعة ومهمة من الموظفين العموميين في الأردن لا تتوافق ومتطلبات المرفق العام الإلكتروني ، وتعاني هذه الأنظمة من جمود واضح ونصوص تدعم الإدارة التقليدية، مما يتبعه إشكاليات حقيقية على الواقع العملي ، وذلك على خلاف نظام الخدمة المدنية المعدل والذي يتم تعديله باستمرار بما يواكب تحولات الإدارة الإلكترونية.
2. تعاني الأنظمة التنفيذية لموظفي الجامعات من خلل واضح في الإشارة لمتطلبات التعامل الإلكتروني في الجامعات بخصوص طلبات التعيين ، حيث تخلو نصوصها من الإلزام بتقديم طلبات التعيين الإلكتروني تحت طائلة رفض الطلبات ويكتفى بذكر ذلك في الإعلان عن التعيين، مما يشكل حرجاً على الإدارات الجامعية ومشاكل عملية تتمثل في الطلبات الورقية اللاحقة والتي قد تقدم حتى بعد انتهاء فترة الإعلان ، وهو ما يثير التساؤل حول مشروعية تلك الطلبات ويفتح الباب أمام الوساطة والمحسوبية والفساد الإداري.
3. لا زالت إدارات الجامعات بمستوياتها المختلفة تعتبر الاجتماعات (عن بعد ) ضرباً من ضروب الترف والرفاهية ، أو وسيلة تستخدم في الظروف الاستثنائية فقط ، حيث تتجاهل الإدارات النمطية والتقليدية المزايا المتعددة لتلك الاجتماعات الإلكترونية من حيث التغلب على صعوبة اللقاءات وتوفير الوقت والجهد وغيرها .
4. يخضع الدوام المرن في الجامعات لتعليمات وقرارات متضاربة من إدارات الجامعات المختلفة ، ولا زال الحديث عن هذا النوع من الدوام خجولاً وخاضعاً لمزاوجة متخذي القرارات على الرغم من تنظيمه بشكل واضح لكل شرائح الموظفين العموميين في الأردن من خلال تعليمات الدوام المرن في الخدمة المدنية لسنة 2021 والتي وضحت كافة أشكال هذا الدوام، ومنحت الصلاحيات للإدارات باستخدامه في الوظائف التي تتناسب مع طبيعة هذا الدوام.
5. لا زال أمام الجامعات شوط كبير في تعزيز مفاهيم التدريب والتحفيز، وذلك بالمقارنة مع نظام الخدمة المدنية الذي ربط التدريب والتأهيل بالترفيه والجوائز التشجيعية وتقييم الأداء السنوي.
6. لا بد أنّ الإدارة الإلكترونية تحدث تغييراً في بعض المفاهيم الوظيفية كواجب كتمان الأسرار الوظيفية حيث تخلو أنظمة الجامعات من النصوص التي تقيم التوازن بين هذا الواجب وحق الموظف في الكشف عن الفساد مما يخلق إرباكاً على الصعيد العملي والعديد من العقوبات التأديبية . وهو ما يناقض سياسة الولاة الأردنية التي تحارب الفساد الإداري .
7. تخلو أنظمة الجامعات الوظيفية من الإشارة لوسائل التواصل الاجتماعي كوسيلة خطيرة حيال واجب التحفظ الوظيفي وكتمان الأسرار الوظيفية .
8. أطلق ديوان الخدمة المدنية في الأردن عام 2008 جائزة الموظف المثالي في الجامعات وبناءً على ذلك نظمت نصوص نظام الخدمة المدنية متطلبات وشروط هذه الجائزة وهو الأمر الذي خلقت منه نصوص الأنظمة التنفيذية لموظفي الجامعات والتي اكتفت بمنح زيادات تشجيعية للموظف محصورة ضمن نطاق ضيق جداً.

### 2.3. التوصيات :

1. إدخال عدد من النصوص التي تعمل على ترسيخ ثقافة الإدارة الإلكترونية في الأنظمة التي تحكم موظفي الجامعات كالنص على حصر تقديم طلب التعيين إلكترونياً ، وعقد عدد لا يقل عن ثلاث اجتماعات سنوية عبر التطبيقات الإلكترونية تحت طائلة الإلزام .
2. تنظيم العمل عن بعد في أنظمة موظفي الجامعات الرسمية على غرار تعليمات الدوام المرن لموظفي المؤسسات الرسمية في الأردن لسنة 2021
3. إجراء استفتاء للموظفين للاطلاع على نسبة الراغبين منهم بتخفيض فترات التواجد في العمل شريطة تخفيض علاوة التنقل وهو ما سيمنح الجامعات بعض الحلول المالية في الميزانية ، كما يمنح الموظف مزيد من الراحة والإنتاجية، وهو ما جرى تطبيقه في بعض الجامعات في الدول العربية .
4. إلغاء النصوص التي تشترط إمام الموظفين بمهارات الحاسوب واستبدالها بنصوص ملزمة بالمسارات والدورات التدريبية، وربط تلك المهارات بمتطلبات الترقية من خلال إلزام الدوائر بإلحاق موظفيها ببرامج تدريبية قبل الترقية تحت طائلة المسؤولية .
5. استبدال النص بالعقوبات التأديبية للموظفين الحاصلين على تقرير ضعيف بنصوص ملزمة بإعادة تدريب هؤلاء الموظفين وهو ما يشكل مصلحة أولى للجامعات من عقوبتهم
6. عدم حصر حالات التميز الوظيفي كما هو الحال في النصوص الحالية ببراءة الاختراع وتحقيق توفير للنفقات العامة ، وتنظيم شامل لفكرة الموظف المثالي على غرار نظام الخدمة المدنية الأردني يربط التميز بالسرعة والدقة وإدارة الوقت والقدرة على الاستجابة للمتغيرات الوظيفية.
7. النص على إباحة كشف الفساد للموظف في الجامعات شريطة حصر هذا الأمر بهيئة النزاهة ومكافحة الفساد ، وذلك انسجاماً مع سياسة المملكة الأردنية الهاشمية المتجهة إلى محاربة الفساد وحرصاً على حفظ الأسرار الوظيفية بحيث لا يتم تسريب تلك الوثائق لأي جهة أخرى .
8. التنبيه لأهمية وخطورة مواقع التواصل الاجتماعي كوسيلة للموظف في التعبير عن الرأي وما يفرضه استخدام هذه المواقع من واجبات أخلاقية وقانونية ، وذلك من خلال نص واضح يحظر الكتابة أو التصريح لوسائل الإعلام الإلكترونية أو وسائل التواصل الاجتماعي بما يسيء لتلك الجامعات أو العاملين فيها .

## 4. قائمة المراجع :

## 1.4. المراجع باللغة العربية :

- [1] الكسندر هيام ،(2001) تحفيز الموظفين ومكافاتهم ، مكتبة جرير ، الدمام .
- [2] حمدي سليمان قبيلات ،(2022) قانون الإدارة العامة الالكترونية ، دار الثقافة للنشر ، عمان .
- [3] خلف جهاد الرب ،(2009) تنمية القدرات القيادية للعاملين في الجامعات ، دار العلم ، كفر الشيخ .
- [4] محمد سيد عبد الفتاح ،(2017) وسائل التواصل الاجتماعي وتأثيرها على المجتمع ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الرياض.
- [5] نبيلة عبد الحليم كامل ،(1996) الوظيفة العامة والحقوق السياسية ، دار النهضة العربية ، القاهرة .
- [6] أزور محمد ، و موري رحمة ،(2013) الطرق الحديثة لإدارة مرافق العامة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، لا يوجد دار نشر .
- [7] آيه محمد كحول ،(2016) أثر العدالة التنظيمية في دعم وتطبيق جائزة الموظف المثالي في وزارة الصناعة والتموين الأردنية ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، الأردن .
- [8] زاوي معراج ،(2019) انعكاس الحوافز المادية والحوافز المعنوية على أداء العاملين ( دراسة ميدانية لمديرية المعلوماتية للاتصالات ورقلة ) ، رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر .
- [9] موري ، رحمة ، و رضا ، ازور محمد،(2013) الطرق الحديثة لإدارة المرافق العامة، رسالة ماجستير .
- [10] إبراهيم قنبر ، (2014) متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات ، مجلة المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية ، العدد 75 .
- [11] الخير ، عمارة محمد علي عامر ،(2021) أثر الإدارة الالكترونية على أداء العاملين (دراسة ميدانية على المصارف التجارية العاملة بمينة الأبيض ) ، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث ، بدون مكان نشر .
- [12] رفاعة شريفة ،(2008) نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية ، مجلة الباحث ، العدد 6 .
- [13] عميروش بوشلاغم ،(2017) الإدارة الالكترونية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الجزائرية ، أبحاث المؤتمر الدولي المحكم ( الإدارة الالكترونية بين الواقع والحمية) ، عمان .
- [14] نبيلة يوسف عبدالله الكندري ، (2017) الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الكويت ، دراسة ميدانية ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية .
- [15] قانون النزاهة ومكافحة الفساد رقم 13 لسنة 2016
- [16] نظام الخدمة المدنية رقم 9 لسنة 2020 وتعديلاته
- [17] نظام موظفي الجامعة الأردنية رقم 52 لسنة 2003
- [18] نظام الموظفين لجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية لسنة 2003
- [19] نظام الموظفين الإداريين والفنيين في جامعة اليرموك رقم 31 لسنة 2004
- [20] نظام الموظفين في جامعة الحسين بن طلال لسنة 2000
- [21] تعليمات الدوام المرن في الخدمة المدنية لسنة 2021

## 2.2. المراجع باللغة الإنجليزية :

- [22] Mahmood, haydar bilal , An Investigation of factors influencing the Adoption of Electronic Management Based on the theory of Reasoned Action , A case study in the university of Technology.IRac, 783797/Record.com. manduma. search.