

تطوير إدارة الجامعات المصرية في ضوء الإدارة الإلكترونية

دكتور

محمد مسلم حسن علي وهبة*

دكتور

محمد أحمد فؤاد مرعني جاويش*

مقدمة:

يعيش العالم في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين مرحلة تموج بالمتغيرات الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والاجتماعية، والتقنية التي شملت كافة مناحي الحياة، وتتعرض الدول الساعية إلى النمو والتقدم للعديد من التحديات الخارجية الناشئة من العولمة والنظام العالمي الجديد القائم على وفرة المعلومات، كما تفرض مطالب التنمية والتطوير ضغوطاً وتحديات متصاعدة تدفع الدول إلى البحث عن هيكلة وآليات إدارية جديدة لكافة مؤسساتها بما فيها الجامعات -حتى تتمكن من سد الفجوة بين واقعها، وما تريد أن تصل إليه؛ لذا فإن مجموعة التحديات التي تواجه جامعة اليوم تفرض عليها أن تضاعف جهودها لنحاق بأسباب التقدم العلمي والتكنولوجي باستخدام أحدث النظريات والاتجاهات في عمليات الإصلاح الإداري. ومن ثم تعد الجامعة في مقدمة المؤسسات التي ينبغي أن تهتم بالتطوير المستمر لمواكبة عصر المعلومات ومستحدثاته، ومن أهم مجالات التطوير التي يجب أن تواكب هذا العصر الإدارة الجامعية لضمان قدرتها علي إدارة التغيير ورفع مستوي الأداء، وتتجه الدول المختلفة -خاصة المتقدمة- في العصر الحالي إلي استخدام الإدارة الإلكترونية كفكر إداري جديد للحديث عن عملية استخدام وسائل الاتصال وتقنياته الحديثة لتطوير الأداء الإداري في مؤسساتها المختلفة خاصة التي لها علاقة مباشرة بالمواطنين.

وباعتبار أن الجامعة متربعة علي قمة المؤسسات التربوية في المجتمع، فإنها تعد مؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى؛ حيث تقوم بإثراء المعرفة، وإعداد الكفاءات

* مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة كلية التربية بتقنها الأشراف جامعة الأزهر.

* مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة كلية التربية بتقنها الأشراف جامعة الأزهر.

البشرية، وصناعة الأجيال الصاعدة، فهي مؤسسة استثمارية تعمل علي زيادة رصيد المعرفة وتنمية الثروة البشرية ورفع كفاءتها الإنتاجية ومستواها الحضاري والاجتماعي؛ لذا فهي مطالبة بأن تكون علي وعي تام بمسئولياتها ورسالتها في المجتمع، وأن تنتهج أحدث الأساليب الإدارية التي تمكنها من تحقيق أهدافها.

ولا شك أن نظام الإدارة الجامعية التقليدية يوجد بها الكثير من المتناقضات التي تحتاج إلي جهود كبيرة لإزالتها، أو علي الأقل الحد من تأثيرها السلبى مثل: جمود الأساليب التقليدية وما أفرزته من مخرجات تتصف بقدر عالٍ من السلبية والخوف، وعدم المبادأة، والافتقار إلي المهارات والكفايات اللازمة ليس فقط للتعامل الفعال مع معطيات التكنولوجيا بل وابتكار أشكال جديدة منها، وتشير بعض الدراسات إلي أن الإدارة التقليدية هي إدارة رد فعل أكثر منها مبادأة بالفعل، وذلك لعدة أسباب منها:

- اعتماد تلك الإدارة علي قوالب نمطية يصعب الخروج عنها، لما ورثته من عادات أثرت علي فكر صانعي السياسات ومنفذها علي حدٍ سواء.
- الجمود الذي يؤدي إلي تيسس الهياكل الإدارية بشكل لا يقبل التغيير والتجديد.
- الانطواء، ويعني عجز الإدارة عن توفير قنوات اتصال حيوية لمواجهة أي تحولات أو تجديلات، مما يقلل من قدرتها علي الإبداع والابتكار (١٠: ٣٦٣-٣٦٤) .
- لذا فقد أصبح الاعتماد علي تقنية المعلومات والاتصالات أحد الركائز المهمة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة وذلك لأنها علم وتطبيق، كما أصبحت تكنولوجيا المعلومات الآن جزء من البنية الأساسية لأي مؤسسة وليست ميزة نسبية.
- وفي حديث لوزير التعليم العالي -المصري- نجد أنه يؤكد علي أهمية العمل علي رفع كفاءة التعلم العالي، وذلك بإدخال تقنيات حديثة تساعد علي رفع جودة العملية التعليمية، ويشمل ذلك: بدء تأهيل وتحديث البنية الأساسية لشبكة المعلومات

* يشير الرقم الأول إلى المرجع والثاني إلى الصفحة أو الصفحات.

التي تربط مؤسسات التعليم العالي، والعمل علي إدخال وربط نظم الإدارة الإلكترونية في كافة المؤسسات ووصولاً إلي إعداد برامج دراسية متطورة تستخدم نظم التعلم الإلكتروني، وتوفير مصادر المعلومات والمراجع والدوريات عن طريق المكتبات العالمية الرقمية (٤٣).

وقد جاء ضمن إستراتيجية وزارة التعليم العالي التي تم عرضها في سبتمبر ٢٠٠٤م بعنوان "مصر - المستقبل" وفي أحد محاورها الستة: استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لرفع القدرة التعليمية والبحثية والإدارية لمنظومة التعليم العالي. كما جاء فيها أيضاً إدخال منظومة الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي وربطها بشبكة الجامعات المصرية بنهاية عام ٢٠٠٧م (٤٥: ٩-١٠).

كما أكدت السياسات التعليمية للحزب الوطني الديمقراطي - المصري - علي أنه يجب التحول إلي الإدارة الإلكترونية الشاملة، حيث إنها وسيلة لتحقيق الشفافية Transparency للمعلومات الصادرة من الجهة الإدارية، وزيادة التواصل بين المؤسسة التعليمية وإدارتها الداخلية ومؤسسات التعليم المختلفة علي المستوي المحلي والإقليمي والدولي، كما يجب أن تعمل خطط التحول الإلكتروني للإدارة الإلكترونية علي دعم التواصل بين أعضاء هيئة التدريس، ومؤسساتهم، وزملائهم، وطلابهم، ودعم معرفتهم بنظم ولوائح الإدارة من خلال التعرض لها إلكترونياً. وبزيادة التواصل وإتاحة الفرصة للمزيد من الشفافية والإجراءات الإدارية تحقق الإدارة الإلكترونية دعماً كبيراً لعملية تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي (٤: ١١).

وتعد الإدارة الإلكترونية اتجاهاً جديداً في الفكر الإداري المعاصر؛ وذلك لأنها تعتمد أساساً علي تطبيق الفكر المعاصر من استخدام التقنيات الإلكترونية المتقدمة ذات التأثير الفعال في حياة معظم الناس؛ وتهدف إلي مساعدة العنصر البشري بخاصة والمنظمات بعامة لتكون أكثر كفاءة؛ فهي تقدم جميع الخدمات ويتم التعامل عبر شبكة الإنترنت بوسائل سهلة وبسيطة وبكفاءة عالية، الأمر الذي يسهم

إسهاماً فاعلاً في القضاء علي المشكلات والعقبات التي تعترضهم مع ضمان تحقيق الدقة والعدالة والشفافية في الإجراءات المختلفة.

ومن ثم فإن الإدارة الإلكترونية تعد بمثابة العمود الفقري للمؤسسات التعليمية بعامة والجامعية منها بخاصة، ومما لا شك فيه أن الإدارة الجامعية بالمفهوم الإلكتروني سوف تختلف في فلسفتها وأوارها عن الإدارة الجامعية بالمفهوم التقليدي، ولعلّ التحول المنشود في طبيعة الإدارة الجامعية يتسم بأدوار محددة ويحتاج إلي تكوين الكوادر الإدارية القادرة علي قيادة وإدارة الجامعة إلكترونياً.

وتجدر الإشارة إلي أن هنالك اختلافاً بين الإدارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية؛ في أن الإدارة تقوم علي استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية، وإنجاز الأعمال التنفيذية، وتقديم الخدمات بصورة إلكترونية. بينما توصف الأعمال الإلكترونية بأنها استخدام تطبيقات التقنيات الإلكترونية في إدارة الأنشطة بين مجالات العمل المختلفة (٤٠).

إن التحول إلي الإدارة الإلكترونية ليس قضية تقنية فقط أساسها الكمبيوتر والإنترنت وغيرها، ولكنه بالدرجة الأولى قضية إدارية؛ فالإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل الجامعة إلي مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدامها في توجيه سياسة وإجراءات عمل الجامعة نحو تحقيق أهدافها؛ وهذا التحول يتم تدريجياً وعلي مراحل ويستغرق الإعداد له وقتاً وجهداً كبيرين.

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية إلي التحول للإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها علي زيادة تكلفة الأعمال.
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- ضرورة توفير وتوحيد البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- صعوبة الوقوف علي معدلات قياس الأداء.

- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد علي المعلومات في اتخاذ القرارات.

- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس..

- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين علي اتساع نطاق العمل (١٤ : ٤).
لذا فإن التحول إلي الإدارة الإلكترونية لم يعد درباً من دروب الرفاهية وإنما أصبح حتمية تفرضها التغيرات العالمية المعاصرة؛ فالتكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد أهم محددات النجاح لأية جامعة أو مؤسسة، ومن ثم فإنه يجب إعادة تصميم وهيكله مختلف العمليات الإدارية بالجامعات قبل التحول إلي إدارتها إلكترونياً.

مشكلة البحث :

يشير واقع الإدارة الجامعية في مصر إلي الانحصار في الأنماط التنظيمية التقليدية، واستطالة الهياكل التنظيمية وتعدد مستويات السلطة، والميل إلي التوسع في الهياكل الوظيفية، وضعف أسس التكامل الإيجابي بين الإدارات الجامعية، والتجزؤ والتباعد بين كليات ووحدات الجامعات ويبدو الأمر وكأن كل كلية منعزلة عن الأخرى، وقلة الاهتمام بمتابعة المتغيرات الخارجية، والانحصار في الشئون الداخلية للجامعات، وإهدار فرص الاستفادة بالتقنيات الجديدة، ولهذا فإن الإدارة الجامعية التقليدية تواجهها العديد من المشكلات خاصة وأنها تخدم طبقة عريضة من المجتمع وهم الطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلي ما تقدمه للبيئة المجتمعية الخارجية من خدمات واسعة، ومع ظهور أدوات وأساليب إدارية جديدة مثل الإدارة الإلكترونية التي يمكن بتطبيقها التغلب علي الكثير من هذه المشكلات - خاصة بعد تطبيقها في كثير من الدول المتقدمة في جميع المجالات - ومع تزايد الاتجاه العالمي نحو التعليم الإلكتروني والجامعات الإلكترونية والافتراضية التي لا يحدها المكان ولا الزمان، بحيث أصبحت هناك منافسة قوية

بين الجامعات في استخدام المستحدثات التكنولوجية في العملية التعليمية؛ فكان لزاماً على إدارة الجامعات أن تواكب هذه التغيرات التي أصبحت لا مفر منها؛ بإدخال أنواع جديدة من الإدارة تتماشى مع هذا التقدم والتغير وتواكبه، وذلك لأن أي جامعة لا تهتم بهذه التغيرات فإنها ستكون في طي النسيان وتصبح متخلفة عن ركب التقدم والتطور الحادث في جميع أنحاء العالم، ومع اتخاذ كثير من الدول النامية لخطوات واسعة في تطبيقها ومنها مصر؛ فقد قامت الحكومة المصرية بإنشاء بوابة إلكترونية لها على شبكة الانترنت* بداية من يوليو ٢٠٠١م تستهدف توفير معظم الخدمات الحكومية للجمهور أينما كانوا وبالشكل الذي يلائمهم، وذلك بحلول عام ٢٠٠٧م، فكان لابد من الوقوف على كيفية الاستفادة من الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة الجامعية في مصر، وذلك تمثيلاً مع اتجاه الحكومة في ربط جميع المؤسسات الحكومية بالحكومة الإلكترونية، وفي ضوء ذلك يمكن صياغة أسئلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير إدارة الجامعات المصرية في ضوء الإدارة الإلكترونية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

- ١- ما واقع الإدارة الجامعية في الجامعات المصرية؟
- ٢- ما أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير بعض وظائف الإدارة الجامعية؟
- ٣- ما متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات المصرية؟
- ٤- ما مقترحات تطوير الإدارة الجامعية في ضوء الإدارة الإلكترونية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلي تعرف ما يلي:

- ١- واقع الإدارة في الجامعات المصرية.
- ٢- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات.

* موقع بوابة الحكومة المصرية الإلكتروني هو: www.egypt.gov.eg

٣- أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير بعض الوظائف الإدارية في الجامعة.

٤- مقترحات تطوير الإدارة الجامعية في ضوء الإدارة الإلكترونية.

أهمية البحث:

تنطلق أهمية البحث من الاعتبارات الآتية:

١- مواكبة التحول إلى الأساليب الإدارية الحديثة القائمة علي التقدم التكنولوجي وثورة الاتصالات والمعلومات، والاستفادة منها في الجامعات في تيسير العملية الإدارية ووظائفها المختلفة ومواجهة مشكلات المركزية والروتين وتحسين مناخ العمل.

٢- إن الأخذ بنظام الإدارة الإلكترونية سوف يؤدي بالضرورة إلى زيادة الكفاءة والفعالية الإدارية والإنتاجية العلمية للجامعات المصرية.

٣- الاستفادة من الإدارة الإلكترونية في تطوير بعض وظائف الإدارة كالنخطيط والتنظيم وصنع القرار والرقابة في الجامعة.

٤- قد يفيد البحث المسؤولين عن تطوير التعليم الجامعي في وضع رؤية لكيفية الاستفادة من الإدارة الإلكترونية في الجامعات المصرية.

منهج البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث فقد تم استخدام المنهج الوصفي، وذلك للتعرف علي واقع الإدارة في الجامعات المصرية، ثم التوصل إلى مقترحات من شأنها تطوير إدارة الجامعات المصرية في ضوء الإدارة الإلكترونية؛ باعتباره المنهج الملائم لتحقيق أهداف البحث، حيث إن المنهج الوصفي لا يقتصر علي الوصف فقط بل يتعداه إلى التفسير والتحليل.

حدود البحث:

- تمثلت حدود البحث في:
- ١- الحد الموضوعي: حيث اقتصر البحث علي دراسة أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين بعض الوظائف الإدارية وهي (التخطيط، والتنظيم، وصنع القرار، والرقابة) ومتطلبات تطبيقها في الجامعات.
 - ٢- الحد البشري: حيث اقتصر البحث كذلك علي عينة من المسؤولين (أكاديمي إداري، وإداري) في إدارة بعض الجامعات المصرية وكلياتها.
 - ٣- الحد الجغرافي: حيث اقتصر البحث أيضاً في الدراسة الميدانية علي ثلاث جامعات مصرية (الأزهر، وبنها، وأسيوط).

أداة البحث:

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة، وقد تم تصميم استبانة موجهة إلي: المسؤولين بالجامعات من أفراد (الجهاز الأكاديمي الإداري، والجهاز الإداري) للوقوف على واقع الإدارة الجامعية، ومدى إسهامات، والمعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيقها، وذلك بغية الوصول إلي مقترحات لتطوير إدارة الجامعات المصرية بطريقة تمكنها من تحقيق رسالتها ونقيها من أخطار الإدارة التقليدية.

مصطلحات البحث :

الإدارة الإلكترونية Electronic Management:

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل، والاستخدام الواعي، والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية في الإدارة علي مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة (٢٩: ١٥٢).

كما تعرف بأنها تحول المصالح الحكومية وجهات القطاع الخاص نحو وظائفها ومهامها فيما يتصل بتقديم الخدمات لجمهور المتعاملين معها، أو فيما بينها بطريقة

سهلة ميسرة من خلال استخدام تقنية المعلومات وتطور الاتصالات في أداء مهام كل منها (٢٣: ٤٥).

وتعرف الإدارة الإلكترونية بأنها الإدارة التي تستخدم فيها التقنيات الحديثة مثل الكمبيوتر وشبكة الاتصالات المحلية (الإنترنت) والشبكة العالمية (الإنترنت) أثناء أداء المهام الإدارية والتواصل بين الإدارة في مستوياتها الإشرافية والتفيدية (٣٤: ٣٤٦).

كما تعرف بأنها قدرة المنظمة على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات عن طريق وسائل إلكترونية ببسر وسهولة وبأقل تكلفة ووقت وجهد مع ضمان خصوصية وأمن المعلومات في أي وقت ومكان. (١٧: ٧)، وهي أيضاً استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات (٢٤: ٢٣).

ويتضح من التعريفات السابقة أن الإدارة الإلكترونية منهج وفكر إداري جديد يتم من خلاله استخدام التقنيات الحديثة في الاتصالات والمعلومات في ممارسة وظائف الإدارة وتطويرها لتقديم الخدمات للمستفيدين بطريقة سهلة وميسرة مختصرة للإجراءات والوقت والجهد.

ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية إجرائياً بأنها "الاستثمار الأمثل لعناصر تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات (برامج، وشبكات، ومتخصصين،... إلخ) في إدارة الجامعة وتطوير وظائفها الإدارية (التخطيط، والتنظيم، وصنع القرار، والرقابة) على مستوى الإدارات المختلفة داخل الجامعة وخارجها".
الدراسات والبحوث السابقة:

قام الباحثان بحصر الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع البحث ولم يجدوا أيّاً من هذه الدراسات والبحوث في حدود علمهما قد قامت بتطوير إدارة الجامعات المصرية في ضوء الإدارة الإلكترونية بصورة مباشرة، ولكن هذه

الدراسات والبحوث قد مثلت إطاراً مرجعياً مهماً بالنسبة لهذا البحث، وفيما يلي عرض لهذه البحوث والدراسات^(١).

١- الإدارة الإلكترونية لمدارس التعليم قبل الجامعي في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر مديري المدارس (دراسة ميدانية) (٣٤):.

تمثلت مشكلة البحث في تساؤل رئيس: ما وجهة نظر المديرين والمدبرات بالنسبة للإدارة الإلكترونية لمدارس ما قبل التعليم الجامعي في المملكة الأردنية الهاشمية؟ واستعرضت ضرورتها، وإيجابياتها، وسلبياتها. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتطبيق دراسة ميدانية علي عينة البحث تناولت فيها أهمية وضرورة الإدارة الإلكترونية، وإيجابياتها، وسلبياتها. وأكدت النتائج علي أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام في الأردن من وجهة نظر المديرين. وأوصي البحث بتوفير الإمكانيات الفنية والمادية الكافية واللازمة لخدمة المنطقة التعليمية وتقديم الاستشارة الفورية، وعمل دورات تدريبية لمنسوبي وزارة التربية والتعليم لإتقان مهارات استخدام الحاسب ومتطلبات الإدارة الإلكترونية للمدارس كمهارة معالجة النصوص، والنشر المكتبي، وقواعد البيانات، ... وغيرها.

٢- المحاكاة بالكمبيوتر لتحسين اتخاذ القرار المؤسسي (٥٥):

هدفت الدراسة إلي الوقوف علي أهمية استخدام الكمبيوتر لإدارة منظمات التعليم العالي، وترجع أهمية الدراسة إلي أن المحاكاة بالكمبيوتر يمكن أن تسهم بشكل ملحوظ في الفهم الأفضل لدي مديري التعليم العالي ومن ثم التأثير علي عملية اتخاذ القرارات في التعليم العالي والتعليم بشكل عام، خاصة وأن مديري ورؤساء المؤسسات يواجهون صعوبات كثيرة اليوم لكثرة المتغيرات والتعقيدات. وقد ناقشت الدراسة قضايا إدارية في التعليم العالي مثل أنماط التمويل، ومستقبل

(١) تم ترتيب الدراسات والبحوث السابقة ترتيباً زمنياً تصاعدياً.

الأساتذة، وفرق العمل، وحل المشكلات، ونظريات تنظيمية مثل: التنظيم، واتخاذ القرارات. وشملت عينة الدراسة مجموعة من الطلاب المسجلين لدرجة الدكتوراه في إدارة التعليم العالي في الجامعة العامة بوسط غرب فرجينيا، وكان عدد هؤلاء الطلاب ٢٩ طالباً وطالبة. وبينت نتائج الدراسة أنه توجد عدة فوائد لاستخدام المحاكاة بالكمبيوتر مثل تطبيق نظريات القيادة في إدارة المؤسسات في الشئون الأكاديمية، وإدارة التسجيل، وغيرها، وقد وافق ٨٩,٦% من أفراد العينة على أن المحاكاة بالكمبيوتر كانت مفيدة ويجب أن تدرس في مرحلة الدكتوراه، وأنها تستخدم في القيام بالمسئوليات الإدارية في التعليم العالي.

٣- نموذج مقترح لتطوير نظم إدارة التعلم الإلكتروني عبر شبكات الحاسب الآلي (٣٧):

تتلخص مشكلة البحث في عدم وجود نموذج يمكن الاعتماد عليه في إدارة نظم التعلم الإلكتروني عبر شبكات الحاسب الآلي في البيئة العربية. وهدف إلي التعرف علي واقع إدارة نظم التعلم الإلكتروني عبر شبكات الحاسب الآلي بعامه وشبكة الإنترنت بخاصة في البيئة العربية، ومدى الحاجة إلي نظم إدارتها، والتوصل إلي مجموعة من النماذج الإدارية والفنية التي يمكن الاعتماد عليها في إدارة نظم التعلم الإلكتروني في البيئة العربية عبر شبكة الإنترنت. وتناول البحث إدارة المحتوي المرتبط بنظم التعلم الإلكتروني، وإدارة نقل نظم التعلم الإلكتروني وتداولها، وإدارة نظم التعلم الإلكتروني المتاح علي الشبكة. واستخدم المنهج المسحي، والمنهج التجريبي لتحقيق أهدافه. وقدم البحث مجموعة من الأسس والمتطلبات التي يعتمد عليها بناء نموذج لإدارة نظم التعلم والتدريب كبنية أساسية لضمان التوظيف السليم لتكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها.

٤- كيف يمكن لموجهي المدارس الاستفادة من حلول الحكومة الإلكترونية (٦٤):
هدفت هذه الدراسة إلي بيان أهمية الحكومة الإلكترونية وسرعة تأثيرها الإيجابي علي موجهي المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك في حال

تطبيقها في المدارس. وقد عالجت الحكومة الأمريكية العديد من المشاكل التي أثرت علي كفاءتها في خدمة المواطنين بالحلول التكنولوجية؛ فالحكومة الإلكترونية تعنى استخدام الحكومة التكنولوجيا والإنترنت في زيادة معدلات الإنتاج وتخفيض التكلفة، وإذا توفرت الحكومة الإلكترونية في المدارس فإن الحلول التكنولوجية تعتبر شيء ثمين يستفيد منه الموجهين في زيادة الإنتاجية في المدارس.

٥- كفاءة الإجراءات الإدارية في التعامل مع الاستخدامات السلبية للحاسب الآلي والإنترنت (٣٣):

تمثلت مشكلة الدراسة في كشف الفجوة بين واقع الإجراءات الإدارية وتطور الاستخدامات السلبية للحاسب الآلي والإنترنت، كما هدفت إلي الوقوف علي واقع استخدامات الحاسب الآلي والإنترنت في الإدارات الحكومية، والإجراءات الإدارية المنظمة لاستخداماتهما، ومدى تطبيقها والتعرف علي الاستخدامات السلبية للحاسب الآلي والإنترنت، ومدى شيوعها في مجتمع البحث، وأساليب مواجهتها. وتناولت الدراسة استخدام الحاسب الآلي والإنترنت في الإدارات الحكومية، والإجراءات الإدارية المنظمة لاستخداماتها في القطاعات الحكومية وأيضاً الاستخدامات السلبية لهما. وقد استخدمت الدراسة المنهج التحليلي المسحي، والاستبانة كأداة في تحقيق أهداف الدراسة. وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك قصور في تطبيق الإجراءات الإدارية علي الاستخدامات السلبية للحاسب الآلي والإنترنت وأن الرقابة الفنية من أهم طرق رصد الاستخدامات السلبية لهما. وأوصت بسد الفجوة الظاهرة في تخلف الإجراءات الإدارية عن واقع الاستخدامات السلبية للحاسب الآلي والإنترنت والبدء في تطوير هذه الإجراءات.

٦- التحول الاستراتيجي للإدارة الإلكترونية بجامعة الملك عبد العزيز (٣٦):

تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية وضع إستراتيجية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك عبد العزيز، وهدفت إلي إلقاء الضوء علي مفهوم الإدارة الإلكترونية وما يميزها عن الإدارة التقليدية، والمراحل التي مرت بها عملية تطوير

البرامج الإلكترونية بجامعة الملك عبدالعزيز. وقد تم وضع إستراتيجية مرحلية للتحويل إلى إدارة الكترونية والبدء في تطوير التطبيقات الخاصة بالإدارة الإلكترونية لرفع مستوى أداء الخدمات وكسب الوقت والمال والجهد وإشراك منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة تدريس وطلاب وإداريين في إنجاز الخدمات الإلكترونية بنمط ذاتي وتفاعلي وآني، وذلك من خلال خطة إستراتيجية متكاملة تمت فيها دراسة البيئة الخارجية والداخلية وتحديد الأهداف ونقاط الضعف والقوة والمخاطر والفرص المتاحة. وبينت الدراسة أن التحويل إلى الإدارة الإلكترونية سوف يؤدي إلى زيادة قدرة الإدارات علي الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات بهدف التنمية؛ فالأخذ بمفهوم الإدارة الإلكترونية سوف يؤدي بالضرورة إلى زيادة الكفاءة والفاعلية والإنتاجية في الجامعة.

٧- تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني(٢٧):

تمثلت مشكلة البحث في التعرف على مدى استخدام المنشآت الفلسطينية لتكنولوجيا نقل المعلومات الحديثة وتوفيرها لاتخاذ القرار، واستطلاع أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على القرارات الإدارية. واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافه، وتناول نظم وتكنولوجيا المعلومات في نهاية القرن العشرين، والقرارات الإدارية وعلاقتها بتكنولوجيا المعلومات، ثم بعد ذلك الدراسة الميدانية التي بينت أن الجزء الأكبر من الشركات الفلسطينية لا تستخدم هذه التقنيات، وأن الشركات التي تستخدمها إنما تقوم بذلك بشكل جزئي فقط. وبين البحث أن عدم معرفة المديرين بأهمية الإنترنت وضعف إمكانياتهم في اللغة الإنجليزية تشكلان أهم العوامل التي تؤدي إلى عدم استخدام الشركات لهذه التقنيات، في حين تشكل مؤهلات أولئك المديرين ونوعية الدورات التدريبية التي تلقوها وحجم الشركات عاملاً مهماً في تحديد مدى استخدامهم لتلك التقنيات، وأن ذلك يعكس الأثر الضئيل للاستفادة من التكنولوجيا في عملية اتخاذ القرارات، وأنه يجب التحويل في

نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة وتطبيقاتها في الإدارة.

٨- التخطيط لجامعة إلكترونية بمصر على ضوء الاتجاهات المعاصرة (١١):

تمثلت مشكلة الدراسة في الوقوف على التقنيات والاتجاهات المعاصرة لتخطيط الجامعة الإلكترونية في مصر، وهدفت إلى الوقوف على مبررات إنشاء جامعة إلكترونية، وأسس التخطيط للتعليم الجامعي الإلكتروني، وقد استخدمت المنهج الوصفي التجريبي مع التركيز على أحد مداخله وهو مدخل تحليل النظم، والمقابلات الشخصية، وأسلوب السيناريوهات كأداة من أدوات البحث لاستشراف المستقبل من خلال التصورات والاحتمالات المستقبلية، وتوصلت إلى عدة نتائج منها: أن تخطيط الجامعة الإلكترونية بمصر أصبح ضرورة تفرضها الظروف المجتمعية والتحديات العالمية المعاصرة، كما أن بوسع الجامعة المقترحة أن تقدم خدمات بحثية وتقنية داخل الوطن العربي، وأيضاً تعد الجامعة المقترحة أداة المجتمع لتحقيق تكافؤ الفرص، كذلك إعداد جيل قادر على دخول مجال العمل لديه مهارات علمية وتكنولوجية متعددة، ثم توصلت إلى تصور مقترح لتخطيط الجامعة الإلكترونية بمصر كنمط غير تقليدي يمكن أن يفيد في صنع السياسة التعليمية بمصر لمواكبة التطورات التكنولوجية.

٩- مديرو مصادر المعلومات وفعالية الحكومة الإلكترونية: دراسة مسحية لمؤسسات ولاية تكساس (٥٤):

تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة أثر الحكومة الكترونية علي إدارة المؤسسات الرسمية، وهدفت إلي الوقوف علي وجهات نظر مديري مصادر المعلومات في مؤسسات ولاية تكساس في الحكومة الإلكترونية، وقد ركزت هذه الدراسة بصورة كبيرة علي معلومات الحكومات المحلية وخدمات الحكومة الإلكترونية، كما ركزت بصورة أقل علي وجهة نظر صانعي القرار الرئيسيين في الحكومة الإلكترونية. وقامت بدراسة للتأثيرات الأكثر أهمية للحكومة الإلكترونية علي الإدارة مثل إعادة

اختراع الحركة الحكومية (وهي إدارة تبسيط في أغلب الأحيان وذلك لممارسات أفضل في الإدارة)، وضغوط البيئة الخارجية، وقدرة المصادر، والعوامل السكانية. وبينت نتائج الدراسة أن إعادة اختراع الحكومة، وضغوط البيئة الخارجية، وقدرة المصادر كانت أكثر العوامل أهمية في تأثيرها علي قدرة الإدارة الإلكترونية للحكومة. وأن الحكومة الإلكترونية قد شجعت المستخدمين وجعلتهم أكثر رضاً، وجعلت المديرين أكثر فاعلية، كما ازداد العمل بروح الفريق بين المديرين واتخاذ قرارات أكثر بصورة فردية. وأوصت الدراسة بإكساب أكثر لمهارات الإدارة والاتحاق ببرامج في الإدارة العامة، وأن البحوث المستقبلية يجب أن تركز علي الإدارة الإلكترونية في الحكومة.

١٠- استخدام التكنولوجيا لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام (٥١):

تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة كيفية تطبيق الحلول التكنولوجية الموجهة بنجاح في القطاع العام لتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية، كما هدفت إلى التعرف على طرق اختيار واختبار الموظفين، وتدريبهم وتطوير أداء الإدارة، وجمع المعلومات، وقد تم دراسة قضايا: أمن الاختبار، وقضايا الغش، وهوية مقدم الطلب، وتم تصميم تطبيقات معتمدة علي الكمبيوتر مثل طلبات العمل، وتحقيق الهوية، ونظام المقابلات، واختبارات الموظفين، وبيانات العمال. وقد صمم النظام النهائي لجمع المعلومات حول موضوعات فهم التنظيم والنظام الآلي، وفهم المنظمة والمحافظة علي النظام، والمكونات اللازمة لدعم النظام. وبينت نتائج الدراسة سهولة استخدام البرامج الآلية والانخفاض الكبير في التكاليف وزيادة رضا الموظفين، وتوفير الوقت، مما يعطي الفرصة لاتخاذ قرارات إستراتيجية وبسرعة كبيرة، وأكدت علي أهمية الحكم الإنساني أيضاً. وأوصت بإنشاء مراكز اختبار من خلال الأقسام الاصطناعية تستخدم في اختبار الطلاب في الكليات والجامعات.

١١- بحوث العمليات وإدارة الخدمات الإلكترونية (٥٨):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين بحوث العمليات وإدارة الخدمات الإلكترونية، ومناقشة الخصائص الفريدة للخدمات الإلكترونية والتحديات المرتبطة بالإدارة وأنظمة المعلومات والاتصالات لإدارة الخدمات الإلكترونية وتشمل التخطيط والتنبؤ والإنتاج والتوزيع. ويقصد بالخدمات الإلكترونية الوسائل الإلكترونية التي يؤدي عن طريقها الخدمة وبشكل رئيس الإنترنت وأدوات الاتصالات الرقمية المحمولة (الهواتف الخلوية من الجيل الثالث) والتليفزيون التفاعلي الرقمي، وقد تبين أن تقديم الخدمة يحتاج إلى ثلاثة أوار رئيسية وهي: دور مجهز الخدمة، وطالب الخدمة، ودليل الخدمة (مكتب التسجيل). وأكدت الدراسة على أن إدارة الخدمات الإلكترونية يواجهها العديد من التحديات في بحوث العمليات، وأنها مازالت في بداياتها، وما زال بها العديد من القضايا المطروحة للبحث والتطوير.

تعقيب علي الدراسات السابقة:

من الدراسات السابقة يتضح أنها ركزت على أهمية الإدارة الإلكترونية كاتجاه جديد في تطوير العمل الإداري والوظائف الإدارية في المؤسسات الحكومية والتعليمية والجامعة، وأوضحت أهمية استثمار التقدم التكنولوجي وثورة الاتصالات والمعلومات بما تحدثه من تطوير في التعليم الجامعي ينعكس أثره أولاً وقبل كل شيء على الطالب والأستاذ والإدارة وبالتالي كفاءة وفاعلية التعليم الجامعي.

كما أوضحت أيضاً أهمية الحاجة إلى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في البيئة العربية، ومدى الحاجة إليها في الإدارة نظراً لأنها تحل كثير من مشكلات الإدارة التقليدية وتحسن فرص وصول الخدمة إلى طالبيها. وقد قامت بعض الدراسات بدراسة الإدارة الإلكترونية لمدارس التعليم قبل الجامعي في الأردن، ودراسة الإجراءات الإدارية للاستخدامات السلبية للحاسب الآلي في المؤسسات الحكومية

ووضعت لها حلولاً مختلفة، كما بين بعض منها أهمية استخدام التكنولوجيا في إدارة المؤسسات الحكومية بصفة عامة، ومنها من وضع تصوراً لجامعة إلكترونية. وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية نظام إداري جديد له أهمية كبيرة في تطوير الإدارة ووظائفها في الجامعة وهو ما لم تتعرض له هذه الدراسات بصورة مباشرة.

أولاً: الإطار النظري:

تعد الجامعة من المؤسسات الأولى في المجتمع التي يجب أن تسعى إلي الاستفادة من المستحدثات التكنولوجية المتطورة، بل يجب عليها أن تكون أول من يطور هذه المستحدثات والأدوات واستخداماتها، وذلك بما يتوفر لها من إمكانيات بشرية ومادية تجعلها قادرة علي قيادة عملية التطوير في جميع المجالات، وقبل أن نستعرض محاور هذا البحث يجب أولاً أن نشير إلي ما يطلق عليه الحكومة الإلكترونية وأنه في الأساس مصطلح يقصد به تطوير أداء الجهاز الإداري في الدولة لتقديم الخدمات للمواطنين، وأن الحكومات -خاصة المتقدمة منها- قد اتخذت خطوات واسعة في تطبيق هذا النظام.

يقصد بالحكومة الإلكترونية تيسير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة، بواسطة استثمار التطورات العلمية المذهلة في مجال تقنيات الاتصالات والمعلومات. وبذلك تتغير أشكال وسبل تقديم تلك الخدمات العامة للإدارات الحكومية ومعاملاتها من شكلها الروتيني التقليدي إلي أشكال جديدة إلكترونية بواسطة الحاسب الآلي عبر شبكة الإنترنت وشبكات الاتصال، مما يستلزم تطويراً للبنية الإدارية والفنية لتلك الإدارات، وتغييراً في أنظمتها التشريعية (٣٢: ٢).

والحكومة الإلكترونية تعبير يستخدم أيضاً لوصف محاولة الحكومة زيادة معدلات الإنتاج وتخفيض التكلفة باستخدام التكنولوجيا والإنترنت، وبشكل أكثر تحديداً فإن الحكومة الإلكترونية تحسن وصول المواطن إلي المعلومات والخدمات

الحكومية، وتعمل على زيادة الطرق الحديثة لإشراك المواطن في العملية الديمقراطية (٤٩: ٤).

ويري بعض الباحثين أن تعبير الإدارة الإلكترونية أنسب من تعبير الحكومة الإلكترونية، علي أساس أن المراد ليس ممارسة سلطة الحكم بطريقة إلكترونية وإنما المقصود إدارة الأمور بطريقة إلكترونية سواء علي المستوي الحكومي أو الأهلي (٢٣: ٤٥)، كذلك يري البعض أيضاً أنه لا ضرورة لاستعمال مصطلح الحكومة الإلكترونية، والاكتفاء باستخدام لفظ "الإدارة الإلكترونية" حيث إنها تؤدي نفس المعني (٥٦: ٢).

إلا أن البعض الآخر يرى أن الحكومة الإلكترونية تشتمل على أربعة أبعاد رئيسية منها الإدارة الإلكترونية، وهذه الأبعاد هي:

أ- الخدمات الإلكترونية: أي التسليم الإلكتروني للخدمات الحكومية من على الإنترنت.

ب- الديمقراطية الإلكترونية: وهي استخدام الاتصالات الإلكترونية لزيادة إشراك المواطن في اتخاذ القرارات العامة.

ج- التجارة الإلكترونية: وهي التبادل الإلكتروني للأموال والسلع والخدمات كدفع فواتير المرافق العامة وتراخيص السيارات وغيرها.

د- إدارة إلكترونية: وهي استخدام تقنية المعلومات لتحسين إدارة الحكومة وتطوير العمليات الإدارية والسجلات الإلكترونية وتحسين تدفق وتكامل البيانات والمعلومات، وهذا البعد في أغلب الأحيان غير ظاهر للجماهير، ولكنه سمة أساسية للحكومة الإلكترونية وبدونه لا تستطيع تقديم الخدمات للمواطنين (٦٦).

ومن ذلك نتضح العلاقة بين الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية في أنهما نظام إداري يهدف إلى تطوير الأنظمة الإدارية في المؤسسات المختلفة وعلى

الأخص التي لها علاقة بخدمات المواطنين ومنها الجامعات، هذا ويسير البحث وفقاً للمحاور التالية:

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية.

المحور الثاني: أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير بعض وظائف الإدارة.

المحور الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات.

المحور الرابع: واقع الإدارة في الجامعات المصرية.

وفيما يلي عرض لهذه المحاور.

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية:

تتبنى الإدارة الإلكترونية مفاهيم الإدارة الإستراتيجية، ومنطق المعلوماتية (الحركية، والسرعة، والفورية، والإدارة الآتية، والتزامنية)، وتعمل على السعي للتميز في: (الاستراتيجيات، والقيادة، والعلاقات، والموارد البشرية، والتقنيات، والعمليات، والنتائج والمعرفة، والجودة)، وتقوم أيضاً على الانفتاح في التعامل مع المناخ الخارجي والمناخ العالمي واستثمار العولمة والثقافة والقياس المرجعي، كما أنها تركز على القدرات الإبداعية للبشر (٣٠: ٩٨-١٠٥).

وللإدارة الإلكترونية مجموعة من الخصائص، والأهداف والأهمية، والتوجهات، كما أنه توجد مجموعة من المعوقات تواجه تطبيقها سواء في الجامعات أم في غيرها، وكذلك عوامل للنجاح في تطبيقها، وفيما يلي توضيح ذلك:

١- خصائص الإدارة الإلكترونية:

تعتمد الإدارة الإلكترونية في الأساس على إدارة المعلومات بحيث تعمل على تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع الموظف المسئول عن تأدية هذه الخدمة، وتهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات لطلابها من خلال الحاسب الآلي والإنترنت، وتوجد مجموعة من الخصائص تميز الإدارة الإلكترونية وهي:

- إدارة تستمر أربعة وعشرون ساعة في اليوم متواصلة ليلاً ونهاراً وسبعة أيام في الأسبوع، وثلاثمائة وخمسة وستون يوماً في السنة، أي أن الخدمة تقدم للجمهور بلا توقف من خلال شبكة الإنترنت (٦٥ : ٢٥).

- الإدارة الإلكترونية ليست بديلاً للحكومة العادية ولا تنتهي دورها بل وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة.

- إدارة بلا أوراق حيث تتكون من البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية وغيرها.

- إدارة بلا مكان تعتمد علي المؤتمرات الإلكترونية والفيديو كونفرانس وغيرها.

- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد علي صناعة المعرفة (٢١).

- عدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي المعاملة (الجهة المؤدية للخدمة ومتلقيها).
- التفاعل الجمعي أو المتوازي.

- إمكانية تنفيذ كافة المعاملات إلكترونياً.

- الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحويلها لتكون الوسط الأساسي للعمل (٩ : ١٤).

وفي ضوء هذه الخصائص يمكن للعمل الإداري بالجامعة أن يستمر بلا توقف، حيث لم يعد هناك حدود للزمان أو المكان، فهي تستخدم أدوات وأساليب إلكترونية في تأدية أعمالها، كما أنه يمكن للدراسة بالجامعة أن تستمر أيضاً من خلال شبكة الإنترنت، وهناك نماذج متعددة للتعليم الإلكتروني ومعظمها نماذج وصيغ مختلفة للتعليم من بعد مثل الجامعة الإلكترونية أو الافتراضية أو التخليية وغيرها.

٢- أهداف الإدارة الإلكترونية وأهميتها:

للإدارة الإلكترونية مجموعة من الأهداف والأهمية منها:

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات والأجهزة مما ينعكس إيجابياً علي مستوي الخدمات التي تقدم للمواطنين، واختصار وقت وجهد وتنفيذ المعاملات الإدارية

المختلفة، والدقة والوضوح في تنفيذ العمليات الإدارية داخل المؤسسة، وتسهيل إجراءات الاتصال مع المؤسسات والأجهزة الأخرى، وتقليل استخدام الأوراق ومعالجة مشكلات الحفظ والتوثيق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابياً على الإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات.

- تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلي أيدٍ عاملة لها دوراً أساسياً في تنفيذ أعمال هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل لمواكبة التطورات الجديدة التي طرأت علي المؤسسة والاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء وغير القادرين علي التكيف مع الوضع الجديد (٢٨: ١٣٩).

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية، وتجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار، وتخفيض أوجه الصرف في متابعة العمليات الإدارية المختلفة، وتوفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية، وزيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة كافة الموارد (١٣: ٣).

- تقليل الجمود الإداري والبيروقراطية من خلال التدفق المستمر للمعلومات بين الإدارات وفي جميع الجهات، والتأكيد على العمل الإستراتيجي مما يؤدي إلى رفع كفاءة الإدارة (٦١: ٦٩).

أي أن الإدارة الإلكترونية يمكن أن تؤدي دوراً مهماً في تطوير الإدارة الجامعية؛ فهي تعالج مشكلات الإدارة التقليدية وتطور العمل الإداري بالجامعة، وتعتمد على تطوير الأفكار من قبل جميع من يستخدمونها، كما أنها أكثر مرونة وقابلية للتغيير، وتعتمد على إدارة الموارد المعلوماتية وإدارة المعرفة مستخدمة في ذلك الإنترنت والوسائل الأخرى، مما ينعكس بالإيجاب على كفاءة العملية الإدارية والتعليمية بالجامعة.

هذا وتبين أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يمكن أن تقدمه من خدمات على النحو التالي:

- خدمات إلكترونية للأفراد: توفر هذه الخدمة كل ما يحتاجه الفرد من معلومات عن الخدمة وكيفية القيام بها عن طريق الإنترنت، مثل خدمة القبول في الجامعات.

- خدمات إلكترونية للمؤسسات الخاصة: وتتعلق بالخدمات التي توفرها الجامعة للمؤسسات المتعاملة معها، ويتم من خلالها معرفة المعلومات والوثائق المطلوبة، وكيفية تسلمها عن طريق ذكر ذلك على الموقع الإلكتروني، مثل المناقصات العامة، ودراسات الجدوى الفنية للمشروعات الخاصة، ... وغيرها.

- خدمات إلكترونية للمؤسسات الحكومية: تيسر هذه الخدمة تبادل المعلومات بين الجهات الحكومية المختلفة مثل التعامل مع الجامعات والمؤسسات الحكومية الأخرى (٤٤).

٣- توجهات الإدارة الإلكترونية:

تتمثل توجهات الإدارة الإلكترونية للمؤسسات في:

- كبسلة المعلومات والتي تعني عرض التراث المعرفي للبشرية في شكل كبسولات.

- إدارة الملفات بدلاً من حفظها والتي تعني كيفية الاستفادة منها بما يعود بالإضافة على التراكم المعرفي.

- الاحتفاظ بنمط معين من الملفات بحيث يمكن تغيير محتواه من آخر طبقاً للتغيرات بدلاً من كتابته مرة أخرى.

- اكتشاف المشاكل مسبقاً بدلاً من الانتظار لحلها لاحقاً (١٢).

- الإجراءات التنفيذية بدلاً من محاضرات الاجتماعات.

ويشير ذلك إلى اتجاه الإدارة الإلكترونية نحو ميكنة جميع الأعمال الإدارية والتعليمية واستخدام التقنيات الحديثة لتسهيل وتيسير الخدمات الجامعية سواء للطلاب الذي يعد الهدف الأساسي من جميع عمليات التطوير التعليمي، أو عضو هيئة التدريس أو الموظف، وكذلك المجتمع الخارجي.

٤- المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة الجامعية:

توجد مجموعة من المعوقات التي تواجه تنفيذ الإدارة الإلكترونية في الجامعات من أهمها:

- ضعف الإمكانيات المادية للجامعات مما يقلل من قدرتها على الإنفاق على شراء الأجهزة الإلكترونية وتجهيزات استخدامها.

- قلة توافر الأفراد المؤهلين للتعامل مع التكنولوجيا المتطورة.

- الحاجز اللغوي، وذلك لأن اللغة المستخدمة في المنتجات التكنولوجية الحديثة والمعلوماتية في شبكة الإنترنت هي غالباً اللغة الإنجليزية.

- تخوف الإدارة الجامعية من دخول بعض المتسلسلين (مخترقي الشبكات "الهاكرز" وناسخو البرامج "الكرارز") إلى مواقع الملفات والبرامج المهمة لنسخها أو تخريبها.

- انتشار بعض فيروسات الكمبيوتر على شبكة الإنترنت مما قد يؤدي إلى تدمير ملفات وبرامج الإنترنت الجامعية.

- قصور متابعة معظم المديرين للمستجدات في هذا المجال.

كما أن هناك عائقاً آخر من جهة الطلاب وهو عدم معرفة بعض الطلاب المعرفة الكافية باستخدام الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت.

وبالرغم من وجود مثل هذه المعوقات إلا أنه يمكن التغلب عليها وتلافي آثارها، فكل عمل في بدايته تواجهه مجموعة من المشكلات، ولكن سرعان ما يتم إيجاد الحلول المناسبة لها، وذلك بالاستعداد الجيد لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات.

٥- عوامل النجاح في تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يحتاج كل عمل في بدايته إلى الرؤية الواضحة ودراسة عوامل النجاح والفشل فيه حتى يتم تهيئة أسباب النجاح له ووضع الحلول للمشكلات التي قد تعترضه، أي أن ذلك يحتاج إلى التخطيط السليم وتوفير الاحتياجات اللازمة له، وأيضاً توافر الرغبة الجادة من قبل القيادات العليا في إنجاز العمل، ولذا فإن هناك عدة عوامل تسهم في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل في:

- وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسؤولين، والاستيعاب الشامل للإدارة الإلكترونية من تخطيط، وتنفيذ، ونتاج، وتشغيل، وتطوير.
- الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا والبعد عن الاتكالية والارتجالية في معالجة الأمور.
- التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها، وفهم أهدافها، مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها.
- التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلاً حسب تخصصه.
- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال.
- تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية.
- تأمين سرية المعلومات للمستخدمين.
- الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.
- التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارات داخل الجامعة وترك الاعتبار الشخصية (٣٥).

المحور الثاني: أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير بعض وظائف الإدارة الجامعية:

يتطلب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية إعادة هندسة كل نظم العمل الإداري، وقد يسفر ذلك عن تغيير الوظائف التقليدية للإدارة، حيث تتحول إلى وظائف إلكترونية، ولا شك أن الإدارة الإلكترونية عند تطبيقها في الجامعة فإنها سوف تؤثر بالإيجاب في وظائف الإدارة بها ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١- وظيفة التخطيط Planning:

يهتم التخطيط بتحديد الواقع، والأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، والوسائل التي ستستخدمها لتحقيق تلك الأهداف؛ لذا فإن التخطيط عملية تأخذ في الاعتبار نقاط القوة والضعف، والفرص والمخاطر التي تحيط بالمؤسسة.

ورغم أن البعض يقلل من أهمية التخطيط في ظل الإدارة الإلكترونية والزمن الآني والسرعة الفائقة للتغيرات نظراً لكثرة التغيرات التي تطرأ على الخطط استجابة للتكيف مع التغيرات المتلاحقة ودرجة المرونة العالية التي تغطي نطاقاً واسعاً من الخيارات والسيناريوهات المحتملة ويجعل الخطة مجرد مرشد إستراتيجي (٦٢: ٧٤).

إلا أن البعض الآخر يؤكد على أهمية وظيفة التخطيط في ظل الإدارة الإلكترونية حيث يرون أنها تعالج مشكلات الإدارة من خلال المساهمة في وضع خطة مرنة تستطيع أن تجابه هذه المشكلات أو تخفض من حدتها، حيث يمكن أن تقوم بعمل مؤتمرات في الحالات التي يصعب فيها الاجتماع بجميع الأفراد وذلك من خلال الفيديو كونفرانس، والتي يمكن من خلالها حل المشكلات الآنية (٥٢).

ويعتمد التخطيط في الإدارة الإلكترونية على التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، كما يعتمد على تبسيط نظم وإجراءات العمل واستخدام نظم جديدة للمعرفة مثل نظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية

الاصطناعية التي تؤدي إلى توظيف أساليب تخطيط جديدة ومبتكرة تحسن عمليات التنبؤ وترفع من كفاءة التخطيط وتزيد من فاعلية صنع القرار (٥٧-٦٠).

وتعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين وظيفة التخطيط من خلال توفير كم هائل من المعلومات المختلفة التي تعتبر الأساس في عملية التخطيط، وسهولة الوصول للمعلومات في الوقت المناسب وفي أي مكان، وتوفير القدرة على استخدام النظم المعلوماتية الإلكترونية (٥٧: ١٢٣).

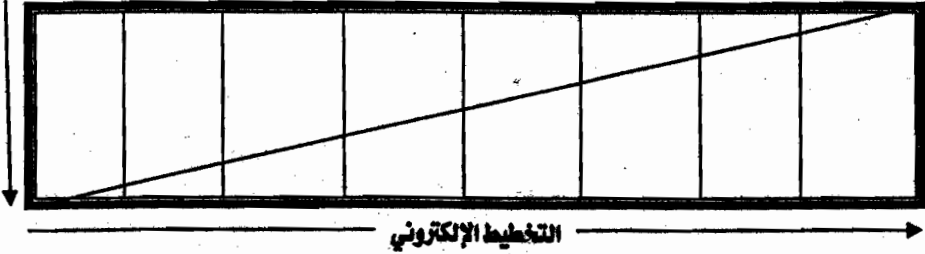
ويلاحظ وجود تشابه بين التخطيط في كل من الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية، باعتبار أنهما يشتملان على وضع أهداف وتحديد وسائل لتحقيق هذه الأهداف، إلا أن هناك اختلافات أساسية تتمثل في:

- الأهداف: في التخطيط الإلكتروني نجد أن الأهداف مرنة، وآنية، وقصيرة الأجل وقابلة للتجديد باستمرار، نظراً لأنه عملية ديناميكية، بينما الأهداف في التخطيط التقليدي يتم تحديدها من أجل تنفيذها في سنة مقبلة أو أكثر، وأي تغيير فيها يحدث تأثيراً سلبياً على كفاءة التخطيط.
 - المعلومات: نجد أنها دائمة التدفق في التخطيط الإلكتروني، مما يجعله تخطيطاً مستمراً، بينما نجد أنها غير متدفقة في التخطيط التقليدي مما يجعله تخطيطاً متقطعاً وفصلياً.
 - المخططون: في التخطيط الإلكتروني نجد أن جميع العاملين يساهمون في التخطيط في أي وقت وفي كل فكرة جديدة، بينما في التقليدي نجد أن هناك أفراد يقومون بالتخطيط، وآخرون يقومون بالتنفيذ.
 - اتجاه التخطيط: في التخطيط الإلكتروني نجد أن اتجاهه أفقياً، بينما في التقليدي من أعلى إلى أسفل.
- والشكل التالي يوضح المقارنة بين قواعد التخطيط في الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

شكل (١) يوضح مقارنة بين قواعد التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

عدد الخطط مرتكزات الخطط للخططين خصائص الأهداف وسائل الخطط نجاح الخطط مدى الالتزام بالخطط مدى الخطط

التخطيط التقليدي



من الشكل السابق يلاحظ أن: المثلث الأعلى يمثل التخطيط في ظل الإدارة التقليدية (تخطيط تقليدي)، وأن المثلث الأسفل يمثل التخطيط في ظل الإدارة الإلكترونية (تخطيط إلكتروني)، ويمكن عقد المقارنة بينهما على النحو التالي:

في التخطيط التقليدي نجد أنه: توجد خطة واحدة مرتكزة على قدرات المؤسسات وتوجه أعمالها، ويقوم بوضعها المدبرون، بينما بقية الأفراد عليهم التنفيذ، وقد يكون مداها طويلاً أو متوسطاً أو قصيراً (لا يقل عن سنة)، ويتم فيها تحديد الأهداف والإجراءات والوسائل بوضوح شديد لضمان نجاحها، وعلى جميع الأفراد الالتزام بها، وأن أية مخاطر تتعرض لها المؤسسة قد يرجع لعدم الالتزام بالخطة الموضوعه، ويظهر الابتكار من الأفراد عند وضعها، وللحكم على نجاح الخطة يتم مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعه مسبقاً.

- بينما في التخطيط الإلكتروني نجد أنه: نظراً للظروف المتغيرة باستمرار يوجد عدد كبير من الخطط الآتية وقصيرة الأجل (قد يصل مداها إلى أيام)، وهي مرتكزة على حاجات الأفراد المتغيرة (الآتية والمحتملة)، وجميع الأفراد يشاركون بشكل متشابه في وضعها، وهي تمثل قواعد بسيطة ترشد اتجاه الأفراد دون تقييد لهم، وتتميز الأهداف بدرجة عالية من العمومية والاحتمالية، كما تكون الوسائل مفتوحة حسب الفرص المتاحة، والمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة

ترجع لعدم القدرة على العمل خارج الخطة، ويظهر الابتكار من الجميع بوضوح عند تنفيذ الخطة، والثقة هي الأداة الرئيسة في الحكم على نجاح خطة المؤسسة. والإدارة الإلكترونية تعنى في المؤسسات بعامه بوظيفة التخطيط من خلال:

- استثمار النظم المطبقة حالياً.
- إعادة تصميم نظم التخطيط بإضفاء عناصر المرونة واستشعار التغييرات من خلال الربط الآتي بنظم رقابة وقياس الأداء.
- إصدار المعايير الخاصة بتبادل ونقل البيانات والمعلومات، ووضع إجراءات لتأمينها وسريتها.
- تبني الرؤى المستقبلية.
- الاهتمام بالعنصر البشري كمخترع ومبدع.

ومن ثم يمكن للجامعة أن تستفيد في وظيفة التخطيط للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية بعمل تحليل رباعي لواقع الجامعة وقدرتها على تطبيق الأهداف SOWT Analysis من خلال:

- نقاط القوة S: الممتلكات - احتمالات التطوير - البنية التحتية - الخبرات والكفاءات.
- الفرص O: إمكانيات النجاح والتطوير - العوامل المساعدة - الدعم الخارجي.
- نقاط الضعف W: الوضع الحالي للعمل - نقص الدعم - عدم الترحيب بالتغييرات.
- التهديدات T: المخاطر المتوقعة - رفض الطرق الحديثة (٤٤: ١٠).

٢- وظيفة التنظيم Organizing:

يعد التنظيم القوة الأكثر صلابة في الإدارة، باعتبار أن التطور الحقيقي في الإدارة يرجع أساساً للتطور في التنظيم؛ فهو الذي يعطى للمؤسسة شخصيتها وميزتها، من خلال عناصره الخمسة المتمثلة في الهيكل التنظيمي، وسلسلة الأوامر

بين المستويات التنظيمية، والرسمية التنظيمية، والمركزية واللامركزية، والتقسيم الإداري. والحقيقة أنه في ظل الإدارة الإلكترونية ينظر إلى هذه العناصر على أنها قيود تحد من حرية المؤسسات (٤١: ٢٤٤). وبالمقارنة بين عناصر التنظيم في ظل الإدارة التقليدية وعناصره في ظل الإدارة الإلكترونية نجد أن:

- بالنسبة للهيكـل التنظيمي: في الإدارة التقليدية نجد التنظيم الهرمي في الاتصالات(العمودي) لقائم على الوحدات الثابتة والرسمية، والتي تكون في الاتجاه من أعلى إلى أسفل، كما أن الأفراد المتعاملون مع المؤسسة ليس لهم خيارات حقيقية فيما يعرض عليهم من خدمات، أما في الإدارة الإلكترونية نجد التنظيم الشبكي التشاركي القائم على الفرق والوحدات المصغرة والاتصالات أفقية وليست هرمية، كما أن التنظيم يتميز بوجود الشبكات الرسمية، وغير الرسمية والإلكترونية، والأفراد المتعاملون مع المؤسسة لهم خيار فيما يطلبونه منها، لأنهم مشاركون في تحديدها وتصميمها، لذا فإن قيمة المؤسسة تتمثل فيما يمتلكه الأفراد من معرفة.

- بالنسبة للتقسيم الإداري: فيجب أن يتم التحول من التقسيم على أساس الأقسام أو الوحدات إلى التنظيم القائم على الفرق والتحالفات الداخلية والخارجية.

- بالنسبة لسلسلة الأوامر: بدلاً من أن تكون سلطة خطية تكون وحدات وسلطات استشارية وفرق مدارة ذاتياً.

- بالنسبة للرسمية: بدلاً من اللوائح والقواعد والإجراءات المحددة سلفاً تكون هناك سياسات مرنة، وتعمل الفرق بالإدارة الذاتية وبمرونة.

- بالنسبة للمركزية واللامركزية: بدلاً من أن تكون السلطة مركزة في مستوى الإدارة العليا، يجب أن تكون هناك عدة مراكز للسلطة، وبدلاً من أن تعنى اللامركزية توزيع السلطة، يجب أن تكون هناك وحدات لها سلطة مستقلة.

ومن ثم فإن المنظمة الإلكترونية لا تعنى فقط بتطوير أنماط التفاعل والتعامل بين الجهة الإدارية المختصة وبين المتعاملين معها، ولكنها تتضمن أيضاً وبـنفس

الدرجة من الأهمية تطوير أنماط التعامل والعلاقات البنينة لأجزاء المنظمة ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية، وفيما بينها وبين المنظمات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى؛ لذلك فهي إدارة مرنة وهاكلها التنظيمية متكيفة، ويؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى إحداث تغييرات تنظيمية تتوافق تماماً مع متطلبات نماذج التميز التنظيمي من أهمها:

١- التوسع في الأتمتة Automation بما يؤدي إلى تخفيض أعداد العاملين حتى في المستويات الإدارية خاصة الإدارة الوسطى والوظائف الإشرافية.

٢- إعادة تصميم العمل باستبعاد الأنشطة والمهام التي يتم أتمتها، وإدخال عناصر التكامل والتمكين Empowerment في الاعتبار.

٣- تبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم المنظمة إلى مجموعة من الوحدات الإستراتيجية وخلق العمل ذاتية الإدارة، وفي نفس الوقت تنمية الفاعلية وسرعة الأداء واتخاذ القرارات عند نقاط التنفيذ.

٤- استثمار فرق العمل الطارئة بدلاً من التكوينات والتقسيمات التنظيمية الدائمة، ومن ثم يتم التحول إلى التنظيم الشبكي Networked Organization حيث يكون الربط أنياً بين الوحدات الإستراتيجية وفرق العمل المختلفة بوسائط إلكترونية تسمح بالتواصل والتفاعل والتنسيق المستمر والعمل المشترك وتبادل المعلومات بينها جميعاً.

٥- التحول من الهياكل التنظيمية المبنية على أساس وظيفي تتصف بالتجزؤ والانعزالية إلى هياكل مصممة على أساس التفاعلات المعلوماتية تتمتع بالتواصل والانماجية (٣١: ١٣-١٤).

ولهذا ستتأثر بعض العناصر التي تقع ضمن وظيفة التنظيم بالجانب التقني

لتطبيقات الإدارة الإلكترونية وهي:

١- الهيكل التنظيمي للجامعة لن يبقى علي وضعه الحالي، بل سيكون هناك تغيير في بنائه وتصميمه، وستطال هذه التغييرات التنظيم الرأسي للجامعة، حيث تكون

العلاقات المتبادلة أقل سلطوية، وذلك وفق متطلبات الوضع الجديد الذي يعتمد علي التبادل الإلكتروني للمعلومات.

٢- وبالنسبة للتقسيمات الأفقية للجامعة سيتطلب إنشاء إدارات جديدة، وإلغاء وحدات معينة، أو دمج وحدات مع بعضها البعض، وإعادة تجميع الوظائف أو إعادة توزيع الاختصاصات...إلخ.

٣- تقلص الحجم التنظيمي للجامعة نتيجة لتقلص الأعمال التقليدية ذات الطابع الورقي، وسيتم التوسع من جانب الوظائف ذات البعد التقني المعلوماتي، والاختفاء التدريجي لفئة الإدارة الوسطى بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية.

٤- زيادة الحجم الافتراضي للجامعة حيث يتم دخول عناصر جديدة لا ترتبط بالزمان والمكان كزيادة استخدام وسائل التعلم عن بعد، والجامعة الافتراضية والتعلم الإلكتروني وغيرها.

٥- لا مركزية تقديم الخدمات من خلال قنوات توصيل ومراكز متعددة الاتصالات.

٦- تفعيل عملية تبادل البيانات والمعلومات بين الجامعة والجهات الحكومية وغير الحكومية المختلفة.

٧- التنظيم الإلكتروني للجامعة يكون تنظيم دينامي ومكيف، ويتضمن عمليات على مدار الساعة لأداء أسرع وأكثر مرونة وأعلى قيمة.

هذا ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة أن يتضمن تنظيمها الإداري تحويل بعض الوحدات الإدارية التقليدية الحالية إلى وحدات تعمل وفقاً للنظام الإلكتروني مثل إدارة شئون الطلاب، وإدارة الدراسات العليا، وإدارة شئون أعضاء هيئة التدريس،... وغيرها، وكذلك وجود عدد من الوحدات الإدارية الجديدة مثل إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونياً، إدارة الدعم التقني للمستخدمين، وغيرها.

٣- وظيفة صنع القرار Decision Making:

إن صناعة القرارات هي لب الإدارة، وتعتمد علي وفرة من المعلومات الدقيقة وسرعة الحصول عليها، ولهذه الأسباب أقدمت المؤسسات علي استخدام الحاسبات الإلكترونية وتوسعت في استخدامها لأنها أثبتت كفاءتها العالمية في أربع جبهات هي:

١- السرعة في تحليل البيانات وإتاحتها لصانعي القرار في الوقت الذي يحتاجونها فيه.

٢- الدقة في تحليل وتصنيف البيانات وإتاحتها في صورة معلومات لمن يحتاجها في صناعة القرارات.

٣- السهولة في متابعة القرارات بعد صدورها ومقارنتها بما تقرر من قبل، الأمر الذي يسهل كشف القصور والاحترافات واقتراح سبل العلاج.

٤- تيسير استخدام النماذج والمعادلات الرياضية في التخطيط وفي حل مشكلات الإدارة (١٩: ٢٨).

وبالمقارنة بين وظيفة اتخاذ القرار في ظل الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية نجد أن:

- في الإدارة التقليدية نجد أن متخذي القرار قد لا يكون لديهم مفهوم موحد عن المشكلة التي يتعرضون لها، وليس لهم منهج مرتب لمعالجتها، أو طريقة يستطيعون بها معرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة، وغالباً ما تكون مجهوداتهم غير منظمة لحل المشكلة.

- أما في الإدارة الإلكترونية نجد أن متخذي القرار يستفيدون من وجود بنية قوية لنظم وتكنولوجيا المعلومات التي تسهم في توفير البيانات المفيدة وتصنيفها إلى بيانات هيكلية وشبه هيكلية وغير هيكلية، كما تسهم في استنباط العلاقات بين هذه البيانات.

ومن ثم فإنها تسهم في جودة صنع واتخاذ القرارات من خلال:

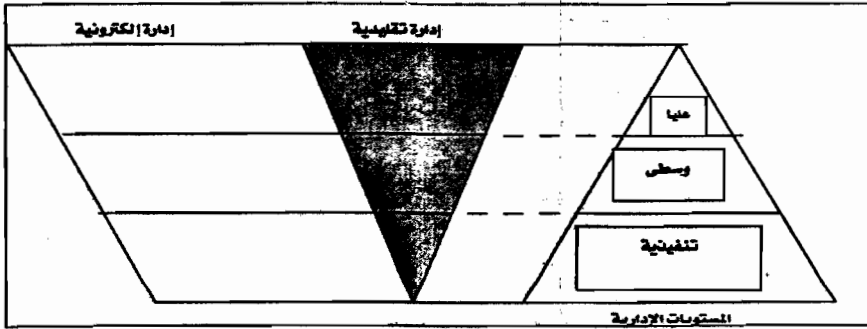
- زيادة دعم القدرة على جمع المعلومات وتحليلها والوصول من خلالها إلى حل المشكلات.

- استخدام نظم معلوماتية حديثة كنظم دعم ومساندة القرارات والنظم الخبيرة، مما يزيد من القدرة على تفعيل ودعم القرارات.

- توفير الوقت لمتخذي القرار.

والشكل التالي يوضح مدى حجم المعلومات التي يمكن أن تتوفر في ظل الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية للمستويات الإدارية المختلفة في الجامعات:

شكل (٢) يوضح حجم المعلومات للمستويات الإدارية في ظل الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية



من الشكل السابق يتضح أن الإدارة التقليدية تركز على توفير المعلومات للإدارة العليا وتتضاعف في المستويات الوسطى والتنفيذية، بينما الإدارة الإلكترونية تستطيع أن توفر المعلومات لجميع المستويات الإدارية نظراً لما تتمتع به من إمكانات وتقنيات عالية، الأمر الذي من شأنه أن يمكن متخذ القرار من أن يكون ملماً بحجم المشكلة المراد اتخاذ القرار فيها، ومدى تعقدها، ومدى تحفز المرؤسين للمشاركة في حلها، ومن ثم احتمالية قبولهم لهذه القرارات.

ومما سبق يمكن القول أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات سيؤثر بالإيجاب على صناعة القرارات نتيجة القدرة والسرعة في جمع المعلومات وتصنيفها، وتحليلها، مما يؤدي إلى زيادة القدرة على تشخيص المشكلات وتحديد بدائل الحلول المختلفة وتقويم كل بديل، وتقليل الوقت الذي يتم فيه اتخاذ القرار.

٤- وظيفة الرقابة Controlling:

تعد الإدارة الإلكترونية أداة لا مثيل لها للمديرين؛ ليستطيعوا من خلالها معرفة ما يدور في مؤسساتهم ومراقبته، لأن تحقيق المنظمات لأهدافها وقياس مدى الإنجاز مرتبط بالوظيفة الرقابية، ويعتمد التطبيق الكفاء والفعال للرقابة الإلكترونية بالمنظمات المعاصرة على استخدام نظم رقابية تأخذ في اعتبارها كل الأساليب والإجراءات الرقابية التي تتسم بالكفاءة والفعالية، وكذلك تحديد السلطات والمسئوليات والصلاحيات المختلفة.

وبالمقارنة بين الرقابة في ظل الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية يتبين أن: الرقابة في الإدارة التقليدية تأتي بعد مرحلة التخطيط والتنفيذ، ويتم فيها المقارنة بين ما تم وضعه من معايير وبين ما تم انجازه في الواقع، وبالتالي يتم تحديد الانحرافات وأسبابها، ثم يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ومن ذلك يتضح أن:

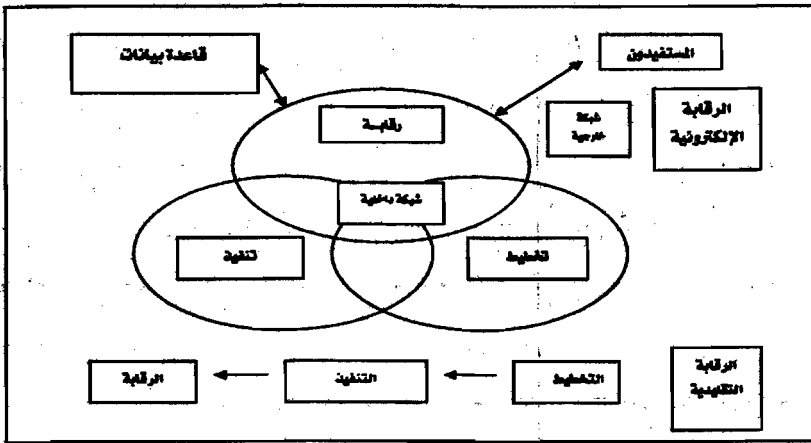
- الرقابة تكون بعدية ولا يتم انجازها عند الفعل؛ نظراً لأنها غالباً ما تكون دورية، وأن التقارير يتم رفعها بعد فترة، ومن ثم يكون العلاج متأخراً.
- توجد هناك فجوة زمنية بين وقوع الحدث وعلاجه.

أما الرقابة في الإدارة الإلكترونية فإنها تتميز بأن المعلومات تسجل فور التنفيذ أو قبلها، وتكون لدى المدير عند التنفيذ، وبالتالي يمكن أن يتعرف على النشاطات غير المقبولة مباشرة، ومن ثم يمكن أن يتخذ الإجراءات التصحيحية، ويقوم بتوجيه المنفذين عبر الشبكة الداخلية (الانترانت) بشكل فوري، وبالتالي يتمكن من معالجة الانحرافات، وتتقي بذلك الفجوة الزمنية، هذا بالإضافة إلى أن الرقابة الإلكترونية يتاح لها شبكة خارجية تمكنها من التعرف على المؤثرات الخارجية التي يمكن أن

تؤثر على الأعمال، كما تتمكن المؤسسة من خلالها التواصل مع المؤسسات الأخرى ومع المستفيدين منها، وبالتالي فهي تشركهم في الرقابة لإنجاز أعمالهم وطلباتهم، وذلك في علاقة فورية وبلا حدود.

والشكل التالي يوضح الفرق بين الرقابة في الإدارة التقليدية، والرقابة في الإدارة الإلكترونية:

شكل (٣) يوضح الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية (٤١: ٢٧٥)



ومن الشكل السابق يتضح أن:

- الرقابة في الإدارة التقليدية تأتي بعد عمليتي التخطيط والتنفيذ.

أما في الإدارة الإلكترونية نجد أنها تستخدم شبكة داخلية تمكنها من نقل المعلومات بشكل آني وفوري، مما يلغي الفجوة الزمنية، كما أنها تستخدم شبكة خارجية تستطيع من خلالها معرفة المؤثرات الخارجية واحتياجات المتعاملون معها، بل يتم الاستفادة منهم في الرقابة، وبالتالي فهي تحقق رقابة آنية بالوقت الحقيقي، وهي مستمرة وليست دورية، وبالتالي تنتقل المفاجآت إلى الحد الأدنى، هذا بالإضافة إلى أنها تنقل من أهمية الرقابة على المدخلات وتركز على الرقابة بالنتائج،

وتحفظ على العلاقات القائمة على الثقة، وتساعد على انخراط الجميع في معرفة ما يدور في المؤسسة.

وتتيح الرقابة الإلكترونية ما يلي:

١- قنوات اتصال متعددة لتبادل المعلومات وسهولة الوصول إليها، وكذلك تقنين الدخول إليها.

٢- تعزيز مبدأ المساواة والمساواة والمحاسبة الإدارية.

٣- إمكانية نشر اللوائح والإجراءات الخاصة بالخدمات الإلكترونية ومعايير تنظيمها وإتاحة الاطلاع عليها إلكترونياً (١: ٢٠).

٤- متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة في كافة المستويات الإدارية.

٥- إنهاء الخدمات إلكترونياً عبر شبكة الإنترنت بوضع معلومات تفصيلية عن الإجراءات الإدارية ومتطلباتها مما يسهل عملية المتابعة.

٦- إمكانية وضع مشاريع القوانين على مواقع الإنترنت، مما يسهل التعرف عليها من كافة الأطراف.

٧- مراقبة الجودة وتوحيد قياس العمليات.

وبالتالي فإن المنظمات الإلكترونية تسعى إلى التركيز على استخدام الضوابط الرقابية في حدود جدواها الاقتصادية فقط وفعاليتها، وتقضى على الإفراط المستمر في أداء هذه العمليات، ويتم المراقبة الإلكترونية لأعمال وأنشطة المؤسسة ووظائفها، وكذلك المراقبة على العاملين فيها بأساليب إلكترونية تختلف في جوهرها عن الأساليب التقليدية.

المحور الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة لا يعني مجرد استخدام الإدارة للوسائل الإلكترونية الحديثة فحسب، بل يجب تطوير نظم وإجراءات تلك الإدارة

أولاً، حتى يمكن لها أن تكون إدارة إلكترونية ناجحة؛ فالتحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس قضية تقنية متقدمة بقدر ما هو قضية إدارية، فهي تعمل على الاستفادة من منجزات التقنية في تطوير العمليات الإدارية وإكسابها مميزات نوعية ترتقي بها إلى نمط إداري جديد يوفر الوقت والجهد والتكلفة، وتشتمل هذه المتطلبات على متطلبات تنظيمية، وأدوات ووسائل تستخدم في الإدارة الإلكترونية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أ- متطلبات تنظيمية:

إن التطور في مختلف المهام الإدارية في مجالات الحياة الاقتصادية والخدمات وغيرها، جعل الجامعة من أهم الميادين التي ينتظر أن تتقدم الصفوف في استيعاب تطورات التقنيات الحديثة، لذا اجتهدت معظم الجامعات في مغادرة الأساليب التقليدية التي اعتادت عليها لفترة طويلة من الزمن إلى إدخال واسع للتقنيات الحديثة التي تحولت بموجبها الأعمال والتقارير الورقية إلى بيانات ومعلومات حيوية تسري في شبكة المعلومات الجامعية.

وهذا التطور أدى إلى إعادة هيكلة المهام والأعمال الإدارية كي تستجيب لمعطيات أتمنتها أو حوسبتها وبالتالي فإن صورة التنظيم الإداري من حيث مكوناته وأقسامه ستتخذ أشكالاً جديدة تتسق مع التحول إلى الممارسات الإدارية المحوسبة، فضلاً عن التغيرات التي سيواجهها الجهاز الوظيفي قدر تعلق الأمر بمؤهلاته وتدريبه وإعداد موظفيه (٨: ١٥٧).

ويتضمن تطوير الإدارة الجامعية إدخال نظم جديدة في إدارة المعلومات والبيانات تستند إلى الحاسب الآلي واستخدامها في التعرف على المشكلات واتخاذ القرارات وتطوير أساليب إعداد الميزانية، والأخذ بأساليب جديدة في توزيع النفقات تعكس الأولويات الجديدة في التعليم (٢٢: ١٢١).

مع الأخذ في الاعتبار أن تطبيق الإدارة الإلكترونية قد يظهر تكلفة إدارية عالية في مراحله الأولى، إلا أن الأمر سرعان ما يتخذ وضعاً مستقراً، وبالتالي على

الإدارة ألا تفكر بالتراجع عن المضي في إرساء تلك النظم وتفعيل مخرجاتها؛ حيث إن المؤسسات التي اتخذت قراراً مبكراً بأتمتة مهامها الإدارية، تمكنت من الارتقاء بأداء جهازها الإداري وتحسين فاعليته وكفاءته.

ولتطبيق الإدارة الإلكترونية يجب تهيئة المنظمة إلكترونياً من خلال أربعة مداخل متكاملة هي:

١- تطوير وتطبيق إستراتيجية الأعمال الإلكترونية، وترتبط بتحليل مصادر الميزة التنافسية، وفي البيئة التنظيمية.

٢- تنمية الموارد الإلكترونية (المادية والرقمية، والبنية التحتية التقنية والمعلوماتية).

٣- ابتكار الثقافة الإلكترونية، وتتضمن أشكالا رمزية جديدة مثل السرعة والمنافسة والريادية الرقمية والافتراضية والقيادة الإلكترونية والحلول الشاملة والذكية... إلخ.

٤- استقطاب ورعاية صناع المعرفة (رأس المال الفكري والإنساني) (١٦: ٢٢٦).
وفيما يلي بعض المتطلبات التنظيمية:

- إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب: بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية، وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة، أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعداد الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق إدارة إلكترونية أسرع وأكثر كفاءة وفعالية، مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني مقترح من المراحل التطورية (١٧: ٢٠).

- إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): يتطلب التحول نحو الإدارة الإلكترونية تحويل العمليات القائمة ونظم تكنولوجيا المعلومات لتناسب مع الإستراتيجيات الجديدة للعمل، ومن هذا المنطلق تعد تطبيقات الإدارة الإلكترونية من أبرز عوامل الدفع القوي لإتباع أسلوب إعادة هندسة نظم العمل لكي تتمكن المؤسسة من التوافق مع المحيط المتغير في كافة المجالات (٢: ٨).

- تكيف عناصر البناء التنظيمي: تتكون المؤسسة من عدة عناصر متنوعة ومتداخلة وذات اعتمادية متبادلة لتكون البيئة الداخلية لها والتي يجب تهيئتها لتقبل متطلبات الإدارة الإلكترونية عن طريق التركيز علي:

- تحقيق تغييرات في الثقافة التنظيمية لاستيعاب مفردات العمل الإلكتروني حتى تصبح العمليات الإلكترونية ومعطياتها أحد مكونات ثقافة المؤسسة لتتلاقى القوي المناوئة للتغيير وجذب البيئة المتقبلة لما تفرضه مرحلة التحول نحو العمل الإلكتروني.

- إحداث التغييرات المناسبة في الهيكل التنظيمي وما يرتبط به من عناصر أخرى تتضمن طرق الاتصالات وتبادل المعلومات والمهام والمسئوليات والصلاحيات والعلاقات الأفقية والرأسية (٤٧: ١٨٨-١٨٩).

وتوجد مجموعة من الجوانب المهمة التي يجب مراعاتها لتطوير التنظيمات الإدارية قبل البدء في التحول إلى الإدارة الإلكترونية تتمثل في:

١- تطوير إجراءات العمل: وذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية.

• إعادة الهندسة **Reengineering** : هي إستراتيجية لإعادة هيكلة المنظمات ونظم وإجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات لخدمة العملاء بشكل أفضل، ويرتكز مفهوم الهندرة على إعادة التفكير الجذري بأساليب وطرق تنفيذ الأعمال، وإعادة تصميم العمليات الإستراتيجية من خلال الاستدلال المبكر لتكنولوجيا المعلومات ونظم الإدارة الإلكترونية للوصول إلى نتائج غير مسبوقه وتحسينات جوهرية في الأداء.

- ٢- البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً: حيث ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية (Scanners) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.
- ٣- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً؛ وذلك لتقليل الهدر في استخدام الأوراق.
- (٣٦).

ب- متطلبات بشرية:

تهتم الجامعات بتطوير الموارد البشرية بها من خلال عدة وسائل منها تنفيذ برامج التدريب وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال، وإكسابهم قدرات متميزة تميزهم عن غيرهم في الجامعات الأخرى، وتحسين الخدمات المقدمة للمتعاملين معها (أعضاء هيئة تدريس، عاملين، طلاب، آخرين)؛ ويبتلور هذا الاهتمام في الآتي:

- إعطاء دور كبير لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية.
 - زيادة دعم الإدارة الجامعية عبر الكليات والأقسام المختلفة.
 - توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب؛ من خلال المعلومات المتدفقة عن الجامعة والمناخ للأفراد، والتي من شأنها أن تسهم في اتخاذ القرارات السليمة في الاجتماعات، والتعلم الإلكتروني.
 - إرضاء المستفيدين والمتعاملين مع الجامعات.
- لذا يلزم لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات القيام بتهيئة الكوادر البشرية في المستويات الإدارية المختلفة، وذلك عن طريق توفير العناصر البشرية التي يتوفر فيها الشروط التالية:

- تمتلك المهارات والقدرات الفنية والإدارية.
- تقبل فكرة الإدارة الإلكترونية وتعي أبعادها ومنطقاتها وأهدافها.
- الإلمام بأساليب التعامل مع الوسائل التقنية الحديثة.
- القدرة على الابتكار والتحديث وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة.

وهذا يتطلب الدعم والمساندة من قبل المستويات الإدارية العليا، من خلال دعم القيادة السياسية والقيادة التنفيذية.

ج- متطلبات مادية (أدوات ووسائل الإدارة الإلكترونية):

تُعدّ المتطلبات المادية بالبنية التحتية للإدارة الإلكترونية من حيث تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة، وغير ذلك، وتسهم هذه المتطلبات في تنظيم العمل، وترشيد استهلاك الوقت، وبناء قواعد العمل التي تساعد علي البحث والتحليل واتخاذ القرارات المناسبة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

١- الإنترنت Internet:

هي شبكة الشبكات التي نتفاهم فيما بينها باستخدام البروتوكول (TCP/IP) Transmission Control Protocol/Internet Protocol، وتخصّص بتبادل الاتصالات والمعلومات بين عدد كبير من شبكات الكمبيوتر في العالم، دون أية قيود علي اتصالاتها أو نشر المعلومات أو جلبها (٥: ١٥٥).

وتشكل شبكة الإنترنت البنية التحتية الأساسية لعمل الإدارة الإلكترونية، وللإنترنت قدرة هائلة علي إتاحة الاتصال بأي فرد من أي مكان في أي وقت، هذا وقد دخل استخدام الإنترنت والاستفادة من خدماته ضمن مؤشرات التنمية والتقدم بالنسبة للدول، كما أنه دخل ضمن مؤشرات الحرية الفكرية وحرية الإعلام والحصول علي المعلومة من منابعها.

ويمكن الاستفادة من شبكة الإنترنت في الجانب الإداري كما يلي:

- ١- متابعة الإدارة للعمل وتبادل الوثائق مع الإدارات المختلفة، وعقد الاجتماعات من بعد.
- ٢- اتصال أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب بأقرانهم في الكليات أو الجامعات الأخرى لمناقشة المهام التعليمية والإدارية المختلفة.
- ٣- التدريب الإداري من بعد للعاملين بالكليات والإدارات الجامعية.

- ٤- استخدامها كلوحة إعلانات إلكترونية، مما ييسر للجامعات والكليات أداء أوارها البحثية والإدارية والخدمية المتنوعة.
- ٥- التواصل بين أولياء أمور الطلاب والجامعة، أو الأساتذة وحل المشكلات التي قد تواجههم.

٢- الإنترنت Intranet :

تساعد شبكة الإنترنت الجامعية علي الربط بين الكليات والإدارات الجامعية ربطاً علمياً وإدارياً وثقافياً، وهي شبكة داخلية خاصة بجامعة أو مؤسسة ما، وتستخدم تكنولوجيا الشبكات المحلية (LAN)، وتهتم بالاتصالات ونقل المعلومات بين عدة مبان تابعة للجامعة أو المؤسسة في داخل المدينة أو من حولها، وتتطلب تجهيزات خاصة تعتبر أبسط من تجهيزات شبكة الإنترنت، إلا أنها تمتاز بسهولة الاستخدام والسرعة في استعراض وتحميل المعلومات، وتستخدم الوسائل المتعددة Multimedia بشكل أوسع مما هي عليه في الإنترنت (٥ : ١٥٥).

وهذه الشبكة تعتبر بمثابة الويب الداخلي (Intranet web) وهي مصممة لخدمة الحاجة إلي المعلومات داخل المنظمة باستخدام مفاهيم وأدوات الويب وقدرات الإنترنت، وتسمح للموظفين داخل المنظمة بالحصول علي البيانات والمعلومات وتبادلها فيما بينهم بغض النظر عن حجم هذه المنظمة أو امتداد أطرافها الجغرافية، كما أنها تقدم نظام البريد الإلكتروني العالمي، والتواصل عن بعد، وأدوات التشارك الجماعي، وأنظمة تقاسم برمجيات التطبيق، مما يمكن المنظمة من أن تعمل كوحدة واحدة بشكل أفضل، وتحمي بما يسمى بالجدار الناري من الدخلاء، وتحقق هذه الشبكة الداخلية العديد من المزايا للمنظمة من أهمها: إثراء بيئة المعلومات في المنظمة التي يتم تقاسمها بشكل فوري، والاستجابة الفورية لها من قبل جميع أقسام المنظمة والموظفين فيها، وخفض تكلفة توزيع المعلومات، وإمكانية استخدامها في تكوين الفرق الافتراضية، وعقد المؤتمرات الافتراضية بين الموظفين في المنظمة مهما كان موقع انتشارها الجغرافي (٥٠ : ٣٥).

ويمكن حصر المزايا الأساسية للإنترنت فيما يلي:

- تجانس نظم المعلومات المستخدمة في جميع الشبكة وتمتعها بنفس الخصائص، الأمر الذي يسهل من الوصول للمعلومات والبحث عنها.
- تسهيل عملية تبادل المعلومات داخل الجامعة.
- الحصول على المعلومات فور حدوث الحدث المتعلق بها.
- رفع كفاءة عمليات الاتصال واتخاذ القرارات.
- المساهمة في زيادة تلقائية العمليات الأمر الذي يسهم في تسريع عمليات التشغيل.

- تسهيل نظام العمل في مجموعات وجعله أكثر سرعة وكفاءة (٢٧: ١٦٤-١٦٥).
باختصار يمكن القول: أن تبني مثل هذا النظام سوف يؤدي إلى تخفيض التكاليف ويساهم في تنسيق وإدارة العمليات الإدارية بالجامعة ويزيد من قدراتها التنافسية.

٣- البريد الإلكتروني Electronic Mail:

يعد البريد الإلكتروني من أهم الخدمات التي تقدمها شبكة الإنترنت، فهو من أسرع وسائل نقل الرسائل والنصوص، والصور، والأصوات، وغيرها، وهو أداة فعالة لتبادل الرسائل بين الأفراد والإدارات المختلفة في جميع أنحاء العالم، كما أنه يعتبر قليل التكلفة بالمقارنة بغيره من الوسائل الأخرى، ويتميز بسهولة استخدامه والوصول إليه من أي مكان على شبكة الإنترنت.

ومن خلاله يستطيع الفرد استقبال الرسالة في الحال إذا كان متواجداً على شبكة الإنترنت (ويسمى اتصال مترامن سواء كان كتابياً، أم صوتياً، أم مرئياً)، كما أنه يستطيع فتحها وقت تواجده إذا كان غير متواجداً على شبكة الإنترنت (ويسمى اتصال غير مترامن) وذلك لأنها تخزن على الشبكة. هذا ويمكن استخدامه في العمليات الإدارية بدلاً من الصادر والوارد، وكأرشيف إلكتروني مؤقت مع وضع بعض الشروط على المعلومات التي يمكن حفظها في البريد الإلكتروني.

وقد أكدت الدراسات على أن البريد الإلكتروني له أهمية كبيرة في الإدارة الإلكترونية؛ فهو يستخدم في الإعلام والتوجيه، ويغني عن الاتصالات الورقية ويتم من خلاله تبادل البيانات والمعلومات، ويمكن من الاتصال بأعداد كبيرة من الأفراد بشكل آني، وغير ذلك (٥٣ : ٨).

كما أنه يعتبر مكتب متنقل بكل إمكانيات السكرتارية العاملة الواعية والمنظمة للاتصالات والمكاتب، حيث يمكن من خلاله تنظيم الملفات أثناء حفظها في سير واضح حسب موضوعاتها، وأرشفة وحفظ الرسائل بإمكانية المتابعة الموقوتة، وفرز المراسلات حسب أنواعها أو بمواصفات مختارة من قبل المتلقي، وتوفير مساحات حفظ المستندات، وتوفير الوقت المخصص لأرشفة الملفات والرسائل (٦ : ١٨٧-١٨٨).

٤- المحادثة الفورية (الآنية):

وفيها يتواصل الأشخاص مع بعضهم آتياً كأنما يتحدثون مع بعضهم على الهاتف، ويتم ذلك من خلال الكتابة أو الصوت أو الصورة، سواء عن طريق محطة المحادثة (Internet Relay Chat (IRC، أو للمحادثة عبر الشبكة العنكبوتية العالمية Web Chat وهي غرف محادثة حية، أو المؤتمرات الحية بالصوت والصورة Sound and Video Conferencing، وفيها يمكن للمستخدم أن يشارك في حوار مع أشخاص آخرين وكأنه موجود أمامهم، وقد وفرت هذه الخدمة للتربويين والأساتذة الجهد والزمين ومتاعب السفر، حيث يمكنهم أن يحضروا المؤتمرات وأن يشاركوا في فعاليتها وأن يتبادلوا الأوراق وأن يستخدموا الكتابة على الشاشة المعروضة أمام الطرف الآخر وكأنهم موجودون في قاعة المؤتمر (٣٩ : ١٦ - ١٨).

٥- الشبكة الداخلية للمنظمة والملاء Extranet:

هي شبكة إنترنت خاصة يُسمح لبعض الغرباء فقط بالدخول إليها من أي مكان وفي أي وقت عن طريق شبكة الإنترنت وفق قيود وصلاحيات محددة؛ فهي عبارة

عن تطوير لشبكة الإنترنت لتلبية متطلبات أنشطة المنظمات على اختلاف أنواعها خاصة في المجال التجاري الذي يتطلب علاقة ذات نمط خاص مع بعض العملاء ويتم حمايتها بنظام أمني يكفل عدم الدخول إلى الشبكة إلا لمن يملك الحق في ذلك (٤٨ : ١٢١).

٦- الأرشيف الإلكتروني Electronic Archive :

الأرشيف الإلكتروني يشبه نظام الحفظ اليدوي للمستندات من حيث استخدامه للهيكلة العام لوسائل حفظ المستندات والذي يشمل دواليب الحفظ، والدرج، والحافظة، والملفات، ثم للمستندات، حيث يتم عمل مسح لها باستخدام الماسح الضوئي Scanner وتخزينها بصورة إلكترونية للاستفادة منها وقت الحاجة.

ويقدم نظام الأرشيف الإلكتروني إمكانية هائلة في التعامل والاطلاع على المستندات وتداولها واستخراج التقارير والإحصاءات بكافة أشكالها وذلك عن فترات زمنية مختلفة، ومن ثم يمكن من سرعة توفير المعلومات لمتخذي القرار في المستويات الإدارية المختلفة (٦٣ : ٢١٨).

وبصفة عامة يتطلب التحول الكامل إلى الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- ١- السرعة في التغيير والانفتاح على الإسهامات الخارجية كالمجتمع المدني مما يؤدي إلى تكوين قاعدة متماسكة، والبحث عن المحفزات ذات العلاقة.
- ٢- الشراكة بين المواطنين والجهة الإدارية وتوجيه المواطن بحيث يصبح ممثل النظام الإداري لكونه متلقي الخدمة.
- ٣- الإبداع: ويدل ذلك على طبيعة البيئة ذاتها في التحول من الإدارة الجامدة إلى الإدارة الإلكترونية.
- ٤- الإدارة المرنة؛ لأن التقنيات الجديدة تؤدي إلى تدفق البيانات من المؤسسات والجهات الإدارية المختلفة، لذا فهي عرضة للتغيرات في أي وقت.
- ٥- التكامل والتطوير بين الأنظمة، وذلك لأن الإدارة الإلكترونية تركز بشكل خاص على التغيير (٥٠ : ٤).

المحور الرابع: واقع الإدارة في الجامعات المصرية:

تعانى الجامعات المصرية بعمامة من عدة مشكلات تتمثل في:

- الانفصال شبه التام بين التعليم الجامعي وسوق العمل.
 - استخدام الأساليب التقليدية في التعليم؛ كالتلقين وعدم رعاية المواهب واعتبار الأستاذ الجامعي هو المصدر الوحيد للحصول على المعرفة.
 - سلبية أعضاء هيئة التدريس في التجديد التربوي، وعدم مشاركتهم بفاعلية في أي عمل لتطوير التعليم الجامعي.
 - عدم فاعلية البحث العلمي.
 - ندرة البعثات في المجالات التي تهتم المجتمع كهندسة الكمبيوتر، ونظم إدارة الأعمال الإلكترونية، والمجالات العلمية الحساسة (النووية... وغيرها).
 - التركيز على وظيفة التعليم على حساب وظيفة البحث العلمي وإنتاج المعرفة الجديدة.
 - تدنى مستوى الخريجين، مما أدى إلى هدر كبير في مخرجات التعليم الجامعي.
 - افتقاد الجامعة لدورها الريادي للمجتمع مما أفقد ثقة المجتمع فيها.
- كل هذه المشكلات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإدارة الجامعية وتؤثر فيها وتتأثر بها، حيث يمكن أن تؤدي هذه المشكلات إلى عرقلة الإدارة في أداء مهامها كما يمكن للإدارة أن تقوم بوضع الحلول المناسبة لتلك المشكلات، ومن هنا استلزم الأمر أن نتعرف أوجه القصور والضعف في الإدارة الجامعية والتي يمكن أن يتم تلافيها أو حلها من خلال الإدارة الإلكترونية وهي:
- اعتمادها على النمط البيروقراطي؛ الأمر الذي لا يمكن من استثمار كافة الموارد والطاقات (بشرية، ومادية) المتاحة للجامعة سواء داخلها أم خارجها.

- تعاني الهياكل التنظيمية في الجامعات المصرية من الجمود والتضخم لدرجة يصعب معها توافر الحد الأدنى للتعامل مع عصر الإدارة الإلكترونية، والذي يستلزم المرونة وسرعة التكيف وإحداث التغيير وتقبل الجديد.

- وضع القيادات الجامعية (الأكاديمية) على قمة الهرم التنظيمي بالجامعة بأسلوب التعيين دون النظر إلى سابق الخبرة في مجال العمل الإداري، الأمر الذي لا يسمح بتهيئة المناخ المشجع لإيجاد عناصر شابة متخصصة التي يمكن الدفع بها إلى مواقع القيادة خاصة وأن عامل الخبرة تتضاءل أهميته في مجتمع الإدارة الإلكترونية بمقارنته بالقابلية للتطور والتعلم.

- التمييز بين الجامعات المركزية والإقليمية في توفير الاعتماد اللازم لشراء الأدوات التكنولوجية الحديثة.

هذا بالإضافة إلى ما تعانيه إدارة الجامعات في مصر من قصور وتحديات تمثل في: غموض أهداف الأجهزة الإدارية، وروتينية الأداء الإداري بها، وغياب السياسات المستقبلية، وتقدم التكنولوجيا المستخدمة، وغياب الإدارة العلمية والتخطيط المرن، والاستقلالية في الإدارة والتمويل، وقصور القاعدة المرنة للمعلومات في الاتساق مع المجتمع وتطلعاته في التنمية (٢٥: ٤٩-٥٠).

ومن ذلك يتبين أن ميكنة العمل الإداري بالجامعات المصرية أصبح أمراً ملحاً وضرورياً، وعلى إدارة الجامعات أن تجابه هذه التحديات والمشكلات بشيء من التدرج الفاعل (ليس التدرج بمعنى التباطؤ أو أن يكون الإنجاز على حساب الكفاءة) لأن عامل السرعة أصبح شرطاً لازماً للتعامل في عصر الإدارة الإلكترونية، حتى تتمكن من إيجاد الإنسان المبدع القادر على الإسهام بفاعلية في تقليص الفجوة بين ما يجري داخل الجامعات والواقع المعاش خارجها.

واستشعاراً من الحكومة المصرية بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية فقد قامت بإنشاء عدة مشاريع إلكترونية -من خلال برنامج الحكومة الإلكترونية- منها مشروع ميكنة نظم العمل والذي يهدف إلى رفع كفاءة الأداء وخفض النفقات،

ويتضمن هذا المشروع تخطيط موارد المؤسسة مشتملاً على جداول الرواتب، والحسابات، والميزانية، وشئون العاملين، والمخازن، والمشتريات الخارجية، وتم تنفيذ ذلك بالفعل في وزارة الاتصالات والمعلومات حيث تعمل النظم فيها بالشكل الآلي الحديث، كما تم البدء في تنفيذ ذلك في عدة وزارات أخرى، ويأتي في المرتبة الثانية إدارة الوثائق والأرشيف الإلكتروني، وهناك أكثر من ٢٨ مشروع يتم تنفيذها في المحاكم ومكاتب التوثيق والشهر العقاري ومصالح أخرى (٧).

ورغم كل هذه المشكلات والتحديات وأوجه القصور التي يمكن أن يحل معظمها من خلال الإدارة الإلكترونية لهذه الجامعات، إلا أنها ما زالت لم تتخذ خطوات فعالة لتنفيذ ذلك، إلا في خطوات قليلة ما زالت في بداياتها، ومن هذه الخطوات ما قامت به وزارة التعليم العالي من اتخاذ عدة إجراءات لمواكبة مشروع الحكومة الإلكترونية بالعمل على عدة محاور للإسراع في إنجاز الخدمات التي توجه للمتعاملين معها، وكان من أهم الخدمات المقدمة في هذا الصدد عمل مكتب التنسيق ليصبح عن طريق الإنترنت، ويقدم الموقع للطلاب خدمات عدة منها:

- إرشادات عامة للطلاب مستخدم الموقع.
- نتائج التنسيق للطلاب الذين تقدموا برغبتهم في المرحلة الأولى والثانية والثالثة.

- الحد الأدنى للكليات والمعاهد للمجموعة العلمية والمجموعة الأدبية.

- دليل الطالب للقبول بالكليات والمعاهد (٤٦: ٥٢-٥٤).

ومما سبق استشر الباحثان أهمية إجراء دراسة ميدانية للوقوف على واقع الإدارة الجامعية في تسيير بعض المجالات الوظيفية، وتلمس ما يمكن أن تسهم به الإدارة الإلكترونية في تطوير هذا الواقع، والوقوف على المعوقات التي تحول دون إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة الجامعية.

ثانياً: الدراسة الميدانية:

قدمت الدراسة في جانبها النظري تحليلاً علمياً للمفاهيم الأساسية المرتبطة بالإدارة الإلكترونية، وسماتها وخصائصها وأهميتها وأهدافها وفوائدها ومعوقات تطبيقها وعوامل نجاحها، وكذلك أهمية تطبيقها في تطوير بعض وظائف الإدارة، ومتطلبات تطبيقها في الجامعات، لكن بقي السؤال مطروحاً حول واقع الإدارة الجامعية، وأهمية الإدارة الإلكترونية في تطويرها، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الإدارة الجامعية وهذا ما تحاول الدراسة الميدانية الإجابة عليه.

أ- إجراءات الدراسة الميدانية:

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية سارت الإجراءات علي النحو التالي:

- 1- بناء وإعداد الاستبانة: من خلال الاطلاع علي أدبيات التربية في مجال الإدارة الجامعية والإدارة الإلكترونية، ومقابلات بعض المسؤولين عن الإدارة الجامعية، تم بناء استبانة لمعرفة واقع الإدارة الجامعية، وأهمية الإدارة الإلكترونية، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الجامعات.
- 2- صدق الاستبانة: تم اتباع أسلوب صدق المحكمين للتأكد من صدق الاستبانة لمعرفة مدى قياسها لما وضعت من أجله، ذلك بعرضها علي تسعة محكمين، وقد تم تعديلها في ضوء مقترحاتهم، وتم وضعها في صورتها النهائية وتطبيقها علي عينة الدراسة.
- 3- عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة الميدانية من الجامعات التالية: "جامعة الأزهر، وجامعة بنها، وجامعة أسيوط"، وقد تم اختيار عينة المسؤولين (أكاديمي إداري/ إداري) بالطريقة العشوائية والتي تم تطبيق الاستبانة عليها (بعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل الإحصائي). وفيما يلي جدول يبين أعداد عينة الدراسة وتوزيعها على الجامعات المختارة.

جدول (١) أعداد عينة الدراسة وتوزيعها على الجامعات المختارة

الجامعة	أكاديمي إداري				الإجمالي	إداري				الإجمالي العام
	رئيس قسم	معاون	مدير عام	رئيس قسم		مدير	رئيس قسم	معاون	مدير عام	
الأزهر	٢	٣	٧	٢٢	٣٤	٢	٥	١٢	١٩	٣٨
بنها	١	٢	٦	١٢	٢١	٢	٤	٧	١٥	٢٨
أسيوط	١	١	٤	٩	١٥	١	٣	٥	١٣	٢٢
إجمالي العينة	٤	٦	١٧	٤٣	٧٠	٥	١٢	٢٤	٤٧	٨٨

ويتضح من الجدول السابق أن إجمالي فئة (أكاديمي إداري) بلغت ٧٠ فرداً، وإجمالي فئة الإداريين بلغت ٨٨ فرداً، والإجمالي العام للعينة ١٥٨ فرداً من الجامعات الثلاث المختارة.

٤- المعالجة الإحصائية:

بعد تفريغ البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية V.14 (SPSS). تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية: وذلك في حساب التكرارات حيث تعتبر النسبة المئوية أكثر تعبيراً عن الأرقام الخام.

- معامل ارتباط ألفا كرونباخ Cronbach Alfa : لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، والجدول التالي يبين قيمة معامل ألفا لمحاور الاستبانة:

جدول (٢) قيمة معامل ثبات ألفا للاستبانة وفقاً لمحاور الدراسة الميدانية

م	المحاور	قيمة معامل ثبات ألفا
١	واقع الإدارة الجامعية في تسيير بعض المجالات الوظيفية	٠.٨٠
٢	أهمية الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة الجامعية	٠.٨٥
٣	المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة الجامعية	٠.٨١

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ثبات ألفا لمحاور الدراسة الميدانية هي على الترتيب ٠,٨٠ ، ٠,٨٥ ، ٠,٨١ ، وهذا يشير إلى أن الاستبانة على درجة عالية من الثبات.

-المتوسط الوزني: حيث يتم من خلاله حساب متوسط استجابات أفراد العينة، وبالتالي يمكن ترتيب العبارات حسب المتوسط الأعلى لبيان مستوى درجة الموافقة عليها.

-اختبار (ت) t.Test : وذلك لمعرفة اتجاهات الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الوظيفة (أكاديمي إداري/ إداري) .
ب- تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

تم تحليل نتائج الدراسة الميدانية باستخدام: التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني، واختبار (ت)، وذلك على النحو التالي:

تحليل نتائج المحور الأول:

واقع الإدارة الجامعية في تسيير بعض المجالات الوظيفية:

ويهدف هذا المحور إلى التعرف على الواقع الحالي للإدارة الجامعية، وكيفية تسيير بعض المهام الوظيفية المنوطة بالجامعة، وفيما يلي عرض لنتائج هذا المحور من خلال الجدول التالي:

جدول (٣) استجابات أفراد العينة حول واقع الإدارة الجامعية
في تسيير بعض المجالات الوظيفية

الدرجة	رقم	التعليق	الفرق النسب	درجة التحقق						الدرجة	العبارات	م
				ضعيفة		متوسطة		كبيرة				
				%	ك	%	ك	%	ك			
٠٠٠١	٤,١٢	٧	١,٧٠	٥٢,٩	٣٧	٢٤,٦	١٧	٢٢,٩	١٦	ك	العلاقة في تنفيذ برامج التنمية البشرية للأفراد	١
			٢,٢٠	١٧	١٥	٤٥,٥	٤٠	٣٧,٥	٣٣	د		
			١,٩٨	٣٢,٩	٥٢	٣٦,١	٥٧	٣١	٤٩	ج		
غير مائة	٠٠٥٧	١٨	١,٥٢	٦١,٤	٤٣	٢٤,٣	١٧	١٤,٣	١٠	ك	الشفافية في إدارة القوى العاملة بالجامعة	٢
			١,٤٦	٦١,٤	٥٤	٣٠,٧	٢٧	٨	٧	د		
			١,٤٩	٦١,٤	٩٧	٢٧,٨	٤٤	١٠,٨	١٧	ج		
٠٠١	٢,٨٢	١٥	١,٨٤	٢٧,٢	١٩	٦١,٤	٤٣	١١,٤	٨	ك	الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالجامعة في الوقت المناسب	٣
			١,٥٤	٥٦,٨	٥٩	٣٦,٨	٢٨	١١,٤	١٠	د		
			١,٦٧	٤٣,٧	٦٩	٤٤,٩	٧١	١١,٤	١٨	ج		
غير مائة	١,١٤	١	٢,٢٠	٢٥,٧	١٨	٢٨,٦	٢٠	٤٥,٧	٣٢	ك	إفصاح المجال للقيود بالدراسات العليا	٤
			٢,٣٤	١٤,٧	١٣	٣٦,٤	٣٢	٤٨,٩	٤٣	د		
			٢,٢٧	١٩,٦	٣١	٣٢,٩	٥٢	٤٧,٥	٧٥	ج		
٠٠١	٢,٩٨	٦	١,٨٠	٤٧,٢	٣٣	٢٥,٧	١٨	٢٧,١	١٩	ك	معرفة جميع الأسراء بالبعثات العلمية والثقافية	٥
			٢,١٧	١٨,٢	١٦	٤٦,٦	٤١	٣٥,٢	٣١	د		
			٢,٣١	٣١,١	٤٩	٣٧,٣	٥٩	٣١,٦	٥٠	ج		
غير مائة	١,٦	١١	١,٨٥	٣١,٤	٢٢	٥١,٥	٣٦	١٧,١	١٢	ك	عقد اجتماعات طارئة بين رئاسة الجامعة والكليات	٦
			١,٦٨	٤٥,٥	٤٠	٤٠,٩	٣٦	١٣,٦	١٢	د		
			١,٧٥	٢٨,٥	٦٢	٢٢,٨	٧٢	٤٨,٧	٢٤	ج		
٠٠٠١	٦,٧	٩	١,٥٥	٥٥,٧	٣٩	٣٢,٩	٢٣	١١,٤	٨	ك	التواصل الجيد مع الجامعات التي يوجد معها تعاون علمي	٧
			٢,١٢	٠	٠	٨٧,٥	٧٧	١٢,٥	١١	د		
			١,٨٧	٢٤,٧	٣٩	٦٣,٣	١٠٠	١٢	١٩	ج		
٠٠٠١	٩,٤	٢	١,٧١	٥٣,٧	٣٦	-٢٦,٩	١٨	١٩,٤	١٣	ك	استخراج بيانات حالة للأفراد وقت طلبها	٨
			٢,٦٩	٠	٠	٣٠,٧	٢٧	٦٩,٣	٦١	د		
			٢,٢٥	٢٢,٨	٣٦	٢٨,٥	٤٥	٤٨,٧	٧٧	ج		
٠٠٠١	٨	١٠	١,٤٥	٦٥,٧	٤٦	٢٢,٩	١٦	١١,٤	٨	ك	تبادل البحوث والرسائل العلمية بطريقة مؤثقة	٩
			٢,١٤	٠	٠	٨٥,٢	٧٥	١٤,٨	١٣	د		
			١,٨٤	٢٩,١	٤٦	٥٧,٦	٩١	١٣,٣	٢١	ج		
٠٠٠١	١٠,٤	٤	١,٥٨	٦٤,٣	٤٥	١٢,٨	٩	٢٢,٩	١٦	ك	تسيير رسوم واستراحت الأفراد بالنقابات والروابط والجمعيات العلمية	١٠
			٢,٦٩	٠	٠	٣٠,٧	٢٧	٦٩,٣	٦١	د		
			٢,٢٠	٢٨,٥	٤٥	٢٢,٨	٣٦	٤٨,٧	٧٧	ج		
٠٠٠١	٣,٣	٤	١,٩٧	٥١,٤	٣٦	٠	٠	٤٨,٦	٣٤	ك	عقد المؤتمرات والندوات والحلقات العلمية	١١
			٢,٣٨	٠	٠	٦١,٤	٥٤	٣٨,٦	٣٤	د		
			٢,٢٠	٢٢,٨	٣٦	٢٤,٢	٥٤	٤٣	٦٨	ج		
٠٠٥	٢,٥	١٩	١,٢٤	٨١,٤	٥٧	١٢,٩	٩	٥,٧	٤	ك	تنظيم تلقى شكاوى واقتراحات الأفراد	١٢
			١,٥٠	٦١,٤	٥٤	٢٧,٢	٢٤	١١,٤	١٠	د		
			١,٣٨	٧٠,٣	١١١	٢٠,٩	٣٣	٨,٩	١٤	ج		
غير مائة	١,٢	١٥	١,٥٧	٦٥,٧	٤٦	١١,٤	٨	٢٢,٩	١٦	ك	توفير خدمة المكتبات الالكترونية	١٣
			١,٧٥	٦٢,٥	٥٥	٠	٠	٣٧,٥	٣٣	د		
			١,٦٧	٦٣,٩	١٠١	٥,١	٨	٣١	٤٩	ج		
غير مائة	٠,٤	١٤	١,٧٠	٤١,٤	٢٩	٤٧,٢	٣٣	١١,٤	٨	ك	الإعلان عن المسابقات المختلفة للأفراد (علمي- دولي)	١٤
			١,٧٥	٥٠	٤٤	٢٥	٢٢	٢٥	٢٢	د		
			١,٧٢	٤٦,٢	٧٣	٢٤,٨	٥٥	١٩	٣٠	ج		
غير مائة	١,٢	١٦	١,٧٠	٥١,٤	٣٦	٢٧,٢	١٩	٢١,٤	١٥	ك	الرد على الاستشارات الفنية المقدمة للمجتمع عبر البريد الإلكتروني	١٥
			١,٥٤	٥٦,٨	٥٠	٣١,٨	٢٨	١١,٤	١٠	د		
			١,٦١	٥٤,٤	٨٦	٢٩,٧	٤٧	١٥,٨	٢٥	ج		

٠٠٥	٢	١٢	ك	١٦	٢٢,٩	٩	١٢,٩	٤٥	٦٤,٢	١,٥٨	نوعية المجتمع من خلال عرض البرامج التي تقدمها الكلية	١٦	
			د	٣٢	٣٧,٥	١١	١٢,٥	٤٤	١٢,٥	٥٠			١,٨٧
			ج	٤٩	٢١	٢٠	١٢,٧	٨٩	٥٦,٣	١,٧٤			
٠٠٠١	٧	٢	ك	١٦	٢٢,٩	٢٢	٣١,٤	٣٢	٤٥,٧	١,٧٧	مسيرة قياد الطلاب الجدد بكليةهم	١٧	
			د	٦٩	٧٨,٤	٦	٦,٨	١٣	١٤,٨	٢,٦٣			
			ج	٨٥	٥٢,٨	٢٨	١٧,٧	٤٥	٢٨,٥	٢,٢٥			
٠٠٠١	٩,٣	٣	ك	١٢	١٧,١	١٧	٢٤,٣	٤١	٥٨,٦	١,٥٨	استخراج مهارات للطلاب (فهد/تخرج) وقت طلبها	١٨	
			د	٢٠	٧٩,٥	٧	٨	١١	١٢,٥	٢,٦٧			
			ج	٨٢	٥١,٩	٢٤	١٥,٢	٥٢	٣٢,٩	٢,٢١			
غير دالة	١,٩	١٤	ك	٧	١٠	٢٧	٣٨,٦	٣٦	٥١,٤	١,٥٨	الإعلان من مواعيد الترشح للاختصاصات الطلابية في مواعيد مبكرة	١٩	
			د	٢٧	٣٠,٧	١٩	٢١,٦	٤٢	٤٧,٧	١,٨٢			
			ج	٣٤	٢١,٥	٤٦	٢٩,١	٧٨	٤٩,٤	١,٧٢			
٠٠٥	٢,٣	١٣	ك	٧	١٠	٢٦	٣٧,١	٣٧	٥٢,٩	١,٥٧	الإعلان من خطة الأنشطة المختلفة للجامعة وكليةها	٢٠	
			د	٢٧	٣٠,٧	٢٢	٢٥	٣٩	٤٤,٣	١,٨٦			
			ج	٣٤	٢١,٥	٤٨	٣٠,٤	٧٦	٤٨,١	١,٧٣			
٠٠٠١	٣,٨	٨	ك	١٢	١٧,١	٢٤	٣٤,٣	٣٤	٤٨,٦	١,٦٨	الإعلان عن الجداول (البرامج) الامتحانات في مواعيد مبكرة	٢١	
			د	٢٨	٤٢,٢	٢٧	٣٠,٧	٢٣	٢٦,١	٢,١٧			
			ج	٥٠	٢١,٦	٥١	٣٢,٣	٥٧	٣٦,١	١,٩٥			
غير دالة	٠,١١	٥	ك	٢٦	٣٧,١	١٧	٢٤,٣	٢٧	٣٨,٦	١,٩٨	إعلان نتائج الطلاب بصورة مناسبة	٢٢	
			د	٣٨	٤٣,٢	٢٢	٢٥	٢٨	٣١,٨	٢,١١			
			ج	٦٤	٤٠,٥	٣٩	٢٤,٧	٥٥	٢٤,٨	٢,٠٥			
٠٠١	٣	١٧	ك	٧	١٠	١٣	١٨,٦	٥٠	٧١,٤	١,٣٨	التواصل مع مؤسسات المجتمع لغرض (الطلاب/ جمعيات/وحدات/.....)	٢٣	
			د	١٩	٢١,٦	٢٨	٣١,٨	٤٩	٤٦,٦	١,٧٥			
			ج	٢٦	١٦,٥	٤١	٢٥,٦	٩١	٥٧,٦	١,٥٨			

*** ج : الإجمالي

*** د : إداري

* ك : أكاديمي إداري

وينضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبارة الرابعة في الترتيب الأول حيث كان المتوسط الوزني لها (٢,٢٧) وقد اتضح من خلالها أن ٤٧,٥ من إجمالي العينة أكد بدرجة كبيرة أنه يتم إفصاح المجال للقياد بالدراسات العليا، إلا أن هناك نسبة ٣٦,٤% من الجهاز الإداري يرى أن ذلك يتم بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى أن الجهاز الأكاديمي الإداري من رؤساء الأقسام أو عمداء الكليات يتشددون في قيد الطلاب للدراسات العليا خاصة درجة الدكتوراه، ويعتبرون ذلك نوعاً من التعزيز والشهرة لأقسامهم، وحتى لا يقال عنهم أنهم متساهلون في الدراسات العليا.

- اشتركت العبارتان (الثامنة، والسابعة عشر) في الترتيب الثاني، حيث أكد ٤٨,٧% من إجمالي العينة أنه يتم استخراج بيانات الحالة للأفراد وقت طلبها، وذلك بمتوسط وزني (٢,٢٥) إلا أن ٢٨,٥% من العينة يؤكد على أن ذلك يتم بصورة متوسطة، كما أن ٥٣,٧% من الجهاز الأكاديمي الإداري يرى أن ذلك يتم بصورة ضعيفة،

ولعل ذلك يرجع إلى تقاعس بعض الموظفين في استخراج هذه البيانات وقت طلبها نتيجة لعدم وجود السجلات أو ملفات الأفراد بصورة يسهل معها استخراج بيانات الحالة للأفراد، خاصة أعضاء هيئة التدريس أو العاملين، وكذلك بالنسبة للطلاب ففعل السبب راجع إلى أن النتائج لم تكن استقرت بعد لدرجة تطمئن الموظف حتى يستخرج بيان الحالة بدقة؛ الأمر الذي من شأنه أن يجعله يتكأ في استخراجه، وبالتالي يعطى نفسه مهلة أو يؤخر استخراج بيان الحالة.

- كما أكد ٥٣,٨% من أفراد العينة أن قيد الطلاب الجدد يتم بسرعة، إلا أن ٤٥,٧% من أفراد الجهاز الأكاديمي الإداري يرى أن ذلك يتم بصورة ضعيفة، وهذا قد يشير إلى بطء الإجراءات عند قيدهم وتسجيلهم، حيث إن ملفات الطلاب الجدد يتم استلامها في وقت متأخر وبعد بدء الدراسة بفترة ليست بالقصيرة، كما أن ملفات الطلاب المحولين من وإلى الكليات لا يتم إرسالها إلى الكليات المحول منها أو إليها بسرعة، علاوة على بطء الإجراءات الإدارية في ذلك الأمر.

- بينما جاءت العبارة (١٨) في الترتيب الثالث، وذلك بمتوسط وزني ٢,٢١، حيث أكد ٥١,٩% من إجمالي العينة بأنه يتم استخراج شهادات للطلاب وقت طلبها بدرجة كبيرة، إلا أن ٥٨,٦% من الجهاز الأكاديمي الإداري يرى ذلك يتم بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى أن استخراج هذه الشهادات يحتاج إلى قيام الموظف بمراجعة أكثر من سجل، وتتبع حالة الطالب، وإذا كان الطالب قد تخرج منذ عدة سنوات، ويحتاج إلى شهادة تخرج أو فصل أو تقدير السنوات الأربع، فإن ذلك يستلزم البحث في السجلات القديمة، مما قد يتعذر الوصول إليها نظراً لسوء طريقة الحفظ مما يضطره إلى البحث في سجلات إدارة الجامعة، الأمر الذي من شأنه التأخر في إصدار هذا النوع من الشهادات وقت طلبه.

- ثم جاءت العبارتان العاشرة والحادية عشر في الترتيب الرابع، بمتوسط ٢,٢% حيث أكد ٤٨,٧%، ٤٣% من إجمالي العينة بأنه يتم تسديد رسوم واشتراكات الأفراد بالنقابات وغيرها من الروابط، وكذلك عقد المؤتمرات والندوات، إلا أن أفراد العينة من الجهاز الأكاديمي الإداري يؤكدون أن ذلك يتم بدرجة ضعيفة،

وذلك بنسبة ٦٤,٣%، ٥١,٤%، مما يشير إلى أن الجامعة تقصر في تنفيذ هذه الرسوم، مما قد يعرض الأفراد إلى إسقاط عضويتهم بنقاباتهم أو تعرضهم للفصل منها، كما أن هناك ضعفاً في عقد المؤتمرات والندوات، وذلك قد يشير إلى صعوبة الإجراءات الإدارية المقيدة للجامعات، والتي تحول دون عقد هذه المؤتمرات بسهولة، وكذلك قد يرجع إلى عدم تقديم الدعم الكافي لها، الأمر الذي من شأنه التأثير على وظيفة هامة من وظائف الجامعة، والمتمثلة في البحث العلمي، وهذا يتفق مع دراسة عبد المحسن السميح، في ضرورة اهتمام الإدارة للجامعة بتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال تسهيل فرص الحضور والاشتراك في المؤتمرات، والندوات، ودورات تطوير الأداء العلمي والتربوي والنقسي (٢٦): (٣٠٠-٣٠٦).

- ثم جاءت العبارة (٢٢) في الترتيب الخامس، وذلك بمتوسط وزني (٢,٠٥) ، حيث أكد ٤٠,٥% من إجمالي العينة وبدرجة كبيرة أن إعلان النتائج يتم بصورة مناسبة، إلا أن ٣٨,٦% من الجهاز الأكاديمي الإداري يرون أن ذلك يتم بصورة ضعيفة، وقد يشير ذلك إلى أن المسؤولين بالكليات يقومون بوضع النتائج في أماكن غير مناسبة للطلاب، أو بصورة سيئة لا تمكن جميع الطلاب من الاطلاع عليها بصورة ميسورة وسهلة، إلا أن ذلك قد يوضح بأن الجهاز الإداري يقوم بتنفيذ أوامر الجهاز الأكاديمي الإداري، والتي تتمثل في سرعة إعلان النتائج بمجرد اعتمادها من رئيس الجامعة أو عميد الكلية، دون الاستعداد الكافي لذلك كتخصيص لوحات إعلان مناسبة، الأمر الذي من شأنه إحداث مشكلات مع كثير من الطلاب الذين يرغبون في مراجعة نتائجهم.

- في حين جاءت العبارة (٥) في الترتيب السادس، وذلك بمتوسط وزني (٢)، حيث أكد ٣٧,٣% من إجمالي العينة أن الأفراد يتم إخطارهم وإبلاغهم بالبحوث العلمية والثقافية بدرجة متوسطة، ولكن أكد ٤٧,٢% من الجهاز الأكاديمي الإداري أن ذلك يتم بصورة ضعيفة، وقد يكون ذلك راجعاً إلى الطريقة التي يتم بها الإخطار، مما

يشير إلى أن الجامعة لا تستخدم وسيلة مناسبة أو حيادية في عملية إخطار أعضاء هيئة التدريس بهذه البعثات وتقصيلاتها.

- وجاءت العبارة (الأولى) في الترتيب السابع، وذلك بمتوسط وزني (١،٩٨) ، حيث أكد ٣٢،٩% من إجمالي العينة بأن تنفيذ برامج التنمية البشرية للأفراد بالجامعة يتم بصورة ضعيفة، وذلك قد يرجع إلى أن الجامعة لا تقوم بهذه الوظيفة بصورة جيدة والتي تتمثل في عمليات التدريب، والتأهيل، والابتعاث، وهذا ما أكده ٥٢،٩% من أفراد الجهاز الأكاديمي الإداري، مما يشير إلى أن عملية التنمية البشرية لا تتم على الوجه الأكمل لهم، في حين أكد ٤٥،٥% من أفراد الجهاز الإداري أن ذلك يتم بدرجة متوسطة، مما يشير إلى أن هناك ضعفاً بصفة عامة في عمليات التنمية البشرية بالجامعة، خاصة في الجهاز الإداري، حيث إنه قد تتم عمليات التنمية لأفراد بعينهم، على سبيل التكريم، أو الأقدمية المطلقة، ومن المثير للدهشة أن يتم ترشيح أفراد لحضور برامج التنمية، وهم في حقيقة الأمر سيتم إحالتهم إلى المعاش (سن التقاعد)، الأمر الذي من شأنه عدم استفادة الجامعة منهم، مما يحرم الجامعة من الطاقات والقدرات الشابة المدربة والمؤهلة، وذلك بلا شك يمثل هدراً لأموال وميزانية الجامعة.

- ثم جاءت بقية عبارات هذا المحور في الترتيب من (٨-١٩)، بمتوسط وزني يتراوح بين (١،٩٥)، (١،٣٨)، ومن خلاله يتضح أن هناك قصوراً في قيام الجامعة ببعض المهام والوظائف، وقد تمثل هذا القصور في الإعلان عن جداول الدراسة والامتحانات في مواعيد مبكرة، والتواصل الجيد مع الجامعات المختلفة، وتبادل البحوث والرسائل العلمية، وعقد الاجتماعات الطارئة، وعرض البرامج التي تسهم في توعية وخدمة البيئة، وتقديم الاستشارات الفنية لمؤسسات المجتمع، والإعلان عن خطط الأنشطة التي يمكن أن يسهم فيها الأفراد (هيئة تدريس- موظفون- طلاب)، والإعلان عن مواعيد الترشح للاتحادات الطلابية والمسابقات المختلفة سواء كانت محلية أم إقليمية أم دولية، والإعلان عن الوظائف الشاغرة بالجامعة، توفير خدمة المكتبات الالكترونية، والتواصل مع مؤسسات المجتمع المدني،

الشفافية في إدارة القوى العاملة، وتلقى الشكاوى والاقتراحات، الأمر الذي من شأنه يعطى مؤشراً إلى ضعف واقع الجامعة في قيامها ببعض المهام، والتي تعتبر من صميم وظيفتها، وقد يرجع ذلك إلى التقليدية الشديدة والبيروقراطية في تسيير هذه الأعمال، وبالتالي قد يؤدي إلى إخفاق الجامعة في أداء رسالتها ومن ثم عدم تحقق الأهداف المرجوة منها، هذا بالإضافة إلى وجود كثير من الجامعات المنافسة على المستوى الإقليمي، والدولي، علاوة على الانتشار السريع للجامعات الخاصة، وكلها تعمل على جذب الأفراد إليها من خلال تقديم خدمات على أعلى مستوى ممكن، وهذا يتفق مع ما أكدته دراسة نهلة داود سليمان من أهمية التواصل بين الجامعات في مجال خدمة المعلومات (٤٢ : ٣٣٩).

وللتعرف على الفروق ودلالاتها بين فئتي العينة حسب متغير الوظيفة (أكاديمي إداري/ إداري) فقد اتضح ما يلي:

- أن قيم (ت) للعبارات أرقام (١، ٧، ٩، ٨، ٢١، ١٧، ١١، ١٠) دالة إحصائياً عند مستوى (٠،٠٠١) ولصالح الإداريين ويعنى ذلك أنه يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى (٠،٠٠١) لاختلاف الوظيفة (أكاديمي إداري/ إداري) حول واقع الإدارة الجامعية في تسيير بعض المجالات الوظيفية الواردة بتلك العبارات لصالح الإداريين، ويرجع السبب إلى أن الجهاز الإداري يرى أن الجامعة تقوم بتسيير الوظائف الواردة بتلك العبارات بشكل تام. إلا أن الجهاز الأكاديمي الإداري يرى أن هناك قصور شديدة في ذلك الأمر، وهذا ما أكدته دراسة صفاء محمود وسلامة عبد العظيم (١٨ : ٥٢١) في ضرورة إنشاء قاعدة معلومات لمؤسسات التعليم العالي تحتوي على جميع الإحصاءات، والإجراءات الإدارية، ونظم القبول والتسجيل وأعضاء هيئة التدريس.

- أن قيمة (ت) للعبارتين (٥، ٢٣) دالة إحصائياً عند مستوى (٠،٠٠١) لصالح الجهاز الإداري، حول قيام الجامعة بتعريف الأفراد بالبعثات العلمية، وتواصلها مع مؤسسات المجتمع المدني، ويرجع ذلك إلى أن الجهاز الإداري يرى أن الجامعة تقوم بهذه الوظائف الواردة بهاتين العبارتين لما لهما من أهمية كبرى. إلا أن

الجهاز الأكاديمي الإداري يرى أن هناك قصوراً شديداً في ذلك الأمر، وهذا ما أكدته دراسة محمود أبو النور؛ في ضرورة قيام الجامعة بتوعية مؤسسات المجتمع المختلفة من خلال النشرات والخطابات الموجهة، لتوضيح المجالات التي يمكن أن تسهم بها في خدمة المجتمع (٣٨: ٢٢٩).

- أن قيمة (ت) للعبارة (٣) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) لصالح الجهاز الأكاديمي الإداري حول قيام الجامعة بهذه الوظيفة، ويرجع ذلك إلى أن الجهاز الأكاديمي الإداري يرى أن هناك ضعفاً في عمل التقارير بالوظائف الشاغرة بالجامعة، ومن ثم لا يتم الإعلان عن هذه الوظائف في الوقت المناسب.

- أن قيمة (ت) للعبارة (٢٠،١٦،١٢) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لصالح الجهاز الإداري حول قيام الجامعة بهذه الوظيفة، ويرجع ذلك إلى أن الجهاز الإداري يرى أن هذه الوظائف مهمة لتسيير أعمالها.

- كما يتضح أن قيمة (ت) للعبارة (٢، ٤، ٦، ١٣، ١٤، ١٥، ١٩، ٢٢) غير دالة إحصائياً، ويعنى ذلك أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً لاختلاف الوظيفة (أكاديمي إداري/ إداري) حول واقع الإدارة الجامعية في تسيير بعض المجالات الوظيفية الواردة بتلك العبارات، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد العينة يتفقون على أن واقع الأداء الجامعي للوظائف الواردة بهذه العبارات ضعيف وبه قصور شديد، ولعل ذلك سببه الرئيس راجع إلى الطريقة والأسلوب الذي تؤدي به هذه المهام من تقليدية وإجراءات بيروقراطية معقدة، وعدم استخدام المكتبات الإلكترونية، وهذا يتفق مع دراسة (J. Johnson & M. Tang) (٥٩: ١٨٨) وهذا أيضاً ما أكدته دراسة سعاد عبدالعزيز، وعبد الرزاق خليفة (١٥: ٦٥) بضرورة توفير قاعدة بيانات خاصة بأعضاء هيئة التدريس موضحاً بها تخصصهم العلمي، وأن يتم تحديثها بشكل دوري.

تحليل نتائج المحور الثاني:

أهمية الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة الجامعية:

ويهدف هذا المحور إلى التعرف على مدى ما يمكن أن تسهم به الإدارة الإلكترونية من أجل تطوير الإدارة الجامعية.

جدول (٤)

استجابات أفراد العينة حول أهمية الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة الجامعية

المتغير	ن	الترتيب	النسبة المئوية	درجة الإسهام						الرد	العبارة	م
				صغيرة		متوسطة		كبيرة				
				%	ك	%	ك	%	ك			
غير مدركة	١,٩	٦	٢,٥٤	٢١,٤	١٥	٢,٩	٢	٧٥,٧	٥٢	ك*	زيادة كفاءة وفاعلية	١
			٢,٢٩	١٩,٣	١٧	٣١,٨	٢٨	٤٨,٩	٤٣	د**	المعمل الإداري بالجامعة	
			٢,٤٠	٢٠,٢	٣٢	١٩	٣٠	٦٠,٨	٩٦	ج***		
٠,٠١	٢,٦	١	٢,٧٧	١٠	٧	٢,٩	٢	٨٧,١	٦١	ك	حفظ وتنظيم الملفات	٢
			٢,٤٥	٢٢,٧	٢٠	٩,١	٨	٦٨,٢	٦٠	د	من خلال الأرضيف	
			٢,٥٩	١٧,١	٢٧	٦,٣	١٠	٧١,٦	١٢١	ج	الإلكتروني	
٠,٠٠١	٧,٧	٨	٢,٧٠	٧,٢	٥	١٥,٧	١١	٧٧,١	٥٤	ك	سرعة اتخاذ القرارات	٣
			٢,٠٢	١١,٤	١٠	٧٥	٦٦	١٢,٦	١٢	د		
			٢,٣٢	٩,٥	١٥	٤٨,٧	٧٧	٤١,٨	٦٦	ج		
٠,٠٠١	٤,٥	٢	٢,٧٧	-	-	٢٢,٩	١٦	٧٧,١	٥٤	ك	سرعة وسهولة إحصاء	٤
			٢,٤٣	-	-	٥٦,٨	٥٠	٤٣,٢	٣٨	د	التقارير ووردها	
			٢,٥٨	-	-	٤١,٨	٦٦	٥٨,٢	٩٢	ج	للمستويات الأعلى	
٠,٠٠١	٥,٦	٩	٢,٥٥	-	٩	١٨,٦	١٣	٦٨,٦	٤٨	ك	تنمية قدرات الأفراد	٥
			١,٨٢	٤٧,٧	٤٢	٢١,٦	١٩	٣٠,٧	٢٧	د	ورفع مهاراتهم	
			٢,١٥	٣٢,٢	٥١	٢٠,٢	٣٢	٤٧,٥	٧٥	ج		
٠,٠١	٢,٩	٤	٢,٦٧	٧,١	٥	١٨,٦	١٣	٧٤,٣	٥٢	ك	زيادة ارتباط الإدارات	٦
			٢,٣٧	٨	٧	٤٦,٥	٤١	٤٥,٥	٤٠	د	الفرعية للجامعة	
			٢,٥٠	٧,٦	١٢	٣٤,٢	٥٤	٥٨,٢	٩٢	ج		
٠,٠٠١	٤,٥	٥	٢,٧٠	٧,٢	٥	١٥,٧	١١	٧٧,١	٥٤	ك	الابتكار في العمل	٧
			٢,١٨	٢٢,٧	٢٠	٣٦,٤	٣٢	٤٠,٩	٣٦	د		
			٢,٤١	١٥,٨	٢٥	٢٧,٢	٤٣	٥٧	٩٠	ج		
غير مدركة	٠,٨١	٣	٢,٥٧	١٧,١	١٢	٨,٦	٦	٧٤,٣	٥٢	ك	تبادل الخبرات بين الأفراد	٨
			٢,٤٧	١٠,٢	٩	٣١,٨	٢٨	٥٨	٥١	د	في الإدارات المختلفة	
			٢,٥١	١٣,٣	٢١	٢١,٥	٣٤	٦٥,٢	١٠٣	ج		
٠,٠٠١	٣,٨	٧	٢,٦٤	١٤,٣	١٠	٧,١	٥	٧٨,٦	٥٥	ك	تقليل التكاليف المالية	٩
			٢,١٥	٢٦,١	٢٣	٣١,٩	٢٨	٤٢	٣٧	د		
			٢,٣٧	٢٠,٩	٣٣	٢٠,٩	٣٣	٥٨,٢	٩٢	ج		

وينضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبارة الثانية في الترتيب الأول حيث كان المتوسط الوزني لها (٢,٥٩) وقد أكد ٧٦,٦% من إجمالي العينة أن الإدارة الإلكترونية يمكن أن تسهم بشكل كبير في حفظ وتنظيم الملفات من خلال الأرشيف الإلكتروني، وهذا يشير إلى القدرة الهائلة لوسائل وأدوات الإدارة الإلكترونية على الإسهام في تطوير العمل بالإدارة الجامعية.

- ثم جاءت العبارة الرابعة في الترتيب الثاني، بمتوسط وزني (٢,٥٨) حيث أكد ٥٨,٢% من إجمالي العينة أن الإدارة الإلكترونية يمكن أن تسهم بشكل فاعل في سرعة إعداد التقارير المطلوبة من الأفراد، كما تمكنهم من رفعها بسهولة إلى المستويات الأعلى، وهذا قد يرجع إلى قدرة الإدارة الإلكترونية العالية في سرعة الرجوع إلى البيانات والمعلومات السابقة، هذا بالإضافة إلى الوقت الذي تقوم باختصاره من خلال الدخول على الشبكات والمواقع الخاصة بالمستويات الأعلى، دون الحاجة إلى استخدام وسائل تقليدية في عرض هذه التقارير.

- ومن ثم جاءت عبارة تبادل الخبرات بين الأفراد في الترتيب الثالث، بمتوسط وزني (٢,٥١)، وهذا ما أكدته ٦٥,٢% من إجمالي أفراد العينة، ويشير ذلك إلى مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الجامعي، بأنها تعطي الفرصة للجميع بأن يطلع على أعمال الإدارات المختلفة في الجامعة الواحدة أو الكلية الواحدة، وكذلك في تعرف الإدارات المتشابهة بالجامعات المختلفة في كيفية تسيير أعمالها.

- كما جاءت العبارة السادسة في الترتيب الرابع، وذلك بمتوسط وزني (٢,٥)، وذلك ما أكدته ٥٨,٢% من إجمالي أفراد العينة، الأمر الذي يوضح أن الإدارة الإلكترونية يمكن أن تسهم بشكل فاعل في زيادة ارتباط الإدارات الفرعية فيما بينها، ومع الجامعة، وذلك راجع إلى استخدام وسائل عدة مثل الانترنت، وغيرها.

- كما جاءت العبارة السابعة في الترتيب الخامس، بمتوسط وزني (٢,٤١)، حيث أكد ٥٧% من إجمالي أفراد العينة، أن الإدارة الإلكترونية تسهم بدرجة كبيرة في الابتكار في العمل، ولعل ذلك راجع إلى أنها تقلل من الصراعات بين الأفراد،

وتقضى على ما يسمى (بالشللية)، هذا بالإضافة إلى ما تسهم به من توفير وقت الأفراد، وتقليل الازدواجية في العمل، وتحميل بعض الأفراد بأكثر من طاقتهم لصالح أفراد آخرين (على سبيل المجاملة)، كل ذلك من شأنه أن يوفر جو من الطمأنينة والاستقرار، وبالتالي يتيح الفرصة أمام الأفراد للابتكار والإبداع في العمل بعيداً عن الرتابة والتقليدية، وهذا يتفق مع دراسة ضيف الله بن عبدالله النفيعي (٢٠: ١١).

- هذا وقد جاءت باقي عبارات المحور في الترتيب من (٦-٩) بمتوسط وزني يتراوح من (٢,٤-٢,١٥)، ويتضح من خلاله إمكانية وقدرة الإدارة الإلكترونية على الإسهام في تطوير الإدارة الجامعية من خلال القيام بالآتي:

- زيادة كفاءة وفاعلية العمل الإداري بالجامعة؛ وذلك لتفرغ الأفراد للعمل والابتكار وابتعادهم عن الصراعات.

- تقليل التكاليف المالية بالجامعة؛ وذلك بطبيعة الحال يحدث بعد فترة من التطبيق (لأن التكاليف في البداية تكون مرتفعة)، وذلك بسبب تقليص العمالة الزائدة عن حاجة العمل (القضاء على البطالة المقنعة).

- سرعة اتخاذ القرارات؛ وذلك لسرعة تلبية وتقديم البيانات والمعلومات لمتخذي القرار بالجامعة.

- تنمية قدرات الأفراد ورفع مهاراتهم؛ وذلك من خلال توفير الموارد اللازمة لتدريب الأفراد، وإحاقهم ببرامج تدريبية قوية، يقوم عليها خبراء متخصصون.

وللتعرف على الفروق ودلالاتها بين فنتي العينة حسب متغير الوظيفة (أكاديمي إداري/ إداري) فقد اتضح ما يلي:

- أن قيمة (ت) للعبارات (٩,٧,٥,٤,٣) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١) لصالح الجهاز الأكاديمي الإداري حول ما يمكن أن تسهم به الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة الجامعية، ويرجع ذلك إلى أن الجهاز الأكاديمي الإداري يرى أن الإدارة الإلكترونية يمكن أن تقوم بالإسهامات الواردة بتلك العبارات، نظراً لما تمتلكه من

إمكانات مادية وبرامج ذات تقنية عالية تسهم بصورة كبيرة في تطوير الإدارة الجامعية، وإن كان الجهاز الإداري يرى أن ذلك يتم بدرجة أقل.

- أن قيمة (ت) للعبارتين (٦٠٢) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) لصالح الجهاز الأكاديمي الإداري حول أهمية الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة الجامعية، ويرجع ذلك إلى أن الجهاز الأكاديمي الإداري يرى أن الإدارة الإلكترونية تمتلك من الشبكات الإلكترونية الداخلية ما يمكنها من الإسهام بفعالية في تطوير الأداء الجامعي، من خلال ربط الإدارات الفرعية بالجامعة، ووجود الأرشيف الإلكتروني، وهذا يتفق مع دراسة Lucica Matei (٦١ : ٦٩).

- كما يتضح أن قيمة (ت) المحسوبة للعبارتين (٨٠١) غير دالة إحصائياً، ويعنى ذلك أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً لاختلاف الوظيفة (أكاديمي إداري/ إداري) حول ما يمكن أن تسهم به الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة الجامعية، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد العينة يتفقون على أن الإدارة الإلكترونية تستطيع أن تقدم هذه الإسهامات الواردة في العبارتين من خلال ما تمتلكه من إمكانات مادية وبشرية مدربة ذات خبرة عالية.

تحليل نتائج المحور الثالث:

المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات المصرية:

ويهدف هذا المحور إلى التوصل إلى المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات المصرية، ومن ثم التأثير سلباً على إمكانية تطوير الإدارة بها.

جدول (٥) استجابات أفراد العينة حول

المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة الجامعية

الدرجة	الرقم	الترتيب	النسبة المئوية (%)	درجة وجودها						العدد	العبارة	م
				ضعيفة		متوسطة		كبيرة				
				%	ك	%	ك	%	ك			
٠,٠٥	٢,١	٨	٢,٢٤	٢٥,٧	١٨	١٤,٢	١٠	٦,٠	٤٢	ك*	١	غياب التخطيط الاستراتيجي للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية
			٢,٠٣	٤٠,٩	٣٦	١٤,٨	١٣	٤٤,٣	٣٩	د**		
			٢,١٧	٢٤,٢	٥٤	١٤,٥	٢٣	٥١,٣	٨١	ج***		
غير دالة	١	٢	٢,٠٧	١١,٤	٨	٢,٠	١٤	٦٨,٦	٤٨	ك	٢	ضعف البنية التحتية للاتصالات
			٢,٦٨	١١,٤	١٠	٩,١	٨	٧٩,٥	٧٠	د		
			٢,٦٣	١١,٤	١٨	١٣,٩	٢٢	٧٤,٧	١١٨	ج		
٠,٠٥	٢,٦	٤	٢,٦١	١٢,٩	٩	١٢,٨	٩	٧٤,٣	٥٢	ك	٣	ضعف الدعم المادي لشراء البرامج والتقنيات الحديثة
			٢,٢٧	٢٨,٤	٢٥	١٥,٩	١٤	٥٥,٧	٤٩	د		
			٢,٤٢	٢١,٥	٣٤	١٤,٦	٢٣	٦٣,٩	١٠١	ج		
غير دالة	٠,٢٩	٦	٢,٣٠	٢١,٤	١٥	٢٧,٢	١٩	٥١,٤	٣٦	ك	٤	ضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية
			٢,٣٤	٢٨,٤	٢٥	٩,١	٨	٦٢,٥	٥٥	د		
			٢,٣٢	٢٥,٣	٤٠	١٧,١	٢٧	٥٧,٦	٩١	ج		
٠,٠٠١	٣,٨	٥	٢,٦١	١٥,٧	١١	٧,٢	٥	٧٧,١	٥٤	ك	٥	قصور التشريعات واللوائح الحالية
			٢,١٢	٢٧,٢	٢٤	٣٣	٢٩	٣٩,٨	٣٥	د		
			٢,٣٤	٢٢,٢	٣٥	٢١,٥	٣٤	٥٦,٣	٨٩	ج		
غير دالة	٠,٢١	٦	٢,٢٨	٢٢,٩	١٦	٢٥,٧	١٨	٥١,٤	٣٦	ك	٦	النقص في خبرات ومهارات التعامل مع خدمات شبكة الانترنت
			٢,٣٢	٢٩,٥	٢٦	٨	٧	٦٢,٥	٥٥	د		
			٢,٣١	٢٦,٦	٤٢	١٥,٨	٢٥	٥٧,٦	٩١	ج		
غير دالة	٠,٨٣	٣	٢,٥٤	١٠	٧	٢٥,٧	١٨	٦٤,٣	٤٥	ك	٧	بعض الأفراد نحو العمل الإلكتروني
			٢,٦٣	١٣,٦	١٢	٩,١	٨	٧٧,٣	٦٨	د		
			٢,٥٩	١٢	١٩	١٦,٥	٢٦	٧١,٥	١١٣	ج		
غير دالة	١,٩	٧	٢,٤٢	١٥,٧	١١	٢٥,٧	١٨	٥٨,٦	٤١	ك	٨	المركزية الشديدة في الإدارة
			٢,١٥	١٩,١	١٣	١١,٨	٨	٦٩,١	٤٧	د		
			٢,٢٧	٢٧,٨	٤٤	١٦,٥	٢٦	٥٥,٧	٨٨	ج		
٠,٠٠١	٣,٨	٩	٢,٤٤	٢٢,٩	١٦	١٠	٧	٦٧,١	٤٧	ك	٩	احتواء خطة التدريب على برامج غير ملائمة للأفراد
			١,٩٣	٣٧,٥	٣٣	٣١,٨	٢٨	٣٠,٧	٢٧	د		
			٢,١٥	٣١	٤٩	٢٢,٢	٣٥	٤٦,٨	٧٤	ج		
غير دالة	٠,٨٤	٢	٢,٦٨	١١,٤	٨	٨,٦	٦	٨٠	٥٦	ك	١٠	وجود فجوة بين إمكانيات الأفراد ومتطلبات مراكزهم الوظيفية عند تطبيق الإدارة الإلكترونية
			٢,٥٩	١٣,٦	١٢	١٣,٧	١٢	٧٢,٧	٦٤	د		
			٢,٦٣	١٢,٧	٢٠	١١,٤	١٨	٧٥,٩	١٢٠	ج		
غير دالة	٠,٤٤	١	٢,٧٢	١٠	٧	٧,١	٥	٨٢,٩	٥٨	ك	١١	عدم مشاركة الرؤوسين في صنع القرار الخاص بتطبيق الإدارة الإلكترونية
			٢,٦٨	١١,٤	١٠	٩,١	٨	٧٩,٥	٧٠	د		
			٢,٧٠	١٠,٨	١٧	٨,٢	١٣	٨١	١٢٨	ج		

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبارة الحادية عشر في الترتيب الأول بمتوسط وزني (٢,٧) وأكد ٨١% من إجمالي أفراد العينة، وبدرجة كبيرة على أن من أكبر المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات المصرية، هي عدم مشاركة المرؤسين في صنع القرار الخاص بتطبيقها، وهذا يشير إلى أن مشاركة المرؤسين في صنع القرار يجعلهم يشعرون بمدى تقدير المسؤولين لهم، ومن ثم الإنصات والاهتمام بأرائهم، الأمر الذي من شأنه أن يجعلهم متبنيين لتنفيذ وتطبيق ما تم استشارتهم فيه عن حب واقتناع، وبالتالي لا مجال للاعتراض عليه، بل تجدهم يسعون لإنجاحه بكل وسيلة ممكنة.

- وجاءت العبارتان الثانية، والعاشر في الترتيب الثاني، بمتوسط وزني (٢,٦٣)، حيث أكد ٧٤,٧%، ٧٥,٩% من إجمالي أفراد العينة أن من أكبر المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات المصرية ضعف البنية التحتية للاتصالات، ووجود فجوة بين إمكانات الأفراد ومتطلبات مراكزهم الوظيفية عندما يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا يشير إلى أهمية العمل على توفير وتحديث البنية التحتية للاتصالات، كإنشاء مواقع الكترونية للجامعة والكليات، وإنشاء شبكة انترنت، وشبكة داخلية للجامعة، وكذلك العمل على تضيق الفجوة التي يمكن أن تنشأ نتيجة التطبيق للإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال إعادة توصيف الوظائف، وتدريب الكوادر البشرية، واختيار أكفأ العناصر لشغل المناصب الجديدة.

- وجاءت العبارة السابعة في الترتيب الثالث، بمتوسط وزني (٢,٥٩)، حيث أكد ٧١,٥% من إجمالي أفراد العينة أن من المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات المصرية الاتجاهات السلبية لدى بعض الأفراد نحو العمل الإلكتروني، وهذا يشير إلى أنه قد يتخوف بعض الأفراد من أن العمل الإلكتروني قد يسحب البساط من تحت أقدامهم، مما قد يجعل الجامعة

تستغني عنهم، أو تقدم آخرين عليهم، وهذا في الحقيقة قد يكون راجع إلى ضعف قناعة من يملك القرار بالجامعة بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومن ثم يسهم في تزكية روح مقاومة الأفراد للتحول نحو الإدارة الإلكترونية.

- كما جاءت العبارة الثالثة في الترتيب الرابع، بمتوسط وزني (٢,٤٢)، وقد أكد ٦٣,٩% من إجمالي أفراد العينة، وبدرجة كبيرة أن ضعف الدعم المادي لشراء البرامج والتقنيات الحديثة من المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا يشير إلى أهمية توفير الدعم المادي اللازم لذلك، وخاصة في المرحلة الأولية باعتبار أنها تحتاج إلى كلفة عالية، ثم بعد ذلك تنخفض هذه التكلفة من خلال القضاء على البطالة المقنعة، وترشيد الإنفاق، الأمر الذي يتيح للجامعة تقديم خدماتها بأعلى مستوى ممكن لجميع الأفراد.

- ثم جاءت العبارة الخامسة في الترتيب الخامس، بمتوسط وزني (٢,٣٤)، وقد أكد ٥٦,٣% من إجمالي أفراد العينة، وبدرجة كبيرة أن القصور في التشريعات الحالية يمثل معوقاً كبيراً في سبيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، الأمر الذي يشير إلى ضرورة إجراء تعديلات في التشريعات واللوائح الحالية بما يمكن من إحداث التغييرات اللازمة، كماكانية اعتماد التوقيع الإلكتروني في تعاملات الجامعة، واعتماد لوائح جديدة للحوافز والجزاءات، والترقيات، وذلك بما يتناسب وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

- ثم جاءت العبارات الباقية في هذا المحور في الترتيب من (٦-٩)، بمتوسط وزني يتراوح بين (٢,٣٢-٢,١٥)، وقد اتضح من خلالها وجود عدة معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد تمثلت في الآتي:

- ضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية؛ الأمر الذي يستلزم بذل جهد كبير في تبصير وتهيئة الأفراد لقبول التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وذلك أيضاً من خلال مساعدة ودعم الإدارة العليا لهذه السياسة.

- النقص في خبرات ومهارات التعامل مع خدمات شبكة الإنترنت، وهذا يستلزم إعداد برامج قوية يقوم عليها خبراء متخصصون وبدرجة عالية من الكفاءة.

- المركزية الشديدة في الإدارة؛ وهذا يستلزم الاتجاه نحو اللامركزية في الإدارة الجامعية، والتخفيف من هذه المركزية، والعمل على إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية التي توضح خطوط السلطة والمسئولية.

- غياب التخطيط الاستراتيجي للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية؛ وهذا يستلزم وضع خطط تتسم بالمرونة، لتتاسب تطبيق الإدارة الإلكترونية، وما يتبعها من تغييرات متسارعة.

- احتواء خطة التدريب على برامج غير ملائمة للأفراد، وهذا يستلزم وضع برامج تدريبية قوية تتاسب الوظائف الجديدة للأفراد، حتى يمكن رفع كفاءتهم وتهيئتهم للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية، وهذا بالطبع يحتاج من الجامعة أن تقف على الفجوة التدريبية عند الأفراد، ومن ثم تستطيع أن تختار البرامج الجيدة التي تتاسب الأفراد.

وللتعرف على الفروق ودلالاتها بين فئتي العينة حسب متغير الوظيفة (أكاديمي إداري/ إداري) فقد اتضح ما يلي:

- أن قيمة (ت) للعبارتين (٩٠٥) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١) لصالح الجهاز الأكاديمي الإداري، حول المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات المصرية، ويرجع ذلك إلى أن الجهاز الأكاديمي الإداري يرى أن قصور التشريعات واللوائح الحالية، واحتواء خطط التدريب على برامج غير ملائمة للأفراد يمثلان معوقاً كبيراً تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات المصرية، وهذا ما يتفق مع دراسة John A. Scigliano (٦٠: ٤٠٧-٤١٣).

- أن قيمة (ت) للعبارتين (٣،١) دالة إحصائياً عند مستوى (٠،٠٥) لصالح الجهاز الأكاديمي الإداري، حول اعتبار ما ورد في العبارتين يمثل معوقاً كبيراً يحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات المصرية، ويرجع ذلك إلى أن الجهاز الأكاديمي الإداري يرى أن الضعف الدعم المادي، وغياب التخطيط الاستراتيجي يمثلان عقبة كبيرة تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات المصرية، وهذا يتفق مع دراسة Lucica Matei (٦١ : ٦٩).

- كما يتضح أن قيمة (ت) للعبارات (١١،١٠،٨،٧،٦،٤،٢) غير دالة إحصائياً، ويعنى ذلك أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً لاختلاف الوظيفة (أكاديمي إداري/ إداري) حول المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات المصرية، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد العينة يتفقون على أن المعوقات الواردة بهذه العبارات تمثل عقبة كبيرة تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات المصرية، والمتمثلة في ضعف البنية التحتية للاتصالات والنقص في خبرات التعامل مع شبكة الإنترنت وهذا يتفق مع دراسة John A. Scigliano (٤١٣-٤٠٧ : ٦٠).

ثالثاً: النتائج والتوصيات:

أ- النتائج:

في ضوء تحليل الدراسة الميدانية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

١- فيما يتعلق بواقع الإدارة الجامعية في تسيير بعض المجالات الوظيفية: أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن واقع الإدارة الجامعية في تسيير بعض المجالات الوظيفية، والمتمثل فيما يلي:

- ضعف الدعم المادي اللازم لشراء البرامج والتقنيات الحديثة.
- قصور التشريعات واللوائح الحالية التي تحكم الإدارة الجامعية.
- وجود ضعف في إدارة القوى العاملة بالجامعة.

- نقص الكوادر المتخصصة في التعامل مع شبكة الانترنت.
- القصور في تنفيذ برامج التنمية البشرية بالجامعات، من حيث التدريب، والتأهيل، والابتعاث.

- التقصير في تسديد رسوم اشتراكات الأفراد في الجمعيات والروابط العلمية.
- وضع العراقيل أمام الجامعات في إقامة المؤتمرات والندوات العلمية.
- استخدام أساليب تقليدية في إخطار أعضاء هيئة التدريس بالبعثات والمنح العلمية.
- وجود ضعف شديد في تواصل الجامعات مع مؤسسات المجتمع المدني.
- الضعف الشديد في التواصل مع الجامعات المختلفة (محلية، أو إقليمية، أو دولية).
- بطء إجراءات القيد للطلاب الجدد.

- وضع عراقيل أمام الطلاب للالتحاق بالدراسات العليا.
- صعوبة استخراج بيانات الحالة أو الشهادات وقت طلبها من الجامعة.
- وجود مركزية شديدة في الإدارة الجامعية.

٢- فيما يتعلق بأهمية الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة الجامعية:
أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أهمية الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة الجامعية حيث تؤدي إلى:

- حفظ وتنظيم الملفات من خلال الأرشيف الإلكتروني.
- سرعة وسهولة إعداد التقارير ورفعها للمستويات الأعلى.
- تنمية قدرات الأفراد ورفع مهاراتهم.
- زيادة ارتباط الإدارات الفرعية للجامعة.
- الابتكار في العمل.

- زيادة كفاءة وفاعلية العمل الإداري بالجامعة.
- تقليل التكاليف المالية.
- سرعة اتخاذ القرارات.
- تبادل الخبرات بين الأفراد في الإدارات المختلفة.

٣- فيما يتعلق بالمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة:
أوضحت نتائج الدراسة الميدانية معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة
فيما يلي:

- عدم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الخاص بتطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - وجود فجوة بين إمكانات الأفراد ومتطلبات مراكزهم الوظيفية عند تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - ضعف البنية التحتية للاتصالات.
 - الاتجاهات السلبية لدى بعض الأفراد نحو العمل الإلكتروني.
 - ضعف الدعم المادي لشراء البرامج والتقنيات الحديثة.
 - قصور التشريعات واللوائح الحالية.
 - النقص في خبرات ومهارات التعامل مع خدمات شبكة الانترنت.
 - ضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - المركزية الشديدة في الإدارة.
 - غياب التخطيط الاستراتيجي للتحول نحو الإدارة الإلكترونية.
 - احتواء خطة التدريب على برامج غير ملائمة للأفراد.
- ب- المقترحات والتوصيات :

في ضوء الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية يوصى الباحثان بعدد من المقترحات والتوصيات التي قد تسهم في التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية لتطوير الإدارة الجامعية، والتي تختص بوظائف الإدارة على النحو التالي:

- ١- بالنسبة لوظيفة التخطيط:
 - الوقوف على واقع العمل بالإدارة الجامعية لتحديد نقاط الضعف والقوة، ومن ثم يمكن تحديد الفجوة بين الواقع والمأمول في إدارة الجامعات المصرية.
 - وضع خطة لنشر ثقافة الإدارة الإلكترونية، من خلال توعية الجماهير لمساعد التحول إلي الإدارة الإلكترونية.

- أن يتم هذا التحول علي مراحل مخطط لها تخطيطاً جيداً، فلا يمكن الانتقال -
كلياً وفجأة وبسرعة - من نظام قديم تقليدي إلي نظام إلكتروني حديث مرة
واحدة.

- توفير خطط متكاملة لتطوير الكفاءات البشرية في الجامعات وزيادة قدرتها علي
تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية.

- الاطلاع على تجارب وخبرات الدول التي سبقتنا في مجال إدارة الجامعات
إلكترونياً.

٢- بالنسبة لوظيفة التنظيم:

- تصميم هياكل ونظم العمل الإدارية بما يسمح بدرجة كافية من مشاركة
المستفيدين من خدمات الجامعة، وتيسير تدفق المعلومات التي تمكن من الإسهام
في تقييم أداء الإدارة واقتراح سبل تطويرها.

- إعداد العناصر البشرية المؤهلة المدربة القادرة علي العطاء ودفع عملية التنمية
الإدارية والاقتصادية.

- توفير النماذج الإلكترونية اللازمة للأنشطة والأعمال الإدارية والتعليمية المختلفة
داخل الجامعة.

- إنشاء وحدة لإدارة المعلومات وموارد المعرفة بالهياكل التنظيمية للجامعات.

- إنشاء مراكز تأهيلية وتدريبية متخصصة بالجامعات لتدريب الأفراد من أجل
تطوير أدائهم الأكاديمي والتربوي.

٣- بالنسبة لوظيفة صنع القرار:

- اتخاذ القرار بتحول الجامعات إلى الإدارة الإلكترونية على المستوى السياسي في
وجود خطط متكاملة لمتطلبات تطبيقها.

- نشر البحوث والمشروعات العلمية التي يمكن أن تخدم البيئة على موقع الجامعة
الإلكتروني.

- تطوير نظام التعليم - منذ المراحل الأولى - لإعداد الأجيال الجديدة بشكل يؤهلهم لنجاح تعاملهم مع التطورات العلمية التكنولوجية، إيماناً بأن التحول للإدارة الإلكترونية، سيتبعه تحولات أخرى جديدة.

- إعداد البنية الأساسية السليمة اللازمة للتحول للإدارة الإلكترونية، مثل الاتصالات الهاتفية، والصناعة المحلية للحواسيب الآلية وتوفيرها بأسعار ميسرة، والاستمرار في تحديثها بما يواكب التطور النوعي المطرد في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- ربط كليات كل جامعة بشبكة داخلية وخارجية تخدم العاملين وتقدم المعلومات التي يحتاجها العاملين بالجامعة من إداريين، وأعضاء هيئة تدريس، وطلاب، هذا بالإضافة إلى المجتمع الخارجي.

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالسماح لهم بالسفر لإجراء بحوث مشتركة مع الجامعات الأخرى.

٤- بالنسبة لوظيفة الرقابة:

- وضع اللوائح والإجراءات للحد من الاستخدامات السلبية للحاسب الآلي والإنترنت وما يتعلق بنظام الإدارة الإلكترونية.

- تصميم أساليب إلكترونية لمراقبة أداء الأعمال والأنشطة والوظائف المختلفة بالجامعات.

- استحداث قسم متخصص لمتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية علي أن يضم أشخاصاً مؤهلين في إدارة نظم المعلومات.

- توفير أحدث برامج ونظم الحماية المتعلقة بالحاسب الآلي وبرامج التصدي للفيروسات ومخترقي الأنظمة الإلكترونية.

وتفعيل هذه التوصيات يتطلب وجود ما يلي:

- تشريعات قانونية تشعر العنصر البشري بالثقة في مصداقية كافة القرارات المنظمة للعلاقات داخل الجامعة.

- مواقع إلكترونية للجامعات وكلياتها على شبكة الإنترنت، وتحديثها باستمرار.
- شبكة داخلية (إنترنت) لكل جامعة.
- قيادات جامعية عصرية واعية مما يساعد على خلق مناخ تنظيمي مشجع للتجديد والابتكار والتطوير.
- الاتجاه من المركزية الشديدة إلى اللامركزية في الإدارة الجامعية.
- موارد مالية كافية لشراء التقنيات الحديثة في مجال الإدارة الإلكترونية.
- قاعدة معلومات للجامعات تحتوى على جميع الإحصاءات، والإجراءات الإدارية، ونظم القبول والتسجيل، التي تقدمها، والشهادات والدرجات العلمية التي تمنحها، والبرامج الدراسية، والسيرة الذاتية لأعضاء هيئة التدريس.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد الطويل: الحكومة الإلكترونية كأداة للنظام الحاكم في ظل ثورة تقنية المعلومات والاتصالات. مؤتمر الحكومة الإلكترونية: الواقع والتحديات، المعهد العربي لإنماء المدن، سلطنة عمان، مسقط، ١٠-١٢ مايو ٢٠٠٣م.
- ٢- أحمد سالم العامري: إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي: الواقع والتحديات. جامعة الملك سعود، ٢٠٠٤م.
- ٣- أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل. المنصورة: المكتبة العصرية، ٢٠٠٤م.
- ٤- الحزب الوطني الديمقراطي: سياسات التعليم من الإتاحة إلي الجودة. المؤتمر السنوي الرابع للحزب الوطني الديمقراطي المصري، ١٩-٢١ سبتمبر ٢٠٠٦م.
- ٥- الغريب زاهر إسماعيل: دراسة تحليلية لأراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة حول إنشاء شبكة إنترنت بالجامعة وربطها بشبكة الإنترنت والصعوبات التي تحول دون إنشائها واستخدامها. مجلة التربية، كلية التربية جامعة الأزهر، ع (٩١)، أغسطس ٢٠٠٠م.
- ٦- أمينة مصطفى صادق: البريد الإلكتروني في المكتبة وأثره على الاتصال العلمي. المؤتمر العلمي الثاني لمركز وبحوث نظم وخدمات المعلومات بالتعاون مع قسم المكتبات والوثائق والمعلومات بعنوان "النشر الإلكتروني وتأثيره على مجتمع المكتبات والمعلومات"، ٢٥-٢٦ أكتوبر ١٩٩٩، القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ٢٠٠١م.
- ٧- برنامج الحكومة الإلكترونية: مبادرة مجتمع المعلومات لتوصيل الخدمات الحكومية إلكترونياً. وزارة الاتصالات والمعلومات. على الموقع <http://www.mcit.gov.eg>
- ٨- بسمان فيصل محجوب: إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣م.

٩- جواهر أحمد قناديلي: التعليم والتدريب عن بعد باستخدام الإدارة الإلكترونية. الملتقى الإداري الثاني الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الجمعية السعودية للإدارة، جامعة الملك سعود، ٧-٨ مارس ٢٠٠٤م.

١٠- حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ: توظيف المستحدثات التكنولوجية لتطوير الإدارة المدرسية في التعليم العام. المؤتمر العلمي السنوي الثاني رؤية مستقبلية لتطوير التعليم قبل الجامعي في ضوء التحديات المعاصرة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢١-٢٢ يونيو ٢٠٠٣م.

١١- حمدي عبدالحافظ محمد السيد: التخطيط لجامعة إلكترونية بمصر على ضوء الاتجاهات المعاصرة. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦م.

١٢- رأفت رضوان: الإدارة الإلكترونية. سلسلة منتدى السياسات العامة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، ع (١٤)، يناير ٢٠٠٣م.

١٣- _____: الإدارة الإلكترونية. القاهرة: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء، ٢٠٠٤م.

١٤- _____: الإدارة الإلكترونية. الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة بعنوان "الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة" في الفترة ٧-٨ مارس ٢٠٠٤م.

١٥- سعاد عبد العزيز الفريح، وعبد الرزاق خليفة: المعوقات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية بجامعة الكويت في المشروعات الممولة للبحث العلمي. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت: مجلس النشر العلمي ع (١١٩) السنة (٣١)، أكتوبر، ٢٠٠٥م.

١٦- سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية. مركز البحوث، معهد الإدارة العامة بالرياض، ٢٠٠٥م.

١٧- سعيد بن معلا العمري: المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣م.

١٨- صفاء محمود عبد العزيز، وسلامة عبد العظيم حسين: ضمان الجودة ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي في مصر- تصور مقترح، المؤتمر السنوي الثالث

- عشر. "الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية" ٢٤-٢٥ يناير ٢٠٠٥، الجمعية المصرية للتربية المقارنة بالاشتراك مع كلية التربية ببنى سويف جامعة القاهرة، ج٢، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٥م.
- ١٩- صلاح الدين أحمد جوهر: أساليب وتكتليات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال والمعلومات. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، (د.ت).
- ٢٠- ضيف الله بن عبدالله النفعي: معوقات الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية دراسة استطلاعية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، ع (١١٦) لسنة (٢٠٠١) يناير ٢٠٠٥م.
- ٢١- عبدالرحمن تشوري: الإدارة الإلكترونية. على الموقع: www.minshawi.com/index.htm
- ٢٢- عبدالعزيز بن عبد الله السنبل: التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين. الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠١م.
- ٢٣- عبدالفتاح بيومي حجازي: النظام القانوني لحماية المصالح الحكومية الإلكترونية. الكتاب الأول، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ٢٠٠٣م.
- ٢٤- عبدالفتاح مراد: الحكومة الإلكترونية. القاهرة: دار المعارف، ٢٠٠٣م.
- ٢٥- عبداللطيف عبدالحميد العاني: استخدامات التكنولوجيا في التعليم الجامعي. مجلة التربية، وزارة التربية والتعليم بالبحرين، ع (١٥) يونيو ٢٠٠٥م.
- ٢٦- عبد المحسن بن محمد السميح: تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء خبرات بعض الدول الغربية والعربية. مجلة التربية، للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة (٨)، العدد (١٥)، مايو ٢٠٠٥م.
- ٢٧- عصام محمد البهصي: تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني. مجلة الجامعة الإسلامية بغزة (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الرابع عشر، ع (١)، يناير ٢٠٠٦م.
- ٢٨- علاء عبدالرازق السالمي: نظم إدارة المعلومات. القاهرة: المنظمة العربية للتربية والإدارة، ٢٠٠٣م.

٢٩- على السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، ٢٠٠٢م.

٣٠- _____: عصر المنظمة الالكترونية. المؤتمر السنوي الخامس "التحول نحو المنظمة الإلكترونية"، القاهرة: الجمعية العربية للإدارة، ١٣-١٥ مارس ٢٠٠٢م.

٣١- _____: نموذج الإدارة الجديد في عصر الاتصالات والمعلومات. النشرة الإدارية، الجمعية العربية للإدارة، ع (٧) أغسطس ٢٠٠٦م.

٣٢- علي السيد الباز: الحكومة الإلكترونية والإدارة المحلية: الإدارة المحلية الإلكترونية العربية. على الموقع: www.arablawinfo.com

٣٣- عمر محمد العتيبي: كفاءة الإجراءات الإدارية في التعامل مع الاستخدامات السلبية للحاسب الآلي والإنترنت. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٥م.

٣٤- عونية طالب أبو سنيحة: الإدارة الإلكترونية لمدارس التعليم قبل الجامعي في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر مديري المدارس (دراسة ميدانية). مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع(١١٠)، أغسطس ٢٠٠٢م.

٣٥- فهد بن ناصر الجديد: لمحات في الإدارة الإلكترونية. صحيفة الرياض. ١٠ أبريل ٢٠٠٦م. www.alriyadh.com

٣٦- محمد عبدالشكور أمين، عبدالله عبدالرحمن باطويل: التحول الاستراتيجي للإدارة الالكترونية بجامعة الملك عبد العزيز. ندوة "الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي"، جامعة الملك خالد بمدينة أبها بالتعاون مع المنظمة العربية الإدارية ٢٠-٢١ ديسمبر ٢٠٠٥م.

٣٧- محمد فاروق القطب عبد الله: نموذج مقترح لتطوير نظم إدارة التعلم الالكتروني عبر شبكات الحاسب الآلي. مجلة كلية المعلمين بجدة، ع (١)، ٢٠٠٤م.

٣٨- محمود أبو النور عبد الرسول: دور كليات التربية النوعية في خدمة المجتمع، المؤتمر السنوي الثاني عشر. "التعليم غير النظامي في القرن الحادي والعشرين"، ٢٤-٢٥ يناير ٢٠٠٤، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية

- بالاشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة عين شمس، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٤م.
- ٣٩- نادر عطا الله وهبة: الإنترنت في التعليم والتعلم. سلسلة نشرات تربوية للمعلمين، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، فلسطين، ٢٠٠٣م.
- ٤٠- نادية أيوب: الإدارة الإلكترونية إدارة المستقبل. على الموقع: www.etesal.com
- ٤١- نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات. الرياض: دار المريخ، ٢٠٠٤م.
- ٤٢- نهلة داود سليمان: قياس فاعلية خدمات المعلومات في كلية التربية الأساسية: دراسة من منظور أعضاء هيئة التدريس. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، ع(١١٦) السنة(٣١) يناير ٢٠٠٥م.
- ٤٣- هاني هلال: الجامعات المصرية علي أبواب مرحلة جديدة: أول مبادرة لتطبيق التعلم الإلكتروني في مصر. صحيفة الأهرام، شباب وتعليم، ٨ مايو ٢٠٠٦م.
- ٤٤- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات: مفهوم العمل الإلكتروني. المؤتمر الوطني للتعاملات الإلكترونية: نحو تعاملات إلكترونية حكومية فاعلة. (الرياض: وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات ووزارة المالية وهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات)، الرياض، ١٤-١٧ يناير ٢٠٠٧م.
- ٤٥- وزارة التعليم العالي: تحديث وتفعيل نظم وتكنولوجيا المعلومات في مؤسسات التعليم العالي. النشرة الدورية لوحة المعلومات. العام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٧م.
- ٤٦- _____: الحكومة الإلكترونية والخطة المستقبلية لوحة المعلومات. النشرة الدورية لوحة المعلومات. العام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٧م.
- ٤٧- يحيى محمد علي: الحكومة الإلكترونية ثورة علي العمل التقليدي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠٠٤م.
- ٤٨- يوسف محمد النفيعي، راشد عبدالله الحماد: إدارة الأعمال الإلكترونية نظرة فاحصة ورؤية مستقبلية. البحرين: مركز الدراسات والبحوث، ٢٠٠٠م.

- 49-Aimée C. Quinn & Laxmi Ramasubramanian :Information technologies and civic engagement: Perspectives from librarianship and planning. **Government Information Quarterly**, January 2007.
- 50-Ani Matei & Diana Camelia Iancu :**E-Administration as a Way of Increasing the Managerial Capacity in Public Sector**. National School of Political Science and Public Administration, Bucharest, Romania, 2006.
- 51-Brian Cronin & Others: Public sector use of technology in managing human resources.(Large Scale Human Resource Initiatives in the U.S. Federal Government).**Human Resource Management Review**, V.16, Issue3, Sep 2006.
- 52-British Educational Communications and Technology Agency (Becta):**What the research says about strategic leadership and management of ICT in schools**.(2003) Online : <http://www.becta.org.uk/research>
- 53-Charlotte Brasic Royeen: E-Management: A Survival Guide. **Academic Leader**, V. 21, Issue 10, Oct. 2005.
- 54- Christopher G. Reddick: Information Resource Managers and E-government Effectiveness: A Survey of Texas State Agencies. **Government Information Quarterly**, Texas University, 2006.
- 55- Dennis P. Prisk & Nancy K. Dunn: Using computer-mediated simulation to improve institutional decision-making. **The Internet and Higher Education** .V. 5, Issue 4, 2002.
- 56-Forest Woody&Horton: **The Message of the Media the Risks and Opportunities of Migrating Pre-Electronic Government Information Products to the Internet**.V.28,N.1,Jan/Feb2001.Online:www.ericir.syr.edu/
- 57-Gassan Alkibsi & Others: **Putting Citizens online not in line**. Mckinsey Quarterly, Issue 2, 2001.
- 58-Georgios I. Doukidis, & Others: OR and the management of electronic services. **European Journal of Operational Research**, January 2007.
- 59-J. Johnson& M. Tang :Integration of e-management, e-development and e-learning technologies for blended course delivery. **AACE Journal**, University of Colorado, Denver, USA, 2005, 13(2).

- 60-John A. Scigliano :The Design and Management of Effective Distance Learning Programs. **The Internet and Higher Education**. V.6, Issue 4, 2003.
- 61- Lucica Matei: **Management public**. București: Editura Economia, 2001.
- 62-O. Gadiesh, J. Lgibeert: Transforming Corn office Strategy into frontline Action. **Harvard Business Review**, V.79, N.3, 2000.
- 63-Patrick Carmichael: Teachers' networks in and out of school. **Research Papers in Education, Centre for Applied Research in Educational Technologies**, University of Cambridge, Cambridge CB2 1SB, UK, V.21, N. 2, June 2006.
- 64- Russell A. Sabella : **How School Counselors Could Benefit from E-Government Solutions: The Case of Paperwork**. U S A. Department of .Education, 2004.
- 65- Sakowicz M.: **Electronic Promise for Local and Regional Communities**. LGB Brief, Winter 2003.
- 66- Sharon S. Dawes: **The Future of E-Government**. 24 June 2002. Online:http://www.ctg.albany.edu/publications/reportsfuyur_of_egov/future_of_egov.pdf