

# المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية للإدارة الإلكترونية بجامعة الأزهر وسبل مواجهتها من وجهة نظر العاملين بالجامعة

إعداد

د/إيمان قناوي محمد

مدرس علم الاجتماع - كلية الدراسات الإنسانية - جامعة الأزهر

## المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية للإدارة الإلكترونية بجامعة الأزهر وسبل مواجهتها من وجهة نظر العاملين بالجامعة

### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف على المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية للإدارة الإلكترونية لجامعة الأزهر وسبل مواجهتها من وجهة نظر العاملين بالجامعة من الهيئة الإدارية والتدريسية من خلال تطبيق استبانة على عينة قوامها (٢٠٠) من العاملين بالجامعة، وتم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد تعريف موحد للإدارة الإلكترونية لكنها تهدف إلى تقديم الخدمات الكترونيا في أي مكان وزمان مما يؤدي إلى جودة وتحسين الأداء وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة والدقة والسرعة في تقديم الخدمات وتطوير التنظيم الإداري وتبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات الصحيحة وسرعة اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة، كما أن هناك العديد من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، توجد فروق جوهرية لصالح متغيرات الدراسة (العمر - الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة) في تحديد المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية للإدارة الإلكترونية وسبل مواجهتها، كما توصلت الدراسة إلى أن أكثر المعوقات الاجتماعية للإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد العينة كانت التشكيك في مصداقية المعلومات المتناقلة عبر وسائل الإدارة الإلكترونية، وأكثر المعوقات الاقتصادية للإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد العينة كانت عدم وجود قدرة مالية لازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ومن أكثر المعوقات الإدارية للإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد العينة كانت الإجراءات الروتينية.

وأوصت الباحثة بضرورة وضع تشريعات وقوانين جديدة تتواءم مع الإدارة الإلكترونية، وعمل دورات وورش عمل تهيئ الأفراد لتقبل الإدارة الإلكترونية والتعامل معها، نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية عن طريق إصدار إعلانات ونشرات توضح لجميع العاملين بالجامعة أساسيات واليات تطبيق الإدارة الإلكترونية، توفير ميزانية لازمة لتطبيقها، توفير البنية التحتية اللازمة والملائمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية، وتشجيع العاملين في الجامعة من الهيئة التدريسية والإدارية على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، ومنح المتميزين في استخدامها الحوافز المادية والمعنوية التي تشجعهم على إتقان استخدامها، وتطبيق سياسة اللامركزية في إدارات الجامعة والبعد عن المركزية في كافة الإدارات.

## **Abstract:**

The social ,economic ,and administrative constraints of e-administration at AL-Azhar University and ways of confronting them from the point of view of the university employees) sociological study. The study aimed to identify the social , economic and administrative barriers of the electronic management in AL-Azhar University from the employee's opinion (Administrarives–Professor) through applying a Questionnaire on a sample that consists of (200) members ,it was choosen in a random stratified way ,the researcher used the descriptive analatical method ,the study has proved that there is no common definition of Electronic Management ,but it aims to provide services electronically in any place and time ,leading to quality and improve the performance and execution speed in service delivery ,and the development of administrative management , simplify procedures and provide the right information ,and speed of decision-making based accurate information and direct ,and there are many of the requirements needed to implement Electronic Management ,there is no Substantial differences on the (Age-Gender\_ Qualification\_ Years of Service) in identifying the social ,economic ,management barriers to the electronic management and the ways to address them ,and also the study has proved that the sample members opinion was that most of the social barriers in the electronic management in AL-Azhar University was unbelieving the information which were published through the electronic management ,the economic barriers was that there is no enough money to apply the electronic management ,and the administrative barriers was the Routine procedures.

The Researcher has recommended to apply a new laws , and legislation that can compatible with the electronic management ,by having courses and workshops that can help people to learn more about the electronic management ,by publishing an advertisement about the electronic management knowledge that can teach the employees the electronic management rules ,providing a budget to apply the electronic management ,provide the appropriate and necessary infrastructure to the electronic management applications, by encouraging the university's employees to use the electronic management applications ,by rewarding the distinct who are using well the electronic management ,and by implementing the policy of decentralization of the university and away from the central in all departments.

## مقدمة:

إن أكثر ما يميز العصر الحالي هو السرعة الهائلة في التقدم العلمي والتكنولوجي وهذا التقدم لم يكن ليصل إلى هذا الحد إلا من خلال الجهود الكبيرة التي تبذل في مجال التحسين والتطوير والتجديد، والإدارة تعتبر أداة هذا التقدم بل هي التي تعمل على تقدمه ورفاهيته، لذلك هناك اهتمام كبير في المجال التربوي بقيمة إدارة المؤسسات التربوية بصفة عامة والتعليمية بصفة خاصة لما لها من مكانة خاصة في العملية التربوية وما عملية الإدارة في هذه المؤسسات إلا جوهر هذا الاهتمام باعتبارها المسؤولة عن قيادة وتوجيه سير العمل لبلوغ أهدافها المنشودة<sup>(١)</sup>.

فالتطور الحاصل في المجتمعات المتقدمة جعل من حتمية التقدم الوظيفي والإداري ضرورة ومطلباً ملحا لتلك الشعوب التي ما أثرت إلا أن تزيد وتحسن من الخدمات الوظيفية التي تعكس مدى التطور البشري في مجال الخدمات الإدارية مما استوجب إيجاد حلول وطرق جديدة من شأنها تطوير العمل الإداري والرقى به في مجالات عديدة بصفة عامة ومجال التعليم الجامعي بصفة خاصة، وزيادة على الثورة المعلوماتية التي حدثت في أواخر القرن العشرين ما جعل العديد من الاكتشافات والتكنولوجيات الحديثة تظهر كأثر لتلك الثورة وما أفرزته على الجانب البشري والاجتماعي والإداري فتولد ما يسمى بالإدارة الخدمية الإلكترونية.

وحيث إن الجامعة إحدى هذه المؤسسات التعليمية الهامة التي ينعكس فيها كل ما هو جديد والتي تعتبر معقل الفكر الإنساني ومصدر الاستثمار وتنمية الثروة البشرية فهي مصنع للعناصر الفعالة في المجتمع والتي تتحمل مسؤولية النهوض بالأمة ومجابهة التحديات التي تواجهها.

وانسجاماً مع الأهمية الحيوية للجامعات ورسالتها وعظم الدور الملقى عليها فإن ذلك يستوجب ضرورة توفير العديد من المتطلبات للنهوض بها والارتقاء بخدماتها حيث إن الجامعة منظومة مركبة من مجموعة كبيرة من المتغيرات الأساسية التابعة والمستقلة، لذلك لا يمكن لإدارة الجامعة أن تتسم بأساليب تقليدية وأدوات روتينية تقليدية عادية<sup>(٢)</sup>، بل لا بد من وجود إدارة تربوية واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للتقدم، وعليه نجد أن الجامعة تحتاج إلى إدارة جامعية ناجحة متميزة تشرف على كل نشاط جامعي قيادي تربوي هادف مرن وتعتمد على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم من خلال خبرات سابقة بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف الجامعية المنشودة بأعلى كفاءة

(١) السالمي، علي خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١، ص ١٨٥.

(٢) النجار، فريد إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، ط٢، إيتراك للتوزيع والنشر، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٣٢.

وأقل جهد<sup>(١)</sup>، لذلك فالإدارة الجامعية المتطورة والعصرية والمواكبة يجب أن لا يبقى نظامها الإداري نظاماً روتينياً بل يجب عليها استعمال الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعدها على الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها وتنشدها.

ولذلك فقد أخذت إدارة الجامعات حديثاً آليات متنوعة وعديدة لتحقيق أهدافها وأهداف مجتمعاتها ومن تلك الآليات (التجربة والخطأ - تطوير السلوكيات - تغيير الهياكل التنظيمية - تعديل السياسات والأساليب - التركيز على مراقبة جودة المخرجات - التطوير التنظيمي - البحث عن إطار متكامل للتطوير يحقق القدرة على التنافسية والبقاء) وهي من أحدث آليات وتطوير وتنظيم وتحسين أداء الإدارة الإلكترونية حيث تبرز ضمن موضوعات الدراسة الهامة والحديثة في مجال الإدارة الجامعية والذي يتضمن مجموعة من المبادئ المرتبطة بعضها ببعض والتي تشكل مدخلاً شاملاً متكاملًا لأداء العمل بمستوى متميز من الجودة والكفاءة.

وتهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحسين المخرجات التعليمية من خلال جودة العمليات التعليمية وتحقيق هذا الهدف يتطلب إدارة واعية قادرة على زيادة التفاعل بين الجامعة والمجتمع عبر برامج و أنشطة متنوعة ومتجددة.

مما سبق يتضح أن الإدارة الإلكترونية تعنى تحويل كافة العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام مختلف التقنيات الإلكترونية في الإدارة، فالإدارة الإلكترونية تغير من وظائف الإدارة التقليدية من حيث ظهور وظائف جديدة مثل التخطيط الإلكتروني والتنظيم الإلكتروني والتوجيه الإلكتروني والمراقبة الإلكترونية<sup>(٢)</sup>. وتجدر الإشارة إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال التعليم الجامعي بجامعة الأزهر قد حقق نجاحاً ملحوظاً في العديد من المجالات والخدمات المقدمة عبر إدارة الجامعة الإلكترونية منها التنسيق الإلكتروني للطلاب والطالبات الجدد وكذلك معرفة نتائج الكليات في نهاية كل سنة و الكنترول الإلكتروني إلا أنها تواجه الكثير من المشاكل والمعوقات التي تحد من الارتقاء بمستواها بالإضافة إلى التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات.

(١) دمنهوري، زهير عبد الله توجهات التطوير المستقبلية لإعادة هيكلة وتنظيم وكالة الجامعة للتطوير على ضوء الخطة الاستراتيجية للجامعة والاتجاهات العالمية الحديثة لتطوير التعليم الجامعي، عمادة البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، عن موقع للإنترنيت: [www.kau.edu.sa\\_dsr](http://www.kau.edu.sa_dsr)

(٢) نجم، نجم عبود. الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨، ص ٢٣٧ - ٢٣٨.

## مشكلة الدراسة:

تعد الثورة المعرفية أحدث الثورات التي عرفها النوع البشري منذ أن توصل الإنسان إلى ابتكار أساليب الاتصال والحصول على المعلومات بأحدث التقنيات، وقد ظهرت مفاهيم جديدة تخص عالم المعلومات منها الإدارة الإلكترونية التي تعد آخر ما توصل إليه الفكر الإنساني في مجال الإدارة في مجتمع ما بعد الحداثة. ويعد مدخل الإدارة الإلكترونية كمدخل إداري حديث تم تطبيقه في الدول المتقدمة من أجل التحكم في المعلومات وسهولة تسييرها وفق ما تتطلبه الحاجة واقتصار الوقت في تخزينها واستعمالها وتوزيعها نظرا للمنجزات التقنية التي أدت إلى التطور في مجال الاتصالات وابتكار تقنية اتصالات متطورة واستخدام شبكات الإنترنت في تقديم الخدمات الإدارية إلى عملائها بطريقة إلكترونية مما يساهم بفاعلية كبيرة في حل العديد من المشكلات التي كانت تقع فيها الإدارة التقليدية لذلك جاءت الإدارة الإلكترونية كأسلوب تطويري للإدارة التقليدية باستخدام تطبيقات الإنترنت وتكنولوجيا الاتصال الحديثة.

ولأن الإدارة الإلكترونية ليست مجرد أجهزة حاسب ونظم تشغيل شبكات وبرامج وإنما هي معرفة ومهارات تستدعي مرونة عالية في السلوك، واستعداد ذاتي للتعلم لدى العاملين والمديرين في المنظمة، إذ تعد الإدارة الإلكترونية أداة تغيير في البيئة التنظيمية تتطلب تغييرا في أساليب الإدارة وهياكل التنظيم وتدفقات العمل ونماذج الأعمال(١).

فأغلب مؤسسات الدولة اليوم تعيش التطور التكنولوجي في مجال الإدارة باستخدام الإدارة الإلكترونية بدل من الإدارة التقليدية لا سيما مؤسسات التعليم الجامعي التي باتت تستخدم الإدارة الإلكترونية في مختلف المجالات تماشيا مع التقدم التكنولوجي ولكن تواجه تلك المؤسسات الجامعية العديد من المعوقات والتحديات التي تحول دون تطبيقها بسهولة ويسر. لذلك جاءت مشكلة الدراسة للتعرف على أهم المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر كأحد أكبر وأهم الجامعات المصرية وسبل مواجهتها من وجهة نظر العاملين بجامعة الأزهر من هيئة تدريسية وإداريين.

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة الراهنة فيما يلي:

- حادثة وأهمية الموضوع الذي يتناوله موضوع الدراسة حيث أصبحت الإدارة الإلكترونية للجامعات ضرورة ملحة فرضتها طبيعة العصر الذي نعيشه من ناحية وكثرة الأعباء الملقاة على إدارة جامعة الأزهر كنموذج للجامعات المصرية من جهة أخرى والتي يصعب التعامل معها بالصورة التقليدية القديمة للإدارة.

(١) ياسين، سعد غالب. الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية. معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥، ص٢٥٧.

- تقدم هذه الدراسة أهم المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر كأحد أكبر وأهم الجامعات المصرية وسبل مواجهتها من وجهة نظر العاملين بجامعة الأزهر من هيئة تدريسية وإداريين.
- تكمن أهمية الدراسة في كونها تأتي في وقت متزامن مع تطبيق جامعة الأزهر لمعايير الجودة المتبعة في نظام التعليم الجامعي لتساير التحسين والتطوير العلمي العالمي، ومن ثم تتمكن جامعة الأزهر من التغلب على المشكلات والعقبات التي تعيق من تقدمها وازدهارها.

#### أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على أثر متغيرات الدراسة المرتبطة بأفراد العينة (العمر - الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة) في استجابات الأفراد نحو واقع المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر وسبل مواجهتها من وجهة نظر العاملين بالجامعة.
- الكشف عن المعوقات الاجتماعية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر من وجهة نظر العاملين بالجامعة.
- الكشف عن المعوقات الاقتصادية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر من وجهة نظر العاملين بالجامعة.
- الكشف عن المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر.
- التعرف على سبل مواجهة المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية التي تواجه الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر من وجهة نظر العاملين بالجامعة.

#### تساؤلات الدراسة: تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما أثر متغيرات الدراسة المرتبطة بأفراد العينة (العمر - الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة) في استجابات الأفراد نحو واقع المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر من وجهة نظر العاملين بالجامعة ؟
- ما هي أهم المعوقات الاجتماعية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر من وجهة نظر العاملين بالجامعة؟

- ما هي أهم المعوقات الاقتصادية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر من وجهة نظر العاملين بالجامعة؟
- ما هي أهم المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر من وجهة نظر العاملين بالجامعة؟
- ما سبل مواجهة المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية التي تواجه الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر من وجهة نظر العاملين بالجامعة؟

حدود الدراسة: يمكن تلخيص حدود الدراسة بما يلي:

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من موظفي واداريين جامعة الأزهر من الكليات العملية (كلية الهندسة والعلوم بنين وبنات) والكليات النظرية (كلية التربية بنين وكلية الشريعة بنين وكلية الدراسات الإسلامية بنات) وعددهم ٢٠٠ موظف وعضو هيئة تدريس.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على فرع جامعة الأزهر بنين وبنات بمدينة نصر.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في شهري يناير وفبراير ٢٠١٧ م.

منهج وأداة الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك للتعرف على الأسس النظرية للإدارة الإلكترونية وواقع محاولات تطبيقها في جامعة الأزهر ودورها في تحسين الأداء الإداري فيها وكذلك الكشف عن المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر وسبل مواجهتها.

وقامت الباحثة ببناء وتصميم استبانة للتعرف على المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر وسبل مواجهتها وذلك لملاءمتها لهذا النوع من الدراسات الميدانية للحصول على المعلومات من عينة الدراسة حيث تم توجيه الاستبانة إلى عمداء الكليات ووكلاءهم والإداريين ورؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠١٦/٢٠١٧ م.

مفاهيم الدراسة:



• المعوقات: جاء في المعجم الوسيط تعريف كلمة عاق - عوقا: منعه منه وشغله عنه، فهو عائق<sup>(١)</sup>.

ويمكن تعريفها بأنها: جميع العوائق المالية والإدارية والفنية والاجتماعية والشخصية التي تعوق المسئول عن تحقيق أهداف برامجه الإدارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها<sup>(٢)</sup>.

كما تعرف بأنها: هي تلك العقبات والصعوبات التي تقف حائلا أمام المديرين والمعلمين فتمنعهم من التفاعل والمشاركة مما يعيق تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية المرجوة<sup>(٣)</sup>.

المفهوم الإجرائي للمعوقات: هي العقبات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية التي تؤدي إلى عرقلة تطبيق وتفعيل الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر - فرع القاهرة.

• المفهوم الإجرائي للإدارة الإلكترونية: منظومة الكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية ورقية إلى إدارة باستخدام الأجهزة الإلكترونية والتكنولوجية وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية ومعرفية وعقلية متفتحة قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل جهد وتكاليف مع التحكم التام و السيطرة على سرية المعلومات.

• المفهوم الإجرائي الإدارة التقليدية: هي ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وتقديم الخدمات من خلال مجموعة من القوانين التي تعتمد على الأوراق والمستندات الورقية وخدمة الوجه للوجه وذلك لتحقيق أهداف محددة مسبقا.

• جامعة الأزهر: هي فرع من فروع جامعة الأزهر الذي يقع في محافظة القاهرة ويضم عدد من الكليات والعاملين من الهيئة الإدارية والتدريسية وتقدم عدد من الخدمات الإلكترونية.

الإطار النظري للدراسة:

١- الإدارة الإلكترونية:

(١) مجمع اللغة العربية. المعجم الوسيط، الجزء الثاني، مطبعة مصر، القاهرة، ، ١٩٦١م. ص ٦٤٣.

(٢) مغيدى، الحسن محند. معوقات الإشراف التربوي كما يراه المشرفون والمشرفات في محافظة الإحساء التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة البحوث التربوية، جامعة قطر، قطر، ١٩٩٧م. ص ٧١.

(٣) الدعس، زياد أحمد. معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩م، ص ٨.

قبل الحديث عن مفهوم الإدارة الإلكترونية لابد أن نوضح أن الإدارة بمفهومها التقليدي تعتمد في انجاز وظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على الجهود البشرية بشكل أساسي مما يجعل من الخدمات التي تقدمها بطيئة ومكلفة وتستغرق وقتا كثيرا إضافة إلى تفتش ظاهرة الروتين الذي سبب في ظهور الفساد الإداري والمالي في أغلب المؤسسات التي تستخدم الأساليب التقليدية في إدارتها مقارنة مع تلك المؤسسات التي تستخدم التكنولوجيا الحديثة والبرمجيات في عملها وهي ما يعرف حديثا باسم الإدارة الإلكترونية، وهناك العديد من التعريفات التي تناولها معظم الدارسين في مجال الإدارة والفكر الإداري الحديث الذي يهتم بمظاهر التكنولوجيا الحديثة واستخداماتها منها:

- الإدارة الإلكترونية هي تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل العادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر<sup>(١)</sup>.
- وهي وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية، وتقوم بإنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات من خلال استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات في داخل المنظمة من ناحية، كما تقوم بعملية ربط المنظمة بفئة المؤثرين من موردين، مشترين، عملاء، منافسين، أجهزة وهيئات حكومية وذلك بهدف تطوير علاقات المنظمة مع بيئتها من ناحية أخرى. ويتبين لنا من خلال هذا التعريف بأن الإدارة الإلكترونية تقوم بإبدال الوظائف الإدارية التقليدية إلى وظائف إلكترونية حيث يتم تخطيط وتنظيم ومتابعة ورقابة العمليات والإجراءات الإدارية وفق نظم إلكترونية تحدها الإدارة الإلكترونية، كما يتم عملية ربط المنظمة بالمتعاملين الاقتصاديين في البيئة المحيطة بالمنظمة من عملاء ومديرين.... الخ<sup>(٢)</sup>.
- هي الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الإنترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة. وركز هذا التعرف على أمن وسرية المعلومات التي يتم تناقلها من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، الأمر الذي

(١) غنيم، أحمد محمد. الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل. المكتبة المعاصرة، المنصورة، مصر، ٢٠٠٤. ص ٣٠٤.

(٢) بن عيشاوى، أحمد. الحكومة الإلكترونية - عوامل البناء والمعوقات في الجزائر. كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة البليدة - ٢٧ فبراير ٢٠١٤. ص ٢٨٨.

يفرض على مديري الإدارات الإلكترونية تطبيق عنصر أمن المعلومات حتى لا تتعرض تلك البيانات للاختراق الإلكتروني<sup>(١)</sup>.

وتلاحظ الباحثة من التعريفات السابقة لمفهوم الإدارة الإلكترونية أنها تتفق بشكل ضمني على مجموعة من العناصر تتمثل في أن الإدارة الإلكترونية أداة بلا ورق؛ حيث يتم تنفيذ الأعمال الإدارية باستخدام التكنولوجيا بدلا عن العمل الورقي، إضافة إلى أنها إدارة متحررة من حدود الزمان والمكان، وأخيراً فهي إدارة تعتمد على نظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.

٢- الإدارة التقليدية: هناك عدد من المفاهيم التي تناولت الإدارة التقليدية منها:

- أنها ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية<sup>(٢)</sup>.
- وهى فن وإنجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية<sup>(٣)</sup>.

المقارنة بين مفهوم الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:

هناك مجموعة من الأسس والخصائص التي تحدد أوجه الاختلافات الجوهرية بين المفهومين، يمكن للباحثة عرضها من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (١) بين الاختلافات يوضح الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية

أوجه المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الوسائل المستخدمة	تعتمد على الوسائل التقليدية	تعتمد على وسائل التكنولوجيا الحديثة
العلاقة بين الأطراف	العلاقة مباشرة فقط	العلاقة مباشرة و عبر شبكات الاتصالات الإلكترونية
التفاعل بين الأطراف	تفاعل يتسم بالبطء النسبي	تفاعل يتسم بالسرعة و يمكن أن يكون جمعي أو متوازي بين فرد ما

(١) الرفاعي، سحر قدوري. الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد ٧، ٢٠١٠. ص ٣٠٨.

(٢) عبد الرحمن إدريس، ثابت. نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة - الدار الجامعية - الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ١٦١.

(٣) السالمى، عبد الرزاق، وإبراهيم السليطى، خالد. الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ١٣.

أوجه المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
		ومجموعة ما
نوعية الوثائق المستخدمة	تعتمد على الوثائق الورقية الرسمية	لا تستخدم أية وثائق إلا في بعض الحالات تكون الكترونية
مدى إمكانية التنفيذ	توجد صعوبة في استخدام أي من وسائل الاتصالات الإلكترونية لتنفيذ كل مكونات العملية	يمكن استخدام وسائل الاتصالات الإلكترونية في كل مراحل العملية
نطاق الخدمات	يكون خمسة أيام في الأسبوع خلال مواعيد العمل الرسمية فقط	يكون سبعة أيام في الأسبوع ولمدة أربع وعشرين ساعة يوميا فيما يعرف ب٧ ٢٤
الإمكانات المادية والبشرية	تعتمد على استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة	تعتمد على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي
المنهج المستخدم في الإدارة	تعتمد على الهرمية والسرية أسلوبا ومنهجيا	تعتمد على الانفتاح و الشفافية
طبيعة الإدارة	إدارة الآخرين	إدارة الذات

### أهمية الإدارة الإلكترونية:

ازدادت أهمية الإدارة الإلكترونية، وأصبحت جزءاً أساسياً من واقع الحياة البشرية، بعد أن تطورت نظم المعلومات والاتصالات الدولية والمحلية، وبعد توفير حماية عالية نسبياً للمعلومات على شبكة الإنترنت حيث أصبحت الإدارة الإلكترونية عنصراً رئيساً في واقع النشاط الإداري المعاصر، ومن خلال هذا المدخل سوف تتناول الباحثة أهمية الإدارة الإلكترونية من خلال ثلاث محاور، الأول أهميتها على مستوى المنظمات، والثاني أهميتها على المستوى القومي<sup>(١)</sup>.

#### أ- أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمنظمات:

تزايدت أهمية الإدارة الإلكترونية في ظل ثورة المعلومات والاتصالات التي أصبحت تلعب دوراً أساسياً في إدارة التغيير، وباتت الإدارة الإلكترونية ذات أهمية بالغة فيما يتعلق بتوظيف المعرفة والاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة. وتؤثر الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمات بدرجات متفاوتة، وتعمل على تحسين جودة أداء العمل، وتساعد المنظمات على سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق حيث توفر كل المعلومات المطلوبة عن طلبات الأسواق وصفقات الأعمال والأسعار، بالإضافة إلى ضمان تحقيق العدالة والدقة والشفافية عند تنفيذ الأعمال والمعاملات المختلفة ويتناول غنيم أهمية

(١) نجم، نجم عبود. مرجع سابق، ص ٢٤٠.

الإدارة الإلكترونية على مستوى المنظمات من خلال العديد من الفرص والمزايا التي تتمثل في<sup>(١)</sup>:

- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة أرباح المنظمة حيث تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تخفيض تكاليف المباني والأجهزة ورواتب العاملين والإجراءات الإدارية نتيجة لاختلاف شكل المنظمات من التقليدي إلى الإلكتروني الذي يتطلب عمالة أقل ومواقع جغرافية محدودة مما يترتب عليه زيادة الأرباح.
- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة حيث تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمة من دخول أسواق جديدة، ومن ثم الاستحواذ على أكبر حصة ممكنة من الأسواق، سواء على مستوى الأسواق المحلية أو العالمية نتيجة إزالة الحواجز الجغرافية التي توفرها شبكات الاتصالات الإلكترونية.
- توجيه الإنتاج وفقاً لرغبات المستهلكين بناء على ما توفره الإدارة الإلكترونية من معلومات دقيقة عن احتياجاتهم ورغباتهم.
- تحسين وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال ما توفره الإدارة الإلكترونية للمنظمة من فرصة التواجد عن قرب في المحافل العالمية ومعرفة نوع وشكل المنتج المستهدف من قبل العملاء، والعمل على إشباع رغباتهم من خلال تحسين جودة المنتج.
- تساهم الإدارة الإلكترونية في التخفيف والحد من الاعتماد على التعامل الورقي وأثاره السلبية، والتي من أبرزها تبديد الجهد والوقت وزيادة التكاليف وصعوبة البحث عن المعلومة عند الحاجة لها من خلال استخدام الحاسب الآلي وتطبيقاته المختلفة.

ب- أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي<sup>(٢)</sup>:

تحقق الإدارة الإلكترونية العديد من المزايا والكثير من الإيجابيات على المستوى القومي، وتصب تلك المزايا في المصلحة العامة، وتسهم في نمو الاقتصاد الوطني، وتجلب الرضا لجميع شرائح وفئات المجتمع، وذلك لإسهامها في تحقيق الشفافية والوضوح والتي بدورها تحقق العدالة الاجتماعية، وهي من دعائم استقرار أي مجتمع، لا سيما أن الاستقرار يخلق المناخ المناسب للاستثمار ويشجع عليه

(١) غنيم، أحمد محمد. مرجع سابق، ص ٤٣-٤٩.

(٢) Truban, Efraim and others ;, Introduction to Information Technology, 2nd edition, John Wiley & Sons, Singapore, 2003, p.178

## نظريات الدراسة:

هناك العديد من النظريات التي تناولت الفكر الإداري على مر العصور منذ بداية ظهور مفهوم الإدارة حيث ظهرت المدارس الكلاسيكية ومن أهم نظرياتها (نظرية الإدارة العلمية - النظرية البيروقراطية - نظرية المبادئ الإدارية) وكذلك ظهرت المدرسة السلوكية والتي انقسمت إلى مدرستين (مدرسة العلاقات الإنسانية - مدرسة تنمية التنظيمات) وأخيرا ظهرت المدارس والاتجاهات النظرية الحديثة للإدارة التي هي مجموعة من المدارس والنظريات لدراسة الإدارة وهي تشمل مدرسة علم الإدارة، مدرسة النظم، والمدرسة الظرفية والإدارة بالأهداف والإدارة الاستراتيجية وهي التي سوف تتبناها الباحثة لمناسبتها موضوع الدراسة ويمكن تناولها كما يلي:

- نظرية علم الإدارة: وهي اتجاه علمي حديث في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمليات الإدارية باستعمال الأساليب الرياضية والمنطقية والتحليلية فهي مدرسة تهتم بالأسلوب الكمي ظهرت خلال الحرب العالمية الثانية نتيجة البحوث العسكرية وهي تركز على القرارات، كما تهتم بتطبيق الأسلوب العلمي للمشكلات الإدارية، وتهتم بمعايير الفعالية الاقتصادية والاعتماد على متغيرات كمية مثل التكاليف والدخل والفوائد. ...، كما تركز هذه النظرية على الحلول الرياضية للمشكلات من خلال اعتمادها على الحواسيب<sup>(١)</sup>.
- نظرية النظم: تركز هذه المدرسة على مفهوم النظام باعتبار أن المنظمة هي مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة ذات علاقات متشابكة لتحقيق أهداف مرسومة وهذا ما نجده بالفعل في كل المنظمات عندما نقارن معطيات المؤسسة مع مميزات النظام، كما أنها تتكون من عدة أجزاء أو عناصر أو نظم فرعية، وترى أن أجزاءها أو نظمها الفرعية ترتبط ببعضها طبقا لنظام اتصال مجدد و أنها متفاعلة فيما بينها لتحقيق أهداف معينة<sup>(٢)</sup>.
- النظرية الظرفية أو الموقفية: تهتم هذه المدرسة بالمتغيرات البيئية والتكنولوجية والبشرية وطبيعة المهام والقيم الاجتماعية على التنظيم، كما ترى أن تطبيق النظريات الإدارية ظرفي يتغير وفق ظروف ونوع التنظيم، كما أنها تؤمن بأن تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية لا بد وأن يتماشى مع ظروف المؤسسة<sup>(٣)</sup>.

(١) غنيم، أحمد محمد. مرجع سابق، ص ٢٤١.

(٢) عوفى، مصطفى، وساكرى، الصالح. الخلفية السوسولوجية لنظرية المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة. العدد ٢٦، د ت، ص ١٢٩.

(٣) السالم، مؤيد سعيد. تنظيم المنظمات، دار الكتاب الحديث، الأردن، ٢٠٠٢، ص ١٠٥.

- نظرية الإدارة بالأهداف: تركز هذه المدرسة كل اهتمامها على الأهداف وتبين أن أي تنظيم بكل مدخلاته وعملياته ومخرجاته تسعى إلى تحقيق أهداف معينة ومحددة، كما تعتمد هذه المدرسة على الإدارة بالمشاركة أو الإدارة الديمقراطية حيث يتفق المدير مع العاملين على الأهداف والنتائج المحققة فعليا ويلتزم الجميع بالأهداف المتفق عليها، حيث أن الأهداف المتفق عليها هي مصب اهتمام المديرين والعاملين خلال كل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة) وتقوم هذه المدرسة على عدد من الأفكار من أهمها: الابتعاد عن المركزية وتفويض السلطة - زيادة نطاق العمل بشكل عام - اتباع طرق جديدة في تقسيم العاملين هي أقرب لفلسفة النقد الذاتي<sup>(١)</sup>.
- نظرية الإدارة اليابانية: تعد هذه المدرسة نمطا إداريا حديثا قائم على الفكر الياباني ومستمد أفكاره من طبيعة الإدارة اليابانية حيث تؤمن بالثقة في النفس، الإدارة بالمشاركة، توظيف الفرد مدى الحياة، المرونة في أسلوب الإدارة والابتعاد عن النماذج الجامدة، الاهتمام بالعنصر البشري وحاجاته الفردية والتنظيمية، تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في العمل، الموضوعية والعدالة في معاملة المرؤوسين، الاهتمام الزائد بالفكر والذكاء الإنساني واستعماله للتكنولوجيا الحديثة والذكاء الصناعي، التقاعد المبكر للعاملين في حدود ٥٥ عاما، وأخيرا الاهتمام بتطوير العلاقات الأسرية في العمل.
- نظرية (Z): هي من نماذج نظريات الإدارة العلمية التي طرحت في العشرينات من القرن العشرين، وقد أتى هذا النموذج متأثرا بالتقدم الهائل الذي حققته اليابان في مجال التجارب وبخاصة في الثمانينات حتى أصبحت الدولة الصناعية الأولى التي تنافس الولايات المتحدة الأمريكية حاليا وقد دفع هذا التقدم العديد من الباحثين في الإدارة إلى محاولة دراسة الطريقة اليابانية في إدارة مؤسساتها ونظمها المختلفة وكيفية تنظيمها ومن بين الذين اهتموا بذلك " وليام أوشيه" الذي أطلق على نمط الإدارة اليابانية (J) وعلى نمط الإدارة الأمريكية (A) ثم طور نموذجا إداريا عبارة عن مزيج بين (J) و (A) أطلق عليه نظرية (Z) ومن أهم سماته: وضع الأهداف بشكل واضح - التوظيف مدى الحياة - بقاء التقييم والترفيه - نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى - المشاركة في اتخاذ القرار - الاهتمام بحاجات العاملين ورغباتهم وطموحاتهم - العلاقات الأسرية بين العاملين - التفاعل

(١) عوض، جابر سيد، والموجود، أبو الحسن. إدارة المنظمة الاجتماعية، المكتبة الجامعية الحديثة للنشر، مصر، ٢٠٠٥، ص ٩.

بين جو العمل والحياة الاجتماعية - التركيز على فريق العمل بدلا من التركيز على الفرد - تدفق المعلومات الأساسية من الأدنى إلى الأعلى<sup>(١)</sup>.

- نظرية إدارة الجودة الشاملة: يعد مفهوم الجودة من المفاهيم القديمة إلا أن دراسته لم تظهر إلا مع النهضة الصناعية الحديثة وظهور نظرية الإدارة العلمية لتايلور (١٨٨٠-١٩٢٠) وتعد إدارة الجودة الشاملة للإدارات على اختلافها منظومة فكرية تعبر عن تغيير كبير في تفكير هذه الإدارات وممارستها الإدارية ترشد المديرين على إدارة مؤسساتهم إدارة أفضل، وتبعد عنهم الممارسات الإدارية التقليدية التي تعيقهم في استخدام كافة الإمكانيات الظاهرة والكامنة لدى العاملين في المنظمة وترتكز هذه النظرية على مجموعة أسس منها: الاهتمام والعناية بالطالب وعضو هيئة التدريس - التركيز على العمليات والنتائج - حشد خبرات العاملين ومهاراتهم وإشراكهم في عمليات التحسين المستمر - اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق - الاهتمام بالتغذية الراجعة والاتصال - تأكيد أن الاهتمام بالجودة يحقق ربحا ومكاسب - إتقان العمل من أول مرة والتشديد على مبدأ لا عيوب - وضع معايير مناسبة للمنافسة - الإيمان بمبدأ الإدارة الذاتية<sup>(٢)</sup>.

#### مستويات الإدارة:

يكشف تحليل التراث العلمي لعلماء الإدارة والتنظيم، عن وجود عدد من المستويات الإدارية التي يجب أن نهتم بها داخل المنظمات وهي على النحو التالي:

- مستوى الإدارة العليا: ويقصد بهذا المستوى فئة المديرين العليا الذين يقومون بعملية صنع القرار، حيث يجب اختيار هذه الفئات على أسس من الموضوعية والكفاءة والقدرات والمهارات الفردية والتنظيمية المختلفة، بالإضافة إلى امتلاكهم لعدد من الملكات الخاصة مثل: الشخصية، اتخاذ القرار المناسب والسريع، القدرة على رسم الخطط والإعداد للمشروعات.
- مستوى الإدارة المتوسطة: ويقصد بهذه الفئة المستويات الإدارية المتوسطة أو ما يطلق عليها نمط الإشراف الثاني ولها دور أساسي في عمليات التنفيذ لسياسات وأهداف الإدارة، وبالطبع لا بد أن تتوافر عنصر الخبرة، الشهادات العلمية والتخصص والمهارات، والقدرات المختلفة التي تؤهل هذه الفئة إلى العمل والإنتاج بصورة سليمة.

(١) السالم، مؤيد سعيد. مرجع سابق، ص ١٠٧.

(٢) أحمد محمد غنيم. مرجع سابق، ص ٢٤١.



- مستوى الإدارة التنفيذية: ويقصد بهذا المستوى الفئة الإدارية الدنيا حيث لا تقل أهمية عن بقية المستويات في إنجاز الأهداف التنظيمية وتنفيذ القرارات والسياسات والاستراتيجيات العامة للإدارة، وتحتاج هذه الفئة العديد من الكفاءات والقدرات الخاصة والمهارات الذاتية والتنظيمية والمهنية، كما توجد عدد من المتطلبات التنظيمية تحتاجها هذه الفئة للعمل بصورة عامة مثل: توافر خط الاتصال بينها وبين فئة العمل التي تعمل في خطوط العملية الإنتاجية والخدماتية<sup>(١)</sup>.

### المهارات الإدارية:

لابد لكل من يمارس مهنة الإدارة أو التحكم في العاملين إلى مجموعة من المهارات والإمكانات، التي من شأنها أن تساعد هذا الشخص في قيامه بمهامه الإدارية والقيادية ومن هذه المهارات:

- المهارات الفنية: وهي كل ما يتصل بالمعلومات والقدرات الفنية الخاصة بالعمل كمعرفة وصف الوظيفة ومتطلباتها ومسئولياتها وواجباتها وهنا يحاول الدراسة واكتساب المعلومات التقنية اللازمة له في عمله.
- المهارات الإنسانية: وهي كل ما يتعلق بسلوك المسئول كفرد وعلاقته بالآخرين وأسلوبه في التعامل معهم، ويدخل في ذلك الاتصال والقيادة، وتفاعله معهم في المواقف الجماعية المختلفة، وهذه كلها مهارات سلوكية أساسية لازمة له في عمله على كل المستويات، حيث أن المورد البشري هو المورد الأساسي لأي منظمة، وسلوك الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم هو الفاصل بين نجاح المنظمة وفشلها، ومن ثم كان لابد من مهارة فعالة تضبط إيقاعه<sup>(٢)</sup>.
- المهارات التجريدية: أي قدرة على النظرة الشاملة الواسعة للأمور فيربط بين أنماط السلوك المختلفة في المنظمة وينسق بين القرارات العديدة التي تصدر فيها بما يساعد المنظمة ككل على التوجه نحو الهدف المحدد لها.

ومن هنا نستكشف أن هناك علاقة بين المستويات الإدارية والمهارات الإدارية، حيث أن المهارة الفنية تزداد أهميتها لدى المستويات الإدارية الدنيا لحاجاتهم إلى الإشراف على العاملين وتوجيههم إلى الأسلوب الأفضل للأداء وكلما ارتقى المدير في السلم الإداري قلت أهمية المهارة الفنية لديه، أما المهارة الإدارية التجريدية تزيد أهميتها لدى المستويات العليا نظرا لدورها الهام في اتخاذ القرارات وإدارة شؤون المنظمة ككل بينما تقل أهمية هذه المهارة لدى مستويات الإدارة الإشرافية، والمهارة الإنسانية تتقارب في أهميتها على

(١) Albert Porter. Operation Management, ventus publishing, ٢٠١١, p.g. ٢١

(٢) عوض، جابر سيد، والموجود، أبو الحسن. مرجع سابق، ص ٣٨.

مختلف المستويات الإدارية لأن المدير يدير البشر ودوره في التعامل مع البشر لا يتغير كثيرا من مستوى إداري لآخر<sup>(١)</sup>.

### وظائف الإدارة:

أولاً: التخطيط: ويقصد به التفكير المنظم الذي يسبق عملية التنفيذ من خلال استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل لإعداد القرارات المطلوبة لتحقيق الهدف بالوسائل الفعالة<sup>(٢)</sup>.

### عناصر الخطة:

- الهدف: وهو النتيجة المراد تحقيقها.
  - السياسات: وهي الأطر العامة التي تحكم العملية التنفيذية بحيث لا يمكن الحياد عنها وتوضع عادة من قبل الإدارة العليا لتوجيه وضبط العمل في المستويات الدنيا.
  - الإجراءات وربطها بالزمن: وهي العمليات المراد القيام بها وتحديد زمن لتنفيذ كل عملية، وكل إجراء " أي وقت البدء ووقت الانتهاء " .
  - الوسائل والأدوات: يجب أن ينص في الخطة على الوسائل والأدوات المطلوبة لتنفيذ الأعمال.
  - الموازنة اللازمة لتنفيذ الإجراءات السابقة. وعادة ما يتم رسم الخطة بناءً على الإمكانيات المتوفرة أو التي يمكن توفيرها سواء كانت مادية أو بشرية.
- ونلاحظ أن عملية التخطيط تحتاج إلى اتخاذ القرار بالهدف المناسب والكامل والذي يمكن قياسه وتحقيقه قبل وضعه ويكون ملائماً لرسالة المؤسسة<sup>(٣)</sup>.
- ونلاحظ أن تحديد السياسات يحتاج إلى إقرار حيث يشارك في صنع القرار الإدارة العليا والإدارة الدنيا في كثير من الحالات، والبرامج الزمنية تحتاج إلى إقرار واختيار للبرنامج الزمني الذي يحقق التكلفة الأقل والوقت الأسرع وتحقيق هدف المؤسسة كذلك، والميزانية تحتاج إلى اتخاذ القرار بشأنها وكيف سيتم الحصول عليها وكيف سيتم إنفاقها.

### فوائد التخطيط:

(١) Olaf Passenheim .Change management ,ventus publishing ,2010 ,p.g.٣٢  
(٢) العتيبي، نايف عبد الرحمن. معوقات التعليم الإلكتروني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠٠٥م، ص ١٢٣ .  
(٣) الصيرفي، محمد. تبسيط الإجراءات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٦، ص ٣٤ .

- يساعد على التفكير المنظم.
  - يساعد على التفكير في المستقبل والإعداد له بما يناسبه.
  - تعتبر الخطة المعيار الأمثل للرقابة بعد التنفيذ.
  - يساعد على تخفيض التكاليف.
  - يقلل من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة الغير ضرورية.
  - التقليل من وقت إنجاز العمل<sup>(١)</sup>.
- ثانياً: التنظيم: العنصر الثاني من عنصر العملية الإدارية هو التنظيم وهو عبارة عن " عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد، بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق الهدف "
- خطوات عملية التنظيم:
- تحديد هدف المؤسسة.
  - تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف والسياسات والخطط الموضوعة.
  - تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية.
  - تجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية.
  - تجميع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسية "وحدة إدارية عليا".
  - تفويض رئيس كل مجموعة السلطة الضرورية لأداء هذه الأنشطة.
  - ربط هذه الأنشطة والوظائف والإدارات مع بعضها أفقياً من خلال علاقات السلطة والمسؤولية للوحدات المرتبطة رأسياً وعلاقات التعاون للوحدات المرتبطة أفقياً.
  - رسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات.
  - إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي لكل وحدة وظيفية مع تحديد إجراءات القيام بكل وظيفة.

(١) Quinn ،sosan .Management Basic ،ventus publishing ،2010 ،p.g.١٢

ومن الملاحظ أن كل خطوة من هذه الخطوات تحتاج إلى قرار يجب اتخاذه من قبل شخص أو أكثر حتى يتم الوصول إلى تنظيم جيد للمؤسسة<sup>(١)</sup>.

ثالثاً: التوجيه: العنصر الثالث من عناصر العملية الإدارية هو التوجيه ويعنى "إصدار التعليمات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين لبدء العمل ولكيفية إنجازه" وحيث إن عملية التوجيه تتعلق بتفاعل الرئيس مع المرؤوسين، فإن على الرئيس أن يتعرف على شخصية العاملين معه، ويعرف كيف يعاملهم بالطريقة المناسبة ويأتي ذلك عن طريق عملية الاتصال التي يجب تنميتها عند المدراء حتى يستطيعوا جعل الأفراد يحققون أهداف المؤسسة.

#### عناصر التوجيه: التحفيز - الاتصال - القيادة

- التحفيز: يقترن التحفيز بالتوجيه سواء أكان مادياً أو معنوياً، فالتحفيز يعتبر عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين والمنشأة وذلك بهدف خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة. ويرتكز نظام الحوافز على عدة معايير منها: معيار الأداء - معيار المجهود - معيار الأقدمية - معيار تحقيق الأهداف - وأخيراً معيار المهارة<sup>(٢)</sup>.
- الاتصال: الاتصال هو العملية التي ينتقل بمقتضاها الفرد أو القائم بالاتصال منبهات وعادة ما تكون رموزاً لغوية لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين أي مستقبل الرسالة. فالالاتصال هو عملية تبادل رسائل وإشارات بين المرسل والمستقبل بواسطة وسيلة اتصالية قد تكون مكتوبة أو مسموعة أو مرئية أو شفوية....، وبذلك تكون العناصر المكونة للاتصال هي المرسل والمستقبل والرسالة والوسيلة والتغذية الراجعة من الرسالة الإعلامية<sup>(٣)</sup>.
- القيادة: هي "توع من القدرة أو المهارة للتأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد، فالقيادة هي ممارسة التأثير على المرؤوسين من قبل الرئيس داخل جماعة اجتماعية تقتضى الظروف الاحتكام إلى شخص واحد يمثل السلطة والنفوذ داخل هذه الجماعة له شخصية تأثيرية على باقي الأفراد المنتمين للجماعة.

(١) عبد الباقي، صلاح الدين محمد. إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٤، ص ١٢٣.

(٢) إسماعيل، قبارى محمد. علم الاجتماع الإداري، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، د ت، ص ٤٩٤.

(٣) حمداوى، وسيلة. إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٤، ص ١٥٧.

وتتشكل القيادة من مجموعة من العناصر منها: الطاقة والقدرة التنظيمية القادرة على إحداث التفاعل بين عناصر و أركان القيادة المختلفة (القائد الإداري - المرؤوسين - الموقف الإداري) وأخيرا التفاعل الذي يعمل باستمرار وانتظام بين القائد وبين الجماعة وبين الموقف القيادي<sup>(١)</sup>.

للقيادة عدة أنماط منها: النمط الاستبدادي الذي يكون فيه سلوك القائد موجه للإنتاج فقط دون إعطاء أي أهمية للعنصر البشري، النمط الديمقراطي وهو أكثر أنواع الإشراف نجاحا فالقائد الديمقراطي يشجع موظفيه على الاشتراك في رسم خطة العمل وفي طريقة القيام بالعمل أيضا، وكذلك النمط الحر ويسمى بالنمط غير الموجه حيث يقوم القائد بتحديد الأهداف وإرشادات العمل للمجموعة ولا يتدخل مرة أخرى إلا بناءا على طلب الجماعة<sup>(٢)</sup>.

• الرقابة: تتمثل الرقابة في مجموع الأعمال التي تتعلق بمتابعة تنفيذ الخطة ثم اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتنمية تحقيق الأهداف ومعالجة أي قصور في تحقيق هذه الأهداف، فالوظيفة الإدارية للرقابة تتلخص في التأكد من أن ما يتم أو ما تم من عمل مطابق لما أريد إتمامه وفق الأهداف العامة الموضوعة مسبقا للخطة<sup>(٣)</sup>.

وسائل نظام الرقابة: هناك عدة وسائل متنوعة لممارسة الرقابة داخل المنظمات ولكن بوجهات نظر مختلفة لأن المنظمات تختلف باختلاف طابعها التي تنشط فيه ومن بين الوسائل التي تتبعها الرقابة: التقارير الإدارية، الملاحظة والتفتيش، و ضوابط الميزانية وحدود الإنفاق<sup>(٤)</sup>.

### التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية:

إن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار

(١) عبد الغفار، حنفي. السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة للنشر، مصر، ٢٠٠٢، ص ٥١٤.

(٢) عليوة، السيد. تنمية المهارات الإشرافية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٣٦.  
(٣) المرسي، جمال الدين محمد، وإدريس، ثابت عبد الرحمن. السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٢، ص ٥٦٨.

(٤) الصحن، عبد الفتاح، وسرايا، محمد السيد. الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، القاهرة، ١٩٩٨، ص ١٢.

استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينيات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعنى الإسراع في انجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد كما أن للإدارة الإلكترونية مفهوم مبتكرا أوجدته المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة وأسهمت في تكوينه وانتشاره، وأخذت الشركات والمؤسسات على اختلافها تتسارع للانتقال إلى عالم الإدارة الإلكترونية<sup>(١)</sup>.

استخدم مصطلح المكتب اللاورقي (paperless office) لأول مرة عام ١٩٧٣ في الولايات المتحدة إشارة إلى فكرة مفاهاها التحول إلى العمل الرقمي (digital) وفي عام ١٩٧٤ أخذت مؤسسة (زيروكس) تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل، و كانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان في عام ١٩٩٦ من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسستها مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جدا وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الإنترنت العالمية وأعتد كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد<sup>(٢)</sup>.

#### الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

إذا كان تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في استراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائما بتهيئة الظروف والمناخ الملائم فإن أفضل طريق للوصول إلى تطبيق لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات والمؤسسات التي تشهد عملية التحول<sup>(٣)</sup>.

وهناك عدة أمور لا بد من مراعاتها تتمثل في:

١. الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
٢. القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.

(١) عبد الغنى، بسيونى عبد الله. أصول علم الإدارة، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٦، ص ٤١٥.  
(٢) العلاق، بشير عباس. الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، ط١، ٢٠٠٥، ص ١٥.  
(٣) ياسين، سعد غالب. الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٥، ص ١١.

٣. ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
٤. صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
٥. ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
٦. التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات
٧. ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
٨. حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية. وقد بدأ التفكير بالإدارة الإلكترونية كإجراء وحل جذري لسلبات الإدارة التقليدية والمتمثلة بالآتي<sup>(١)</sup>:

- تلف بعض المعاملات الورقية بسبب التقادم.
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من هذه المعاملات.
- التكاليف الباهظة لصيانة المعاملات الورقية وإصلاح التالف منها.
- إمكانية ضياع بعض المعاملات سهواً أو تعمداً.
- توفير غرف كبيرة لحفظ المعاملات الورقية.

وإذا كان تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في استراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائماً بتهيئة الظروف والمناخ الملائم لذلك لا بد من العمل أولاً على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية بما يتماشى مع الظروف المحيطة بالمنظمات والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الإلكتروني.

(١) القاسم، محمد عبد الله، والزهراني، رشيد مسفر. تشريعات تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية: الواقع والظموح والمعوقات، مجلة البحوث الأمنية، العدد ٢٧، المملكة العربية السعودية، ١٤٣٥ هـ، ص ١٩٣.

لقد قدمت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية حيث ترى إحدى هذه الإسهامات أن التحول الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة والتعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية وزيادة مستوياتها التنظيمية إلى نموذج الإدارة الإلكترونية، لا بد أن يمر بمراحل تتمثل في:

أولاً: مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة: حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية ومحاولة تنميتها وتطويرها وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الإطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة العنكبوتية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة تعبئتها لإنجاز أي معاملة<sup>(١)</sup>.

ثانياً: مرحلة الفاكس والتليفون الفاعل: تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة، والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يتمكن المتعامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة، إذ يمكن الأفراد من الاستفسار عن الإجراءات، والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سهل، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستمارات وغيرها، وفي هذه المرحلة يكون أغلب الأفراد قد تعاملوا أو خاضوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الإلكترونية.

إن اكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الإلكترونية يؤدي بكل التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة، إلى التمكن من إنجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الإلكترونية، نظراً لأن عدد مستخدمي الإنترنت في هذه المرحلة يكون متوسط، كما من الطبيعي أن تكون المعرفة في هذه المرحلة أكبر من الهاتف والفاكس<sup>(٢)</sup>.

### ثالثاً: مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:

هي المرحلة الأخيرة والتي يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية يقارب ٣٠ بالمائة من المواطنين،

(١) عبد الحافظ، نائل. نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي دراسة استطلاعية، مجلة الملك سعود، ٢٠٠٣، العدد ١٥/٢٤٩، ص ٧.

(٢) السالمي، علاء عبد الرزاق محمد. نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٨، ص ٢٠.



ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب، سواء بشكل شخصي، أو عن طريق الأكشاك، أو في مناطق عمومية، بحيث تكون تكلفتها أيضاً معقولة ويسيرة لجميع المواطنين، مما يتيح ويمكن كل الأفراد من استعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية، وبالشكل المطلوب وبأسرع وقت وأقل جهد، وأقل تكلفة ممكنة، وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة) وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية تقبلها وتفاعل معها، وتعلم طرق استخدامها.

والملاحظ للمراحل الخاصة بالتحول للإدارة الإلكترونية التي يقدمها أصحاب هذا التوجه، يجد أنها ركزت على خطة انتقال تساعد على اندماج المجتمع بشكل تدريجي، لكي يكون هناك تقبل طوعي لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية، بما يؤدي إلى تخفيض شدة مقاومة التغيير التنظيمي، التي تنتج غالباً عندما يكون هناك مشروع يتعلق بتحول جذري، ومفاجئ في الأساليب الإدارية<sup>(١)</sup>.

إن وجهة النظر سابقة الذكر قد أولت اهتماماً بالمعدات، والأجهزة الإلكترونية اللازمة، وهذا شيء منطقي، انطلاقاً من أن التحول للإدارة الإلكترونية يتطلب توفير البنية التحتية الداعمة للأعمال الإلكترونية، غير أن ذلك لا يمكن أن يفتح المجال واسعاً لإنجاح مبادرات الإدارة الإلكترونية، فمراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية لا بد أن يصاحبه القضاء على الأمية الإلكترونية، عن طريق بناء مجتمع معلومات، وتكوين حلقات التواصل الإلكتروني، مقابل ذلك تتجه بعض الدراسات في تحديد مراحل التحول للإدارة الإلكترونية إلى طريقة تصنيف الخدمات الإلكترونية، ووضعها في شكل الكتروني على شبكة الإنترنت، وتبعاً لذلك يمكن اختصار عملية التحول للإدارة الإلكترونية وفق ما تراه هذه الدراسات في الآتي<sup>(٢)</sup>:

١. خدمات على الإنترنت بطريقة صحيحة تبعاً لنوع الخدمة وتشمل:- خدمات شخصية، خدمات تجارية، خدمات تعليمية، خدمات صحية.
٢. خدمات الكترونية تبعاً لمراحل العمر وتشمل:- خدمات طلب شهادة الميلاد، الكشف الطبي، الالتحاق بالمدارس، خدمات تجنيد، خدمات انتخابية، خدمات التشغيل والتوظيف.

(١) الهيثمي، أحمد محمد. واقع ومعوقات استخدام مديري ومديرات التعليم العام بمحافظة القنفذة لشبكة الانترنت، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤٣٦هـ، ص ٤٢.

(٢) أحمد، محمد سمير. الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩: ص ٨٧.

٣. خدمات إلكترونية تبعا لنوع المستفيدين من الخدمة وتشمل: - خدمات فردية تقدم للمواطنين، خدمات مؤسسية تقدم للشركات وللنوادي.

ويركز أصحاب هذا الاتجاه دائما على ضرورة توفير بعض الميكانيزمات الضرورية، والتي يجب أن تكون مصاحبة لكل مراحل التحول نحو خدمات الإدارة الإلكترونية والتي تتجسد في الآتي:

- يجب البدء بالقطاعات الأكثر إلحاحا والقضاء على الهوة بين النظري والتطبيقي، وامتلاك الكوادر البشرية المؤهلة.
- يجب الحفاظ على أمن المعاملات والتعاملات.
- يجب توفير التمويل الكافي بالبحث عن مصدر رسوم دائمة لسد نفقات التشغيل.
- توظيف العناصر الماهرة وإشاعة ثقافة التدريب، ونشر الثقافة الإلكترونية المبسطة والمتقدمة.
- توعية المواطنين والإدارات الحكومية بفوائد وعوائد الإدارة الإلكترونية<sup>(١)</sup>.

#### متطلبات الإدارة الإلكترونية:

يقضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها:

أ- المتطلبات الإدارية: تنحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية:

١. وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: والتي يمكن أن تشمل إدارة، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الإلكترونية، وفي هذه المرحلة لا بد من توفير الدعم، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.
٢. توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: إذ لا بد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكُم الهائل من الاتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وأجهزة وحاسبات آلية ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.
٣. تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي: بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها

(١) Olaf Passenheim ،Op,Cit,16

تنسجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية مثل (إلغاء إدارات، استحداث إدارات جديدة تساير التطور التكنولوجي).

٤. متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة: وهو ضرورة حيث وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.

٥. وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق يوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية.<sup>(١)</sup>

وفي هذا السياق نجد أن الدول التي اعتمدت تطبيقات الإدارة الإلكترونية لم تصدر تشريعات عامة، تلزم الإدارات والمؤسسات الحكومية بأداء جميع معاملاتها الإدارية مع المواطنين عن بعد، بالوسائل الإلكترونية إلى جانب الوسائل التقليدية، حيث إن التشريعات الحديثة في الكثير من الدول الغربية قد يتراوح مضمونها بين إقرار المبدأ، أي الإعلان عن حق المواطن في الحصول على المعاملات الإدارية والخدمات العامة بوسائل معلوماتية - باستثناء ما يشترط القانون صراحة حضور المعني شخصيا إلى المراكز الإدارية لإتمامه، وبين إلزام الإدارات العامة على تقديم بعض الخدمات الإلكترونية في مجالات أو قطاعات مثل مجال وضع نماذج المعاملات الإدارية عبر شبكة الإنترنت، إضافة إلى مجالات التصاريح المالية والضرورية، بحيث تلزم الشركات التجارية، وبعض فئات التجار بتقديم تلك التصاريح إلكترونيا وفق شروط تحدد بأدوات تعاقدية<sup>(٢)</sup>.

ب- متطلب الإصلاح الإداري: في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة الإلكترونية، يتوجب تطبيق مبدأ الإصلاح الإداري، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية، وخبراء لتأمين المعلومات، وحماية البرامج والتعاملات، والوثائق أي محاولة إحداث تغييرات جذرية، وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية، والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرة على إدارتها وترشيدها، وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين إنجاز الخدمة الوظيفية، إضافة إلى ضرورة بسط قواعد الإثبات فيما يتعلق بالتصرفات الإلكترونية (كما فعل القانون رقم ٢٣٠ سنة ٢٠٠٠ في فرنسا)، والحاجة إلى تشريعات جديدة تخص

(١) الرفاعي، سحر قدوري. مرجع سابق، ص ٣١٣.

(٢) غنيم، أحمد محمد. مرجع سابق، ص ٢٣١.

التوقيع الإلكتروني، وحمائته مثل تشريع اعتماد التوقيع الإلكتروني عام ١٩٩٨ في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>(١)</sup>.

ج- المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية: إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة، ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية مع الاستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجية) مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي<sup>(٢)</sup>.

د- المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة فلذلك يعتبر العنصر البشري أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبوا إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من و إلى العنصر البشري وتتمثل البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية في مجموعة الملكات العلمية والفنية ولتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية سواء تلك المهارية المؤهلة المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة (تأسيسات، توصيلات، تشبيك، تصليح، تطوير) أو البنية التحتية الناعمة، (تقديم خدمات، استشارات، نماذج أعمال جديدة، برمجيات تطبيقية..... الخ)<sup>(٣)</sup>.

إن برامج الإدارة الإلكترونية هي برامج جديدة على الموظفين وتحتاج إلى خبرات ومهارات غير متوفرة في الأجهزة الإدارية، والتحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية يغير تركيب العمل داخل الجهاز الإداري حيث يظهر ويتزايد دور محترفي استخدام الكمبيوتر والإنترنت ويتراجع دور الموظف التقليدي كما تظهر وظائف جديدة ربما لم تكن معروفة قبلا داخل بعض الأجهزة، وبالتالي فإن مكون التنمية البشرية وكفاءة العنصر البشري تلعب دورا حاسما في نجاح البرنامج وهذا يؤكد أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، وهذا يعني ضرورة إعادة النظر

(١) عبد الحافظ، نائل. مرجع سابق، ص ٣٢.

(٢) Fair Bank, J & .et.al .Motivating creativity through a computer- mediated employee suggestion management system, Behavior & Information Technology, V.22, Issue 5, 2003, p.g. 465 - 466 .

(٣) Truban, Efraim and others .Introduction to Information Technology ٢<sup>nd</sup> edition, John Wiley & Sons, Singapore, 2013, p.g.١٢ .

في نظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات الإدارية<sup>(١)</sup>.

هـ- المتطلبات التقنية: يشكل هذا المحور حجر الأساس لموضوع الإدارة الإلكترونية حيث يمثل الأجهزة لموضوع الإدارة الإلكترونية فهو يشمل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً مع ضمان سريتها وديقتها وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية صحتها ومصداقيتها، إن توفير البنية التحتية من تكنولوجيا معلومات واتصالات وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج والأساليب ومصادر المعرفة الملائمة وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق مطلب أساسي ومهم من متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، والبنية التحتية التقنية تنقسم إلى قسمين هما<sup>(٢)</sup>:

• البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونياً.

• البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية وهذه تتكون من مواقع الويب، قواعد البيانات الإلكترونية، خدمات الشبكات، الخدمة لسلسلة القيمة الذاتية للعميل. خدمات التجارة الإلكترونية على الويب، الشبكة الداخلية لسلسلة القيمة الخارجية والشبكة الخارجية وتتمثل مكونات البنية التحتية مما يلي:

١. تقنيات الاتصالات: وهي تعد العمود لتنفيذ العمل إلكترونياً لقيامها بدور نقل المعلومات وتبادلها عبر المواقع المختلفة وتتكون من عنصرين رئيسيين وهما: قنوات الاتصال و محطات الاتصال أو إعادة الإرسال أو التحكم.

٢. تقنيات الحاسب الآلي ومكوناته: ومن أهم المكونات الحاسوبية للبنية التحتية للإدارة الإلكترونية ما يلي<sup>(٣)</sup>:

(١) Porter ,M. Strategy and Internet .HBR,Vol.79 ،No.3 ،٢٠١١ ،p.g.٥ . Robbins ،S.R.&.M.,Coulter .Management ،New jersey ،Printice Hall ، 2001,p.g٤ .

(٢) بوقلاشي، عماد. الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، ٢٠١١، ص ١٤٠.

(٣) عبد الكريم، عاشور. دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، ٢٠١١ م، ص ٢٨.

• المكونات المادية: وتتمثل في أجهزة الحاسب الآلي بمختلف أنواعها وقدراتها إضافة إلى الأجهزة الملحقة بها والتي تعتبر ضرورية كأجهزة الإدخال أو الإخراج بمختلف أنواعها.

• المكونات المنطقية: وتشمل نظم برامج التشغيل وبرامج التطبيقات وخلافه.

• مستلزمات البنية التحتية لأعمال الحاسب الآلي داخل مبنى المنظمة مثل: المواقع المكانية، التوصيلات السلكية، الأجهزة المساندة، الطاولات الخاصة بالحاسب وغير ذلك.

٣. شبكات الحاسب الآلي: تعنى توصيلة مجموعة من الحاسبات معا مثل: شبكة الإنترنت (Internet) وشبكة الانترانت (Intranet) وشبكة الإكسترانت (Extranet).

و - المتطلبات الأمنية: على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات إلا أن هناك تحديات كبيرة تنصب في أغلبها على سرية المعلومات سواء كان ذلك يتعلق بحفظ المعلومات وتخزينها إلكترونيا أو المحافظة على سريتها بين المؤسسات أو التأكد من وجود المعلومة المطلوبة و إتاحتها للجميع بشكل متساوي، وتتضمن سرية المعلومات على محاور متنوعة منها: السرية، التكامل، توفير المعلومات، معرفة دخول أي شخص إلى المعلومات وأمن المعلومات<sup>(١)</sup>، ومن أهم الإجراءات التي تتطلبها الإدارة الإلكترونية لتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية لاستخدام شبكة الإنترنت:

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الإنترنت.
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.
- تطوير أدوات تشفير البرمجيات للمحافظة على الخصوصية وخاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات الإنترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة.
- وضع سياسة حماية عامة لأمن نظم المعلومات المحاسبية تتحدد حسب طبيعة عمل المنشأة لذلك يجب على الإدارة العليا في المنشأة دعم أمن نظم المعلومات لديها.
- يجب أن توكل مسؤولية أمن نظم المعلومات في المؤسسة لأشخاص محددين.

(١) بوقلاشي، عماد. مرجع سابق، ص ١٤٢.

- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة وكذلك آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.
- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل امن.
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط.
- تأمين استمرارية عمل وجاهزية نظم المعلومات خاصة في حالة الأزمات ومواجهة المخاطر المتعلقة بنظم المعلومات<sup>(١)</sup>.

#### معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر تبعاً لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل إدارة، وتعتبر الإدارة الإلكترونية من المصطلحات التي ظهرت في العصر الحديث نتيجة التطورات التقنية والعلمية الهائلة التي عمت جميع جوانب الحياة، ولذلك فهي مازالت قيد التجربة الحديثة وبالتالي ظهرت بعض المعوقات التي تعيق تقدمها وتطبيقها في العملية التعليمية والتعلمية، ومن هذه المعوقات التي أن تعيق عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التربوية ومنها الجامعة ما يلي<sup>(٢)</sup>:

أولاً: المعوقات الإدارية: والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات والمسؤوليات بين الإدارات وتدفق العمل بينها.
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- مقاومة التغيير في المنظمات من جهة العاملين التي تجعلهم ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفاً على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي<sup>(٣)</sup>.

(١) اللوزي، محمد. التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٠، ص ١٤٥.

(٢) نجم، نجم عبود. مرجع سابق، ص ١٣٧.

(٣) مفتى، محمد حسن. الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها، المجلة العربية، ع ٨٩، الرياض، ٢٠٠٤م، ص ١٣.

### ثانياً: المعوقات السياسية والقانونية: وتشتمل على:

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل الآراء و تتشاور سياسيا وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته<sup>(١)</sup>.<sup>(٢)</sup>.
- عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق أطر قانونية تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها. إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية والسرية في التعاملات الإلكترونية<sup>(٢)</sup>.

### ثالثاً: المعوقات المالية والتقنية: وتتمحور حول:

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول.
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الإنترنت نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الأفراد<sup>(٣)</sup>.

### رابعاً: المعوقات الاجتماعية والبشرية: وتتمثل في الآتي:

- الأمية الإلكترونية لدى العديد من الشعوب في الدول النامية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.

(١) جبر، محمد صدام. الموجة الإلكترونية القادمة "الحكومة الإلكترونية"، مجلة الإداري، ع ٩١، معهد الإدارة العامة، مسقط، ٢٠٠٢م، ص ص ٢٠١-٢٠٢.

(٢) الحربي، نايف. إدارات الحاسب الآلي بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية - المعوقات والحلول، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٤٢٩هـ، ص ٥٠.

(٣) الهميلي، يوسف جاسم. واقع الاستفادة من الحاسب الآلي، مجلة التوثيق التربوي، وزارة المعارف، ع ٣٥، الرياض، ١٤٢٥هـ، ص ٤٥.



- غياب الدورات التكوينية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.
  - الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية<sup>(١)</sup>.
  - تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية و أخرى تفتقدها) مما أدى إلى ازدياد حدة التفرق و أضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية.
  - زيادة نسبة البطالة في المجتمع التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية بدلا من الإدارة التقليدية وحلول الآلة محل الإنسان الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفا على امتيازاته ومنصبه<sup>(٢)</sup>.
  - قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدام الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت.
  - تخوف بعض الأفراد من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية خوفا مما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات المقدمة عبر الإدارة الإلكترونية<sup>(٣)</sup>.
  - التشكيك في مصداقية المعلومات المتناقلة عبر وسائل الإدارة الإلكتروني من قبل مجموعة من الأفراد مما يؤدي إلى عزوفهم عن استخدامها وعدم الإقبال عليها<sup>(٤)</sup>.
- مما سبق تستنج الباحثة أن هناك معوقات مختلفة ومتنوعة تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات والبيئات التعليمية المختلفة، ومعظم هذه المعوقات مختلفة التأثير فبعضها يؤثر بدرجة عالية والبعض الآخر منخفضة، إلا أنها جميعها تقف مشكلة في وجه التطبيق ولا بد من وضع الخطط الناجحة وتوفير المتطلبات اللازمة للتقليل من هذه المعوقات حتى يتم تطبيقها بصورة صحيحة وسليمة، وبالتالي تحقق الأهداف إلى تسعى إليها الجامعة.

(١) العمري، سعيد. المتطلبات الإدارية الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٣م، ص ٢٣.

(٢) Loudon, Kenneth & Loudon, Jane. Management Information Systems Management the Digital Firm<sup>٩</sup>, ٩<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, New Jersey, 2006, p.g. 243.

(٣) Ugboman, E. Assuring Information Systems Effectiveness Through Data Integrity, Proc ISECON, 2007, p.g. 457-458.

(٤) بوقلاشي، عماد. مرجع سابق، ص ١٤٢.

## وظائف الإدارة الإلكترونية:

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية التي مثلت مرتكزات مهمة في الإصلاح الإداري وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

أولاً: التخطيط الإلكتروني: يعتمد التخطيط الإلكتروني في ظل الثورة الإلكترونية المعاصرة على استخدام نظم جديدة للمعرفة فهو أهم وظائف الإدارة الإلكترونية التخطيط الإلكتروني والذي يختلف عن التخطيط التقليدي فيما يلي<sup>(١)</sup>:

يمثل التخطيط الإلكتروني عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل.

- أنه عملية مستمرة نتيجة التدفق المستمر والمتجدد للمعلومات الرقمية.
- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني انطلاقاً مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة عبر الشبكات المحلية والعالمية مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار والأسواق والمنتجات والخدمات غير الموجودة وهذا يعطى ميزة و أفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب التخطيط التقليدي<sup>(٢)</sup>.

ثانياً: التنظيم الإلكتروني: قد اختلف التنظيم الإلكتروني عن التنظيم التقليدي في أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي يقوم أساساً على الوحدات الصغيرة وبالتالي يصبح التقسيم الإداري قائماً على أساس الفرق لا على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتياً، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة<sup>(٣)</sup>.

ثالثاً: الرقابة الإلكترونية: إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الفورية من خلال شبكة

(١) غنيم، أحمد محمد. مرجع سابق، ص ٥٧-٥٩.

(٢) Gadiesh, O & J. Liglbeert. Transforming Corne-office Stragy in to Frotline Action, Harvard Bussiness Review, 2011, vol. 79, No.1, p.g. ٧٤.

(٣) Robbins, S.R & M Coulter :op:cit, p.g ٢٦٠ .

المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطى إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين والمستهلكين، فالجميع يعمل في الوقت نفسه وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة مما يعنى أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة<sup>(١)</sup>.

رابعاً: القيادة الإلكترونية: أدى التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية والتغير في بيئة الأعمال الإلكترونية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية والتي تنقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

القيادة التقنية العملية: حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الإنترنت وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها إضافة إلى سرعة الحصول عليها وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة وهي سرعة الحركة والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال واتخاذ القرارات<sup>(٢)</sup>.

القيادة البشرية الناعمة: وهي التي تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرافية واتساع الأفق وحسن المعاملة، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة والوصول إلى السوق وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات المقدمة.

القيادة الذاتية: تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الإنترنت وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على انجاز المهمات والرغبة في المبادرة إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة<sup>(٣)</sup>.

#### أنماط الإدارة الإلكترونية:

تأخذ الإلكترونية أنماطاً مختلفة وأشكالاً متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المؤسسة بما يحقق أهدافها. من تلك الأنماط:

(١) غنيم، أحمد محمد. مرجع سابق، ص ٦٤.

(٢) موقع منتدى الحاسبات. تاريخ دخول الموقع (نوفمبر ٢٠١٧)

[www.alhasebat.com\\_vb\\_showthread?=36231](http://www.alhasebat.com_vb_showthread?=36231)

(٣) غنيم، أحمد محمد. مرجع سابق، ص ٢٣٩.

- الحكومة الإلكترونية: تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية، بشفافية عالية. ويمكن أن يتمثل ذلك في إنجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة. مثل: العلاقة بين الحكومة والحكومة. والعلاقة بين الحكومة والأفراد. والعلاقة بين الحكومة والشركات. والعلاقة بين الحكومة والموظف.
- التجارة الإلكترونية: التجارة الإلكترونية هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الشاملة في كل المجالات بصورة سريعة. ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية. وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية.
- الصحة الإلكترونية: تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية. فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت. كما يمكن إجراء العمليات الجراحية في دولة وأن يكون الطبيب الاستشاري في دولة أخرى. كذلك يمكن تقليل أوقات الانتظار للمراجعين. فالمريض عندما يخرج من عيادة الطبيب ويتجه إلى الصيدلية يكون الدواء في انتظاره لدى الصيدلي. لأن الطبيب أرسل وصفة الدواء إلكترونياً إلى الصيدلية.
- التعليم الإلكتروني: في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو عبر شبكة الإنترنت. كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الإنترنت.
- النشر الإلكتروني: من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والإطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية<sup>(١)</sup>.

مما سبق يتضح أن الوظائف الأساسية للإدارة الإلكترونية في الجامعة تتحدد بأربع وظائف هي التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة وهذه الوظائف مترابطة ومتناسقة فيما بينها بحيث تؤدي كل وظيفة العمل المناسب لها ويختلف عمل كل وظيفة عن الأخرى

(١) العوامة، نائل عبد الحفيظ. الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة دراسات، المجلد ٢٩، ع ١، عمان، ٢٠١١م، ص ٣٠.

بحسب الوقت المناسب لها ولكنها تظل مستمرة مع العمل الجامعي طوال استمراره وهذا ما لا يتفق مع الإدارة التقليدية، لذلك يصعب التعامل في عصرنا الحالي مع الإدارة التقليدية لكثرة المعلومات وتطور الأجهزة وتعددتها.

#### نبذة عن جامعة الأزهر:

نبذة عن جامعة الأزهر: جامعة الأزهر هي أكبر جامعة في العالم، نشأت قبل جامعة بولينا بإيطاليا، وتعد ثالث أقدم جامعة بعد جامعتي الزيتونة والقرويين، لكنها ظلت على طول القرون مؤسسة تعليمية بينما توقف الجامعتان الأوليان أزمانا عن كونهما مؤسستين تعليميتين، وهي المؤسسة الدينية العلمية الإسلامية العالمية الأكبر، وتوجد في القاهرة عاصمة جمهورية مصر العربية إضافة إلى فروعها المنتشرة في معظم المحافظات المصرية.

وتمثل جامعة الأزهر قبلة المسلمين العلمية، فمنذ أكثر من ألف عام وهي منارة العلم، وقبلة طلاب العلم من كل مكان لتعلم العلوم الشرعية والعربية والعلوم الطبيعية والإنسانية، وظلت خلال تاريخها المديد مركزا للوسطية والاعتدال، ونشر الثقافة الإسلامية وتعاليم الإسلام وقيمه السمحة التي لا تعرف الغلو ولا الشطط، ولا التطرف ولا التعصب المذهبي والسياسي.. وفي أروقتها تعلم الملوك والسلطين والرؤساء وشيوخ الأزهر والمفتون والوزراء والسفراء والعلماء وغيرهم<sup>(١)</sup>.

#### الجامعة والجامع:

ورثت جامعة الأزهر الجامع الأزهر الذي يعود تاريخه إلى العهد الفاطمي في ١٤ من رمضان سنة ٣٥٩ هـ (٩٧١م)، وتم تخصيص الأزهر كمسجد رسمي أقامته الدولة منبرا لدعوتها الدينية ورمزا لسيادتها الروحية، وافتتح للصلاة لأول مرة في ٥ من رمضان سنة ٣٦١ هـ. وسمي بالجامع الأزهر نسبة إلى السيدة فاطمة الزهراء رضي الله عنها والتي ينتسب إليها الفاطميون.

وقد كان الغرض من إنشائه في بداية الأمر الدعوة إلى المذهب الشيعي، ثم لم يلبس أن أصبح جامعة لنشر المذهب السني، يتلقى فيها طلاب العلم مختلف العلوم الدينية والعقلية، ويرجع الفضل في إسباغ الصفة التعليمية على الأزهر إلى الوزير يعقوب بن كلس، حيث أشار علي الخليفة العزيز سنة ٣٧٨ هـ بتحويله إلى معهد للدراسة، بعد أن كان مقصوراً على العبادات الدينية، ونشر الدعوة الشيعية.

(١) نبذة تعريفية بجامعة الأزهر مايو ٢٠١٧م عن موقع للجامعة:

<http://www.azhar.edu.eg/AboutUs/i>

والأزهر (جامعا وجامعة) في نظامه التعليمي هو أول من اخترع نظام المعيد في العالم أجمع، وكان وظيفة المعيد أن يُعيد على الطلاب ما قاله الأستاذ، وكان لا بد للطلاب الذي يريد أن يلتحق بالتدريس في أن يجتاز الامتحان.

ولقد وفرت جامعة الأزهر في ذلك التاريخ ما تتنافس عليه الجامعات الآن من نظام الساعات المعتمدة، وطرح المقرر الواحد لأكثر من أستاذ وعلى الطالب الاختيار. وكان يوجد أكثر من متخصص في العلم الواحد، والطالب هو من يختار شيخه، دون أدنى تثريب عليه في أن يجلس هنا أو هناك.. هكذا كان المنهج الاختياري موجودا في الجامعة، وكذلك منهج الاختبار الشفهي، وهو من أفضل أنواع الاختبارات<sup>(١)</sup>.

ويخطى من يتخيل أن أقدمية الجامعة في الجامع الأزهر لا تنسحب إلى تاريخ إنشائه عام 972هـ، وإنما تنسحب إلى عام 1920م عندما صدر المرسوم الملكي بإنشاء ثلاث كليات، لكن هذا القرار بالمرسوم الملكي يأتي في إطار تاريخي من تطوير التعليم في الأزهر الذي كان طبيعياً أن يتطور في كل زمان.

وقد باشر العلماء في جامعة الأزهر مهمتهم التعليمية على أتم وجه ولم يكتفوا بتعليم العلوم الشرعية فحسب، بل درسوا كذلك الفلسفة والمنطق والرياضيات والطب وإن كان على نطاق ضيق في بداية الأمر، حتى أنشأ الحاكم بأمر الله "دار الحكمة"، وكانت النساء تحضر بعض الدروس، وسرعان ما توسعت الدراسة لتشتمل على علوم الفلك، والحساب، والطب، والعمارة، والجيولوجيا، والتاريخ، وبعض العلوم الاجتماعية، وغير ذلك من العلوم المختلفة، وكان من أشهر العلماء الذين ارتبطت أسماؤهم بالأزهر (جامعا وجامعة): ابن خلدون، وابن حجر العسقلاني، والسخاوي، وابن تغري بردي، وموسى بن ميمون والحسن بن الهيثم ومحمد بن يونس المصري، وغيرهم من العلماء أخرجوا للعالم كلاً نتاجاً علمياً تدين له البشرية حتى يومنا هذا.

ويعد العصر المملوكي من العصور الزاهرة للأزهر الشريف (جامعا وجامعة)، حيث ذاع صيته، وأخذ مكانته كمركز تعليمي، وزود بالمكتبات والكتب النفيسة، إلى أن أصبحت مكتبته واحدة من أكبر وأعظم مكتبات الشرق والعالم، لما حوته من كنوز ونفائس. واستمر إماره من قبل عدد من سلاطين المماليك، حتى أصبح المدرسة الأم بالقاهرة، والجامعة الإسلامية الكبرى التي لا تنافسها أية جامعة أخرى في العالم الإسلامي أجمع<sup>(٢)</sup>.

(١) الإدارة الإلكترونية لجامعة الأزهر، نوفمبر ٢٠١٦، عن موقع للجامعة: <https://azharegypt.edu.eg>

(٢) <http://www.azhar.edu.eg/AboutUs/i>

وعلى الرغم من الخمول والجمود الذي حاق بالعلوم والفنون بمصر تحت الحكم العثماني فإن الجامعة الأزهرية ظلت الملاذ الآمن للعلم والمعرفة، كما تصدر الأزهر (جامعة) وجامعة (الثورات في فترة الحملة الفرنسية على مصر، ووقوفه مع الشعب في اختيار محمد علي واليًا على مصر.

ففي هذه العقود الطويلة كانت الجامعة المصدر الوحيد لتحصيل العلوم، وتخريج موظفي ومعلمي الدولة في العالم الإسلامي.

وفي العصر الحديث ومع النهضة التي بدأها محمد علي، لم يكن هناك إلا طلاب وخريجو هذه الجامعة ليكونوا نواة للمعاهد التعليمية المختلفة، والتي أنشأت لتكون تعليمًا على النمط الأوروبي الحديث، كما كانوا نواة البعثات التعليمية لأوروبا لنقل المعارف الحديثة.

ومع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين شهدت جامعة الأزهر بداية إصلاح وتحديث، كان الغرض منه تحويلها لمؤسسة ذات كيان تعليمي يأخذ بالنظم الحديثة، وترجم عدد من العلماء هذا الإصلاح، تقدمهم الإمام محمد عبده، حيث شكل أول مجلس إدارة لهذه المؤسسة في ٦ من رجب سنة ١٣١٢ هـ. تلاه صدور القانون رقم ١٠ لسنة ١٩١١، والذي نظم الدراسة وجعلها مراحل، ووضع نظامًا للموظفين، وشروطًا لقبول الطلاب، وكذا نظم الامتحانات، والشهادات، وأنشأ هيئة تشرف عليه تسمى مجلس الأزهر الأعلى.

واستمرارًا لتطور هذه المؤسسة العريقة صدر القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٣٠، والذي أنشأت بمقتضاه الكليات الأزهرية الثلاث، وهي كليات: أصول الدين، والشريعة، واللغة العربية، ونص القانون علي إمكانية التوسع في إقامة كليات أخرى<sup>(١)</sup>.

كما أدخلت العلوم غير الشرعية بالمعاهد الأزهرية، مثل: الرياضيات، والعلوم، والدراسات الاجتماعية، لتأهيل الخريجين عند التحاقهم بالكليات الأزهرية المختلفة، ثم تلاه القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٣٦، حيث استحدثت مرحلة رابعة وهي الدراسات العليا. وتوجت المسيرة بقانون سمي قانون التطوير، وصدر في ٥ من يوليو سنة ١٩٦١ تحت رقم ١٠٣ بشأن إعادة تنظيم الأزهر.

وبمقتضى هذا القانون قامت في رحاب الأزهر جامعته العلمية التي تضم عددًا من الكليات العلمية لأول مرة مثل كليات: التجارة والطب والهندسة والزراعة، وكذلك فقد فتحت أبواب الدراسة بالجامعة للفتاة المسلمة بإنشاء كلية للبنات ضمت عند قيامها شعبًا لدراسة الطب والتجارة والعلوم والدراسات العربية والإسلامية والدراسات الإنسانية وتتميز

(<sup>١</sup>)<https://azharegypt.edu.eg>HYPERLINK

الكليات الحديثة والعلمية بجامعة الأزهر عن نظيراتها من الكليات الجامعية الأخرى باهتمامها بالدراسات الإسلامية إلى جانب الدراسات التخصصية.

وقد توسعت نظم التعليم في الجامعة ولم تقف عند حدود المكان والزمان، وانتقلت إلى الواجهة الحديثة والعصرية، ولم تعد رسالتها قاصرة على الوعظ والإرشاد والتعليم، بل انتقلت إلى آفاق أبعد لتكون لها الريادة في البحث العلمي وفي خدمة الأمة الإسلامية والدفاع عن قضاياها، ونشر الإسلام الوسطي في مواجهة تيارات التشدد والتطرف في شتى أنحاء العالم.

وما يزال عطاؤها متواصلا وفياضاً ومستمرًا ببعثاتها الخارجية ووفودها الثقافية التي تقصد شتى الدول الإفريقية والأوروبية والأمريكية والآسيوية وقارة أستراليا، بعد أن أرست عبر تاريخها المديد أسس النظم والتقاليد الجامعية المتعارف عليها والمعمول بها في كل جامعات العالم.

تعزز جامعة الأزهر بالكليات العملية تمامًا كاعتزازها بالكليات الشرعية، فتدريس العلوم العملية والتجريبية بدأ مع الأزهر الشريف في ذات التاريخ الذي بدأ فيه تدريس العلوم العربية والشرعية، كما أن أول دفعة تخرجت في مدرسة الطب في أبي زعبل، وكان عددهم مئة طالب كلهم طلاب الأزهر الشريف، فالتطّب في مصر عُرف عن طريق طلاب الأزهر الشريف.

وحينما أراد محمد علي باشا أن يبعث البعثات التعليمية لينهض بمصر لم يجد إلا المؤسسة الأزهرية فخرجت منه تسع بعثات تعليمية إلى إيطاليا وفرنسا والنمسا وإنجلترا وروسيا وغيرها، وكان أكثر من 70% من أعضاء هذه البعثات أزهريون.. هؤلاء هم الذين عادوا إلى مصر وأسسوا مدرسة الألسن، التي صارت بعد ذلك كلية الألسن، كما أسسوا حركة الترجمة والمدرسة الفنية العسكرية وغيرها<sup>(١)</sup>.

وهكذا كانت جامعة الأزهر حاملة مشاعل التنوير ونبراس نهضة الدولة المصرية الحديثة، فهي قائدة التنوير في كل مكان من العالم الإسلامي، وفي كل زمن إلى حد يسبق زمنه دائماً، وكان خريجوها على مدار التاريخ في قرى مصر والعالم، وفي مدن مصر والعالم، يلجأ إليهم الناس من كل صوبٍ وحديبٍ، يحتمون بهم، ويستهدون بهديهم.

لماذا جامعة الأزهر: عند الحديث عن جامعة الأزهر لماذا هي مجتمع للدراسة فإننا نجد أن الفرص المتاحة والقدرة التنافسية لجامعة الأزهر تفوق ما دون سواها، فهي فرص حصرية، لجامعة الأزهر فقط، لأن الأزهر مطلوب لا طالب، ولما تجد مؤسسة مطلوبة لا طالبة.. وجامعة الأزهر تتميز عن أية مؤسسة في العالم في أنها تضم طلاباً وافدين من

(١) <http://www.azhar.edu.eg/AboutUs/i>



107 دولة، ولا توجد مؤسسة تعليمية في العالم كله تضم هذه الأطياف والألوان من هذه البلدان إلا في جامعة الأزهر، واستضافتها للوافدين على نفقة الأزهر تجاوز أكثر من خمسمائة عام، وهذا من الفرص المتاحة<sup>(١)</sup>.

وبالجامعة (٢٣) كلية عملية فيها كليات تكرارية، وهذا هو الذي يخرجها في المنافسة إلى الريادة والتميز مع غيرها، فإن كانت مثلاً أي جامعة، تضم كلية طب واحدة فجامعة الأزهر تضم 4 كليات للطب، وإن كانت أي جامعة تضم كلية علوم واحدة، فجامعة الأزهر تضم 3 كليات للعلوم، وإن كانت أي جامعة تضم كلية هندسة، فجامعة الأزهر تضم 3 كليات للهندسة، وإن كانت أي جامعة تضم كلية صيدلة، فجامعة الأزهر تضم 3 كليات للصيدلة، وهناك واحدة تحت الإنشاء في الأقصر، وإن كانت أي جامعة تضم كلية طب أسنان واحدة، فجامعة الأزهر تضم (٣) كليات لطب الأسنان، وهناك واحدة تحت الإنشاء في الأقصر.. هذا كله يكشف عن القدرة التنافسية لجامعة الأزهر الشريف حتى على مستوى الكليات العملية<sup>(٢)</sup>.

وتضم جامعة الأزهر ٣٤ كلية علمية ونظرية و٤٥ كلية شرعية بإجمالي ٧٩ كلية منها ٤٧ كلية للبنين و٣٢ كلية للبنات كما أن عندنا معهدين للتمريض<sup>(٣)</sup>. وإذا كانت الجامعات الأخرى تملك مستشفى جامعياً واحداً فإن جامعة الأزهر تملك ٦ مستشفيات جامعية وتقدم خدمة طبية للجمهور ستة أضعاف ما تقدمه أي جامعة أخرى.

هذا كله يضع القدرة التنافسية لجامعة الأزهر على المحك.. ففيها ما ليس في غيرها، بل إن فيها مستشفى افتتح مؤخراً تبلغ مساحته ١٢٤٠٠٠ متر مربع، وهو أكبر مستشفى على الإطلاق في منطقة الشرق الأوسط، وبه مهبط طائرات<sup>(٤)</sup>.

ونظراً لأننا في مجتمع متطور بسرعة هائلة تعد تطبيقات الحاسوب فيه وتكنولوجيا الاتصال من أهم الأمور التي تسهل العملية الاتصالية والإدارية بصفة عامة تعتبر من بين الأدوات التكنولوجية الحديثة التي تسعى أغلب الإدارات اليوم إلى تطبيقها والاستفادة من مزاياها في مجال العمل الإداري، لأن حاجة الإدارات اليوم تكمن في استقطاب اليد العاملة المؤهلة التي تزيد بها كفاءة إدارة التنظيمات وبالتالي الوصول إلى أعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

لذلك تتمتع جامعة الأزهر بتقديم عدد من الخدمات المجتمعية والتعليمية الإلكترونية التي تقوم بإدارتها إلكترونياً عن طريق فريق من المتخصصين لتقديمها لكل

(١) <http://www.azhar.edu.eg/Study/Students>

(٢) <http://www.azhar.edu.eg/international-student>

(٣) <http://www.azhar.edu.eg>

(٤) الدراسة-في-الجامعة/الدراسات-العليا عن موقع للانترنت: <http://www.azhar.edu.eg>

أنحاء العالم نظرا لأهميتها من ناحية ولأهمية ودور الأزهر الشريف من ناحية أخرى. من تلك الخدمات الإلكترونية ما يلي:

- مرصد الأزهر الشريف باللغات الأجنبية: ذلك النموذج الفريد للعمل والشباب الذي يديره مجموعة من الشباب والباحثين يجيدون العديد من اللغات الأجنبية إجابة تامة لرصد كل ما تبثه المنظمات المتطرفة ويتابع كل ما ينشر عن الإسلام والمسلمين على مواقع الإنترنت وصفحات التواصل الاجتماعي ومراكز الدراسات والأبحاث المعنية بالتطرف والإرهاب ودراسة أحوال المسلمين والقنوات التليفزيونية وإصدارات الصحف والمجلات باللغة العربية وثمان لغات أجنبية حية ويرد عليها من خلال لجان متخصصة ليغلق على الإرهابيين والمتطرفين وأصحاب الآراء المتشددة جميع المنافذ وليحث المسلمين في الغرب على الاندماج في مجتمعاتهم واحترام قوانين البلاد التي يعيشون فيها.

وقد افتتح فضيلة الإمام الأكبر أ.د/ أحمد الطيب شيخ الأزهر "مرصد الأزهر باللغات الأجنبية" في الثالث من شهر يونيو ٢٠١٥ ليكون أحد أهم الدعائم الحديثة لمؤسسة الأزهر العريقة وقد وصفه فضيلته بأنه "عين الأزهر الناضرة على العالم"، لا سيما وأنه يعمل بثمان لغات أجنبية حية (الإنجليزية، الفرنسية، الألمانية، الإسبانية، الأوردية، الفارسية، اللغات الإفريقية، الصينية)، يقوم من خلالها بقراءة وتتبع ما يتم نشره بهذه اللغات عن الإسلام والمسلمين مع التركيز على ما ينشره المتطرفون من أفكار ومفاهيم مغلوطة. وذلك متابعة منه لما يحدث في العالم من مستجدات وقضايا يعمل على رصدها ومتابعتها وتحليلها أولاً بأول والرد عليها بموضوعية وحيادية لنشر الفهم الصحيح لتعاليم الإسلام ووسطيته ومن ثم مجابهة الفكر المنحرف والمتطرف وتفكيكه لتحسين الشباب من مختلف الأعمار من الوقوع فريسة في برائته.

لا يعتمد في الأصل على الآيات القرآنية والأحاديث النبوية والنصوص الدينية، ولكن كيفية فهم هذه الآيات القرآنية والأحاديث النبوية والنصوص الدينية فهما صحيحا وكيفية تناولها وتطبيقها وإسقاطها على الواقع في ظل المتغيرات واختلاف البيئات والثقافات الأمر الذي ينعكس بالضرورة على تجديد الخطاب الديني ليقدم في النهاية خطابا متوازنا يتسم ببساطة الأسلوب ووضوح المقصد ودقة العبارة واعتماد الشرع والعقل صنوان لا ينفصلان، لأنه يخاطب الجميع مهما اختلفت ثقافتهم وألوانهم وبعيدا عن التحذلق أو التقعر أو التنفير. ومن هنا كان لحملات التوعية التي أطلقها المرصد وما زال يطلقها صدا واسعا بين الشباب ومردودا إيجابيا على أفكارهم وتوجهاتهم الأمر الذي يلاحظه المراقب للوهلة الأولى من الزيادة المطردة في أعداد المتابعين لهذ الحملات. كما يشارك المرصد بأعضائه وتقاريره المختلفة في العديد من المؤتمرات الدولية التي تناقش قضايا الإسلام والإرهاب وعلاقة المسلم بغير المسلم وتعزيز قيم التسامح والرحمة والعيش المشترك وتعزيز المجتمعات المتماسكة ومناهضة الإسلام وفوبيا ومساعدة الأقليات المسلمة على

الاندماج في المجتمعات التي يعيشون فيها مع المحافظة على هويتهم والمساعدة على تقديم الحلول الشرعية والفقهية والعملية للقضايا التي يواجهونها، ويفتح المرصد أبوابه للتعاون مع المؤسسات المعنية بنشر ثقافة السلام ومكافحة الكراهية ودعم التعددية والتشجيع على تأسيس مجتمعات آمنة تنعم بالرخاء والأمن والسلام. كما يقدم المرصد كذلك فتاوى شرعية ومقالات وإحصاءات تتجدد لحظة بلحظة<sup>(١)</sup>.

- جريدة صوت الأزهر الإلكترونية: جريدة صوت الأزهر تصدر الأربعاء من كل أسبوع عن مشيخة الأزهر الشريف برعاية فضيلة الإمام الأكبر الدكتور أحمد الطيب، ويرأس مجلس إدارتها فضيلة وكيل الأزهر الدكتور عباس شومان، وأسسها الإمام الراحل الدكتور محمد سيد طنطاوي وصدر العدد الأول منها في أكتوبر ١٩٩٩ م، مقرها جامعة الأزهر فرع الدراسة<sup>(٢)</sup>.

- مجلة صوت الأزهر الإلكترونية: مجلة اجتماعية تهتم بكل مجالات الحياة تصدر بصورة أسبوعية.

- مركز الأزهر العالمي للفتوى الإلكترونية: ويعمل المركز على التصدي للفتاوى المتشددة والحد من فوضى الفتاوى و الفتوى مع مراعاة شروط الفتوى من حيث الزمان والمكان وعموم حال المستفتى، المساهمة بمزيد من نتاج البحوث الشرعية والبحثية المتميزة لحل وحسم النوازل والقضايا الفقهية والشبهات المثارة حديثاً، العمل على زيادة الوعي بما يخص المجتمع النسائي من الفتاوى وتصحيح المفاهيم المغلوطة حول قضايا المرأة في الشريعة الإسلامية، إعداد وتأهيل الكفاءات العلمية المتخصصة من خلال برامج تدريبية ودورات شرعية وتنقيفية، من أجل تكوين علماء متخصصين وكوادر مهنية قادرة على التصدي للفتوى الشرعية ولتتبعوا محل الصدارة المحلية و الإقليمية والدولية و المشاركة الفاعلة بإنتاج البحوث الشرعية المتميزة في الرد على الشبهات والمفاهيم المغلوطة حول الشريعة الإسلامية وعلومها<sup>(٣)</sup>.

-التعليم عن بعد: وضعت جامعة الأزهر الشريف العلوم الشرعية بين أيدي طلاب العالم الراغبين في دراستها أينما كانوا من خلال التعليم الإلكتروني عن بعد وإعطاء

(١) <http://www.azhar.eg/observer/%D8%B9%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D8%B5%D8%AF>

(٢) <http://www.azhar.eg/sawtalazhar>

(٣) <http://www.azhar.eg/ArticleDetails/>

شهادات معتمدة بعد استيفاء الفصول الدراسية المعتمدة والمقررات الدراسية المقررة في كل فصل دراسي.

-الكنترول الإلكتروني: وفيه يتعرف الطالب على نتيجته الدراسية عن طريق إدخال رقم الجلوس الخاص به على الموقع الإلكتروني ومعرفة كل درجاته وتقديراته لكل المقررات الدراسية التي اجتازها خلال الفصل السابق<sup>(١)</sup>.

-التنسيق الإلكتروني: تلك الخدمة التي وفرت عناء السفر على ملايين الطلاب من كل محافظات مصر حيث يستطيع الحاصل على الثانوية الأزهرية أو ما يعادلها والذي تنطبق عليه الشروط المعلنة مسبقا على موقع الجامعة الإلكتروني التقديم وملء الرغبات الخاصة بالتنسيق ورفعها عبر موقع الجامعة الإلكتروني ومعرفة نتيجة التنسيق كذلك من خلاله.

-الدورات التدريبية: يمكن لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بجامعة الأزهر التقديم للحصول على دورات تدريبية بمختلف تخصصاتها من خلال الموقع الإلكتروني للجامعة وتحديد نوعية ومدة الدورة التدريبية وكذلك التكلفة الخاصة بها وتحصيلها الكترونيا عبر خدمات الجامعة الإلكترونية<sup>(٢)</sup>.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

أولاً: دراسة مروان سليم الأغا، خليل جعفر حجاج، ورؤى علي كساب (2012) العلاقة بين المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة<sup>(٣)</sup> هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، تم في هذه الدراسة استخدام الاستبانة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من 161 عضو هيئة تدريس، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وتطبيق الإدارة الإلكترونية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين أنماط القيادة الإدارية السائدة وتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما بينت النتائج وجود اختلاف في اهتمامات الجامعات بتوفير

<sup>(١)</sup> [https://azhar.live/?page\\_id=308http://www.tansik.egypt.gov.eg/application/Certificates/Azhar/DefaultAzhar.aspx](https://azhar.live/?page_id=308http://www.tansik.egypt.gov.eg/application/Certificates/Azhar/DefaultAzhar.aspx)

<sup>(٢)</sup> <http://aqatc.azhar.live>

<sup>(٣)</sup> الأغا، مروان سليم، وحجاج، خليل جعفر، وكساب، رؤى علي. العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2012، المجلد 14، العدد الأول، 2012م

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث كان هناك قصور في إصدار التشريعات، وتطوير التنظيم الإداري وتدريب العاملين على تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

ثانيا: دراسة موسى عبد الناصر، ومحمد قريشي (٢٠١١) مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي<sup>(١)</sup>. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية العمل الإداري وزيادة فعاليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسة التعليم العالي. شملت هذه الدراسة فرضية رئيسية تمثلت في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري، وشملت أيضا أدوات تتكون من مجتمع البحث من العاملين الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة والبالغ عددهم (١٤٢) عامل وتم أخذ عينة عشوائية طبقية حجمها (٥٠) عامل وتم استخدام المنهج الوصفي وأدواته مثل الملاحظة والمقابلة والإستبيان كأداة بحثية في جمع البيانات الخام، وقد توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تتوفر في مجموعة من العناصر (الأجهزة والمعدات والبرمجيات والشبكات) التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها، كما أن استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت وأمن المعلومات وحواجز الزمان والمكان وأخيرا توصلت إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال توفير وقت وجهد العاملين وتقليل التكاليف.

ثالثا: دراسة منى عطية البشري(2011) معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة<sup>(٢)</sup>. هدفت هذه الدراسة التي أجريت في المملكة العربية السعودية إلى الكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى من وجهة نظر الإداريات وأعضاء هيئة التدريس. تكونت عينة الدراسة من (٤٤١) عضو هيئة تدريس وإدارية، وقلّة التدريب على الإدارة الإلكترونية، وكذلك معوقات بشرية كضعف مهارات اللغة الإنجليزية، والنقص في عدد الإداريات المتخصصات، ومعوقات مالية، كما بينت النتائج أن درجة استخدام الإدارة الإلكترونية كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود رغبة ايجابية نحو التحول للإدارة الإلكترونية.

(١) عبد الناصر، موسى، وقريشي، محمد. مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي. دراسة علمية منشورة في مجلة الباحث، جامعة بسكرة، العدد. 9الجزائر، 2011م.

(٢) البشري، منى عطية. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة. جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2011م.

رابعاً: دراسة محمد مربع أحمد كناني (٢٠١٠) واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين<sup>(١)</sup>. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية، وعلاقتها بمستوى الفعالية التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، كما هدفت إلى المقارنة بين الجامعات الحكومية، والجامعات الخاصة في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية، تكونت عينة الدراسة من 373 قائداً أكاديمياً من أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الصفي، وتم إعداد استبانته تكونت من 70 فقرة موزعة على جزأين، أحدهما: يقيس واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية، والآخر يقيس مستوى الفعالية التنظيمية في الجامعات السعودية. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية الحكومية والخاصة، وإن مستوى الفعالية التنظيمية جاء بمستوى متوسط كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلاف دال إحصائياً في قوة العلاقة الارتباطية بين واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومستوى الفعالية التنظيمية، يعزى لأثر نوع الجامعة.

خامساً: محمد بن سعيد محمد العريشي (2008) إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة<sup>(٢)</sup>. هدفت الدراسة إلى - التعرف على درجة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، التعرف على أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، التعرف على أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة بالنسبة لإمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية (المؤهل العلمي، العمل الحالي، سنوات الخبرة، دورات الحاسب الآلي) وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالإدارة العامة للتربية والتعليم، قام الباحث باستخدام استبانته مقلدة للدراسة. وكانت نتائج الدراسة متمثلة في أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك أهمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، وأن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك عوامل مساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، كما توصلت إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك معوقات لتطبيق الإدارة

(١) كناني، محمد مربع أحمد. واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة يرموك، إربد، الأردن، 2010م.

(٢) العريشي، محمد بن سعيد محمد. إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة - بنين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008م.

الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمؤهل العلمي لصالح الحاصلين على الماجستير وأخيراً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لدورات الحاسب الآلي لصالح الحاصلين على أكثر من ثلاث دورات.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أولاً: دراسة محمد الخصبه **Alkhsabah**، **Mohammad** (٢٠١٧) (١). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي في جامعة الطفيلة التقنية (TTU). ولتحقيق هدف الدراسة، تم تصميم استبيان وتطويره لجمع البيانات التي وزعت على عينة قوامها (٢٦٠) موظفاً يعملون في TTU. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية مرتفع حسب تصورات وحدات أخذ العينات بنسبة (٨٢٪). كما توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً يعزى به إحصائياً في استخدام الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي؛ وأن الإدارة الإلكترونية تتأثر بنسبة (٥٨,٣٪) بالأداء الوظيفي. وتوصي الدراسة بضرورة تطوير التشريعات واللوائح المعمول بها حالياً بحيث تتواءم مع المعاملات الإلكترونية الناتجة عن الإدارة الإلكترونية وتوفير القدرات المادية والبشرية والتقنية اللازمة لدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع الأعمال الإدارية.

ثانياً: دراسة جورمان (Gorman، 2011) (٢). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور قادة التعليم العالي في تبني واستخدام الاتصالات الإلكترونية والإنترنت في إداراتهم وفاعلية استخدامها. تكونت عينة الدراسة من ١١٣ عضو هيئة تدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي في جين كانت أداة الدراسة استبانة من تصميم الباحث، وقام الباحث بمعالجة البيانات ببرنامج SPSS، وقد أظهرت نتائج الدراسة ان قادة التعليم العالي لهم دور كبير في عملية التغيير في إداراتهم، كما بينت النتائج وجود تبني فعلي لاستخدام الإنترنت والاتصالات الإلكترونية في إدارة التعليم العالي.

(1) Mohammad، A. Reality of Use of Electronic Management and its Impact on Job Performance in Tafila Technical University. International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences، Vol.7، No.1، ٢٠١٧،

(2) Gorman، P. The leaders role in the adobtion and utilization of electronic communications and the Internet by off-campus college faculty .Ed.D. University of Minnesota.٢٠١١،

ثالثًا: دراسة فيلك (Felck، 2010) <sup>(١)</sup>. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى استخدام الإدارة الإلكترونية والبرامج الملحقة بها في إدارة الأقسام الإدارية في الجامعات، تكونت عينة الدراسة من ٣٦ رئيس قسم ذكور يعملون في الأقسام الإدارية المختلفة، وتم تطبيق استبانته مكونة من ٦٠ فقرة، موزعة على المعرفة الحاسوبية، واستخدام البرامج الملحقة، والرغبة في التطبيق، أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته ٦٧ % من رؤساء الأقسام يمتلكون معرفة مناسبة بالحاسوب، ويرغبون بتطبيقه في عملهم الإداري، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين المعرفة بالحاسوب، وبين مستوى استخدامه في الإدارة الإلكترونية، كما بينت نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تخفف من عبء العمل على رؤساء الأقسام، وتسرع من وتيرة العمل، وتقلل الأخطاء.

رابعًا: دراسة سرشت (Seresht، 2009) <sup>(٢)</sup>. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها في الجامعات الإيرانية، تم في هذه الدراسة استخدام الاستبانة، بالإضافة إلى المقابلة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من ٢٣٩ عضو هيئة تدريس وإداري. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات إدارية تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية تمثلت بعدم الوعي التكنولوجي، وافتقار الخبرة، وعدم الدافع والرغبة، بالإضافة إلى المعوقات الثقافية والتكنولوجية، كما أشار أفراد عينة الدراسة إلى فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية في اختصار الوقت والجهد، وأن فاعليتها تتحقق بدرجة أفضل في حال زوال معوقات تطبيقها.

خامسًا: دراسة ميليفيل (Mellivell، ٢٠٠٧) <sup>(٣)</sup>. هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الغربية الموجودة في هونج كونج، والتي تتبع النمط الغربي في أداء أعمالها، ومدى فاعلية توظيف الإدارة الإلكترونية في تجويد ورفع مستوى العمل الإداري، تكونت عينة الدراسة من ١٣٦ عضو هيئة تدريس وموظفًا وطلبا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أسلوب المقابلة المباشرة للتعبير عن تصوراتهم حول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية وفاعلية توظيفها، أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات الغربية في هونج كونج تطبق الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة في جميع العمليات، ما عدا تحسين الإجراءات الداخلية الخاصة بتسجيل الطلبة، وبنظام الرواتب والترقيات لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، فقد جاءت بدرجة متوسطة، وبينت النتائج أن فاعلية توظيف الإدارة الإلكترونية في تجويد العمل الإداري جاء بدرجة متوسطة وذلك نتيجة لعدم

(١) Felck، C.، Using Computers in Croatia National University Divisions . Journal of Research in Higher Education. ٢٠١٠، (١)٢،

(٢) Seresht، H. E-Management: Barriers and challenges in Iran .Phd. Dollamed Tabateebe University، 2009.

(٣) Mellivell، L. British University E-Management in Hong Kong Setting . Higher Education in Hong Kong. ٢٠٠٧، (٢) ٦،



التوظيف الكامل للإدارة الإلكترونية في مجالات العمل الإداري الجامعي، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف في المنشورات والمحاضرات الخاصة بتوعية المستفيدين، والتعريف بأهمية استخدام البرمجيات الإلكترونية التي تنتجها الجامعة في مجال التدريس، ومجال العمل الإداري.

#### التعقيب:

تناولت الدراسات السابقة بمحوريتها العربي والأجنبي موضوع الإدارة الإلكترونية بطرق متباينة، حيث هدفت إحدى الدراسات لرصد معدلات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهدفت أخرى لمعرفة المعوقات التي تواجه تطبيقها بأنواعها المختلفة، وفيما يلي أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسات و الدراسة الحالية وكذلك أوجه الاستفادة:

- أوجه الاتفاق:
  - اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في طبيعة عيناتها إذ ركزت كل الدراسات على قطاع التربية والتعليم.
  - اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة حيث استخدمت الدراسات كلها مقياس يقيس معوقات الإدارة الإلكترونية.
- أوجه الاختلاف:
  - اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في بعض النتائج الناجمة عنها، إذ أظهرت الدراسات السابقة وجود دلالة إحصائية لمتغير النوع (ذكر - أنثى) وسنوات الخدمة في تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، بينما توصلت الدراسة الراهنة إلى أنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لصالح متغيرات الدراسة (العمر - الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة).
  - اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في عينة الدراسة حيث اعتمدت إحدى الدراسات على الطلبة فقط بينما اعتمدت أخرى على الإداريين فقط في حين اعتمدت الدراسة الحالية على العاملين بالجامعة من الهيئة الإدارية والتدريسية.

#### ج- أوجه الاستفادة:

- الإلمام بمعلومات حول الإدارة الإلكترونية والاستفادة منها في إعداد الإطار النظري.
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة عبر مقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.
- الاستفادة من الأدب النظري للدراسات السابقة في بناء عبارات أداة الدراسة الحالية.

## الإطار التطبيقي للدراسة:

الإجراءات المنهجية: تعرض الباحثة فيها الوصف التفصيلي للدراسة الميدانية والإجراءات التي اتبعتها الباحثة لتنفيذها حيث تتضمن منهج الدراسة، مفرداتها، العينة، الأداة المستخدمة، طريقة توزيع وجمع الاستبانات وتفرغها وصدقها وثبتها، تفسير النتائج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وذلك للكشف عن المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية التي تواجه تطبيق وتفعيل الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر وسبل مواجهتها من وجهة نظر العاملين بالجامعة.

### أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- الكشف عن واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر.
- الكشف عن المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر.
- التعرف على أثر متغيرات الدراسة المرتبطة بأفراد العينة (العمر - الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة) في استجابات الأفراد نحو واقع المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر وسبل مواجهتها.
- التعرف على سبل مواجهة المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية التي تواجه الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر.

### تساؤلات الدراسة: تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما هو واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر؟
- ما هي أهم المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر؟
- ما أثر متغيرات الدراسة المرتبطة بأفراد العينة (العمر - الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة) في استجابات الأفراد نحو واقع المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر؟
- سبل مواجهة المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية التي تواجه الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر؟

مجتمع الدراسة الميدانية: يتمثل مجتمع الدراسة من الهيئة الإدارية الذين يعملون في جامعة الأزهر ممن يحملون المسميات الإدارية المختلفة (مدير إدارة - موظف)، وكذلك أعضاء هيئة التدريس بمختلف درجاتهم العلمية (معيد - مدرس مساعد - مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ) الذين يعملون بكليات الجامعة ممثلة في (كلية العلوم بنين وبنات - كلية الهندسة بنين وبنات) كنموذج للكليات العملية في الجامعة، و(كلية التربية بنين - كلية الدراسات الإسلامية بنات) كنموذج للكليات النظرية في الجامعة.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) فردا موزعين على فرعى الجامعة بنين وبنات، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢) يوضح مجتمع وعينة الدراسة في جامعة الأزهر

الكلية	العدد الكلي	النسبة المئوية
علوم بنين	٢٩	١٤,٥%
علوم بنات	٣٠	١٥%
هندسة بنين	٣٣	١٦,٥%
هندسة بنات	٢٦	١٣%
التربية بنين	٤٥	٢٢,٥%
الدراسات الإسلامية بنات	٣٧	١٨,٥%
المجموع	٢٠٠	١٠٠%

يلاحظ من الجدول السابق زيادة عدد أفراد العينة في بعض الكليات عن الكليات الأخرى وعدم تساويهم وذلك يعود لعدة أسباب هي:

- اشتراك الهيئة التدريسية في تدريس الكلية بنين و بنات مثل كلية الهندسة بنين وبنات.
- بعض الكليات أكثر كثافة في الهيئة الإدارية والتدريسية عن باقي الكليات مثل كلية التربية بنين.
- أن الفقد في بعض كليات مجتمع الدراسة كان أكثر من باقي الكليات كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول رقم (٣) يبين توزيع الاستبانات على عينة الدراسة

الكلية	العدد الموزع	العدد المفقود	العدد العائد
--------	--------------	---------------	--------------

٢٩	٧	٣٦	علوم بنين
٣٠	١٠	٤٠	علوم بنات
٣٣	٨	٤١	هندسة بنين
٢٦	١٢	٣٨	هندسة بنات
٤٥	١٧	٦٢	التربية بنين
٣٧	١٩	٥٦	الدراسات الإسلامية بنات
٢٠٠	٧٣	٢٧٣	المجموع

ويلاحظ من الجدول السابق أن الباحثة قامت بتوزيع (٢٧٣) نسخة من الاستبانة على الهيئة الإدارية والتدريسية في كليات جامعة الأزهر مجتمع الدراسة، وبعد الإجابة على الاستبانة من قبل أفراد العينة قامت الباحثة بتجميع (٢٠٠) نسخة من أصل (٢٧٣) حيث تم فقد (٧٣) نسخة من الاستبانات الموزعة.

وقد تم إجراء التحليل الإحصائي على الاستبانات المسترجعة البالغ عددها (٢٠٠) استبانة كما سيتبين في الجداول التالية.

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة الاستبانة في جمع المعلومات اللازمة من أفراد العينة وذلك وفق الخطوات التالية:

- تحديد الأبعاد الرئيسية للاستبانة.
- إعداد الفقرات لكل بعد.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية.
- تحكيم الاستبانة واختبار صدقها.
- إعداد الاستبانة في صورتها النهائية.
- توزيع الاستبانة على عينة البحث.
- جمع الاستبانة وتفريغها وتحليلها إحصائياً.

وقد تكونت الاستبانة من جزأين هما:

الجزء الأول: البيانات الأولية.

الجزء الثاني: عبارات الاستبانة من أربعة محاور هي:

- المحور الأول: المعوقات الاجتماعية للإدارة الإلكترونية.
- المحور الثاني: المعوقات الاقتصادية للإدارة الإلكترونية.
- المحور الثالث: المعوقات الإدارية للإدارة الإلكترونية.
- المحور الرابع: سبل معوقات للإدارة الإلكترونية.

صدق وثبات المقياس:

#### - صدق المحتوى:

تم عرض المقياس على لجنة من المحكمين (١٠) من أساتذة الجامعة وقد تم حذف وتعديل وإضافة بعض الفقرات من قبل ٦ محكمين من أصل ١٠ أعضاء هيئة التدريس واعد اتفاق ٦ محكمين هو المعيار لبقاء أو تعديل أو حذف الفقرة ضمن المجال الذي تنتمي إليه ويتكون المقياس من أربع محاور: المحور الأول: المعوقات الاجتماعية للإدارة الإلكترونية، المحور الثاني: المعوقات الاقتصادية للإدارة الإلكترونية، المحور الثالث: المعوقات الإدارية للإدارة الإلكترونية، المحور الرابع: سبل مواجهة معوقات الإدارة الإلكترونية. وقد تكون المقياس في صورته النهائية من ٤٧ فقرة بواقع ١٣ فقرات للمعوقات الاجتماعية وهي الفقرات: من ١ إلى ١٣. و ١٠ فقرات للمعوقات الاقتصادية للإدارة الإلكترونية وهي الفقرات: من ١٤ إلى ٢٣. و ١١ فقرة للمعوقات الإدارية، وهي الفقرات: من ٢٤ إلى ٣٤. و ١٣ فقرات لسبل مواجهة تلك المعوقات من وجهة نظر العاملين بجامعة الأزهر وتتضمن الفقرات: من ٣٥ إلى ٤٧.

#### - صدق البناء:

تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (٨١) من العاملين بجامعة الأزهر (فرع القاهرة - بنين وبنات) من الهيئة الإدارية والتدريسية بالجامعة وقد تم اعتبار ارتباط الفقرة بالعلامة الكلية وارتباط الفقرة بالبعد محكا للصدق، والبقاء على الفقرات التي ترتبط بالبعد والعلامة الكلية بمقدار ٢٥ فأعلى، وتبين أن فقرات المقياس جميعا قد أوفت بهذا المعيار ولم تحذف ولا فقرة وبذلك ظل المقياس في صورته النهائية ٤٧ فقرة موزعة في خمسة محاور هي المعوقات الاجتماعية للإدارة الإلكترونية، المعوقات الاقتصادية للإدارة الإلكترونية، المعوقات الإدارية للإدارة الإلكترونية، وأخيرا سبل مواجهة تلك المعوقات وقد تمت الإجابة على كل فقرة من فقرات المقياس حسب تدرج خماسي مكون من خمس فئات هي (أوافق بشد - أوافق - أوافق إلى حد ما - لا أوافق - لا أوافق بشدة) وقد أعطت لكل استجابة درجات هي (٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١) بالترتيب على التوالي.

#### الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد، كما قامت بحساب معامل الارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للمقياس على النحو التالي.

جدول رقم (٤) يوضح معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الأول (المعوقات الاجتماعية للإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر) ن=٨١

رقم العبارة	مضمون المعوقات الاجتماعية	معامل الارتباط
١	ضعف الوعي العام بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية	0,260*
٢	بطء استجابة إدارة الجامعة لمطالب التغيير	0482**
٣	خوف الإدارة على سرية المعلومات	0,326**
٤	ضعف التحفيز الاجتماعي والمعنوي لاستخدام التقنيات الحديثة	0,262*
٥	عدم تفرغ أعضاء هيئة التدريس والإداريين مما يؤدي إلى انشغال العاملين في الجامعة عن حضور الدورات	0,372**
٦	مقاومة بعض العاملين في الجامعة للتغيير	0,576**
٧	خوف بعض العاملين في الجامعة من التغيير	0,395**
٨	صعوبة اللغة المستخدمة في الأنظمة والبرامج الأجنبية	0,477**
٩	التشكيك في مصداقية المعلومات المتناقلة عبر وسائل الإدارة الإلكترونية	0,511**
١٠	عدم الرغبة في تحمل مسؤولية الإجراءات والقرارات الإلكترونية	0,289**
١١	كثرة الأعباء الملقة على عاتق الإداريين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر	0,395**
١٢	عدم التوعية بأهمية ومميزات الإدارة الإلكترونية	0,430**
١٣	سهولة واعتماد استخدام الإدارة التقليدية	**٠,٣٦٨

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١ \* دالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق أن نتائج حساب معامل ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الأول (المعوقات الاجتماعية للإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر) قد تراوحت بين (٠,٢٦٠) في حدها الأدنى للعبارة رقم (١)، و (٠,٥١١) في حدها الأعلى للعبارة (٩) مما يجعل جميع عبارات البعد الأول (المعوقات الاجتماعية للإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر) ترتبط بالدرجة الكلية للبعد عند مستوى معنوية (٠,٠١) و(٠,٠٥) وبذلك تكون صالحة للتطبيق وأنها تقيس أهداف الدراسة.

جدول رقم (٥) يوضح معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد

الثاني (المعوقات الاقتصادية للإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر) ن=٨١

رقم العبارة	مضمون المعوقات الاقتصادية	معامل الارتباط
١٤	عدم وجود القدرة المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	0,358**
١٥	ارتفاع أسعار الأجهزة الإلكترونية	0,550**
١٦	ارتفاع أسعار البرمجيات الإلكترونية	0,525**
١٧	قلة كفاية الموارد المالية لصيانة الأجهزة	0,632*
١٨	قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب للموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية	0,620**

معامل الارتباط	مضمون المعوقات الاقتصادية	رقم العبارة
0,286**	ضعف المخصصات المالية بإدارة الجامعة لتنظيم المحاضرات والندوات وورش العمل الخاصة بالإدارة الإلكترونية	١٩
0,435**	ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنية المعلومات	٢٠
0,598**	ضعف الميزانية المخصصة لدعم وصيانة أجهزة الحاسب الآلي	٢١
0,016**	عدم وجود حوافز مالية للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني	٢٢
**٠,٣٨٨	ضعف الميزانية المخصصة من قبل إدارة الجامعة لتحديث و تطوير الأجهزة والتقنيات	٢٣

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن نتائج حساب معامل ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الثاني (المعوقات الاقتصادية للإدارة الاقتصادية في جامعة الأزهر) قد تراوحت بين (٠,٠١٦) في حدها الأدنى للعبارة رقم (٢٢)، و (٥٩٨) في حدها الأعلى للعبارة (٢١) مما يجعل جميع عبارات البعد الثاني (المعوقات الاقتصادية للإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر) ترتبط بالدرجة الكلية للبعد عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبذلك تكون صالحة للتطبيق وأنها تقيس أهداف الدراسة.

جدول رقم (٦) يوضح معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الثالث (المعوقات الإدارية للإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر) ن=٨١

معامل الارتباط	مضمون المعوقات الإدارية	رقم العبارة
0,422**	عدم وضوح الأهداف في التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية	٢٤
0,454**	لا يوجد تخطيط سليم	٢٥
0,260*	مركزية القرارات في إدارة الجامعة	٢٦
0,262*	لا يوجد قسم مسئول عن الإدارة الإلكترونية في الجامعة	٢٧
0,608**	عدم مشاركة العاملين في الجامعة في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية	٢٨
0,800**	نقص التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية	٢٩

رقم العبارة	مضمون المعوقات الإدارية	معامل الارتباط
٣٠	القيادات الإدارية الحالية غير متحمسة وغير متعاونة مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية	0,717**
٣١	الإجراءات الروتينية تؤخر وتعوق عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية	0,780**
٣٢	الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة	0,544**
٣٣	ضعف الربط الإلكتروني بين إدارة الجامعة وكلياتها في قواعد بيانات	0,743**
٣٤	عدم تصميم المكاتب والقاعات المجهزة في الجامعة لتناسب مع تقنيات الإدارة الإلكترونية	٠,٧٠١**

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١ \* دالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق أن نتائج حساب معامل ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الثالث (المعوقات الإدارية للإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر) قد تراوحت بين (٠,٢٦٠) في حدها الأدنى للعبارة رقم (٢٦)، و (٠,٨٠٠) في حدها الأعلى للعبارة (٢٩) مما يجعل جميع عبارات البعد الثالث (المعوقات الإدارية للإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر) ترتبط بالدرجة الكلية للبعد عند مستوى معنوية (٠,٠١) و (٠,٠٥) وبذلك تكون صالحة للتطبيق وأنها تقيس أهداف الدراسة.

جدول رقم (٧) يوضح معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الرابع (سبل مواجهة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر) ن=٨١

رقم العبارة	مضمون المعوقات الإدارية	معامل الارتباط
٣٥	إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية	0,261*
٣٦	عمل برامج توعية لأهمية الإدارة الإلكترونية وضرورة تطبيقها	0,860**
٣٧	توفير شبكات اتصالات الكترونية (انترنت - انترانت - إكسترانت)	0,831**
٣٨	استخدام تقنيات أمن المعلومات لضمان سرية المعلومات المستخدمة	0,260*
٣٩	الاستعانة بخبراء علم الاجتماع لنشر الوعي بمفهوم و أهمية الإدارة الإلكترونية	0,356**
٤٠	استخدام مختلف أشكال الاتصال الإلكتروني (البريد الإلكتروني -	0,860**



معامل الارتباط	مضمون المعوقات الإدارية	رقم العبارة
	(البريد الصوتي)	
0,690**	زيادة الدعم المادي لتطبيق الإدارة الإلكترونية	٤١
0,738**	تدريب العاملين للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية	٤٢
0,521**	إعادة بناء الهياكل التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية	٤٣
0,409**	إعادة صياغة الإجراءات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية	٤٤
0,262*	ربط إنجاز العمل والحوافز المادية باستخدام الإدارة الإلكترونية بمختلف تطبيقاتها	٤٥
0,261*	استغلال أوقات الفراغ والأجازات الرسمية في تدريب العاملين على تطبيقات الإدارة الإلكترونية	٤٦
*٠,٨٦٠	عمل دورات التدريب للعاملين في أوقات مناسبة	٤٧

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١ \* دالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق أن نتائج حساب معامل ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الرابع (سبل مواجهة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر) قد تراوحت بين (٠,٢٦٠) في حدها الأدنى للعبارة رقم (٣٨)، و (٠,٨٦٠) في حدها الأعلى للعبارة رقم (٤٧، ٤٠، ٣٦)، مما يجعل جميع عبارات البعد الرابع (سبل مواجهة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر) ترتبط بالدرجة الكلية للبعد عند مستوى معنوية (٠,٠١) و (٠,٠٥) وبذلك تكون صالحة للتطبيق وأنها تقيس أهداف الدراسة.

جدول رقم (٨) يوضح الارتباط بين درجة الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس ن=٨١

معامل الارتباط	المجال	البعد
0,373**	المعوقات الاجتماعية	الأول
0,624**	المعوقات الاقتصادية	الثاني
0,585**	المعوقات الإدارية	الثالث
*٠,٢٦٠	سبل مواجهة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	الرابع

\* دالة عند مستوى ٠,٠٥

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

ويلاحظ من الجدول السابق أن جميع أبعاد مقياس التمر ترتبط بالدرجة الكلية للمقياس عند مستوى ٠,٠١

الصدق التمييزي: قامت الباحثة بحساب دلالة الفروق بين المنخفضين والمرتفعين في درجات المقياس كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول رقم (٩) يوضح دلالة الفروق بين درجات المنخفضين والمرتفعين

المستوى	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المنخفضين	٢١	١٩٤,٧١	٢,٥٧	١٦,٤١٤	٠,٠١
المرتفعين	٢٧	٢٠٦,٣٣	٢,٣٢		

ومن الجدول السابق يتضح أن قيمة (ت) بلغت (١٦,٤١٤) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠١ لصالح المرتفعين مما يدل على قدرة المقياس التمييزية.

ثبات المقياس: لحساب معامل ثبات المقياس قامت الباحثة بحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ، وقد بلغ معامل ثبات ألفا (٠,٨٢) وهو معامل ثبات مرتفع يسمح للباحثة باستخدام المقياس في شكله الحالي بما يشتمل عليه من أبعاد وعبارات تقيس الأبعاد المختلفة للدراسة وتحقق الأهداف المحددة للدراسة سابقا.

المعالجة الإحصائية: تم حساب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من الدرجة الكلية والدرجات الفرعية لمعوقات الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر - فرع القاهرة (بنين، بنات) وكذلك سبل مواجهة تلك المعوقات. ثم اتبع ذلك اختبار (ت) للعينات المستقلة على الدرجة الكلية للمعوقات حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة و المستويات العمرية كما هو موضح في الجداول الآتية.

أولا وصف العينة:

جدول رقم (١٠) يوضح توزيع أفراد العينة تبعا للمسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
٧٠%	١٤٠	عضو هيئة تدريس
٣٠%	٦٠	إداري

المجموع	٢٠٠	%١٠٠
---------	-----	------

يتضح من الجدول السابق أن نسب أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس كانت (٧٠%) مقابل (٣٠%) من الإداريين العاملين في جامعة الأزهر وهذا يرجع إلى أن بعض الإداريين ممن يشغلون مراتب وظيفية وإدارية من هيئة التدريس بالجامعة، كما يرجع كذلك إلى تفهم أعضاء هيئة التدريس لطبيعة وأهمية البحث العلمي وتعاونهم وحرصهم على الإجابة على الاستبانة أكثر من الإداريين.

جدول رقم (١١) يوضح توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل
%٣٠	٦٠	دبلوم وبكالوريوس
%٤٧,٥	٩٥	ماجستير ودكتوراه
%٢٢,٥	٤٥	أستاذ مساعد وأستاذ
%١٠٠	٢٠٠	المجموع

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد العينة وفق المؤهل الدراسي حيث بلغ نسبة من يحملون دبلوم أو بكالوريوس من أفراد العينة (٣٠%)، ونسبة من يحملون ماجستير أو دكتوراه من أفراد العينة (٤٧,٥%)، ونسبة من هم أستاذ مساعد أو أستاذ (٢٢,٥%) ويلاحظ أن أكثر أفراد العينة من حملة الماجستير والدكتوراه حيث تعتمد الجامعة في الهيئة التدريسية على التدرج في المؤهلات العلمية من ماجستير ودكتوراه، وقد لاحظت الباحثة أيضا في بعض الوظائف الإدارية داخل الجامعة حصول بعض من الموظفين الإداريين على الماجستير والدكتوراه مما يفسر ارتفاع نسبة الحاصلين على ماجستير ودكتوراه بين أفراد العينة.

جدول رقم (١٢) يوضح توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
٥٨,٥	١١٧	ذكور
٤١,٥	٨٣	إناث
%١٠٠	٢٠٠	المجموع

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس حيث بلغت نسبة الذكور (٥٨,٥%) مقابل (٤١,٥%) للإناث، وهذا يرجع إلى هناك أعضاء هيئة تدريس

يدرسوا للبين والبنات معا ولكن لا توجد عضوات هيئة تدريس يدرسن للبين بل يدرسن للبنات فقط.

جدول رقم (١٣) يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من ٢٥	٤١	٢٠,٥%
٢٦ - ٣٥	٣٦	١٨%
٣٦ - ٤٥	٤١	٢٠,٥%
٤٥ فأكثر	٨٢	٤١%
المجموع	٢٠٠	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن نسبة (٢٠,٥%) من أفراد العينة أعمارهم أقل من ٢٥ سنة، ونسبة (١٨%) تتراوح أعمارهم بين ٢٦ - ٣٥ سنة، ونسبة (٢٠,٥%) تتراوح أعمارهم بين ٣٦-٤٥ سنة، ونسبة (٤١%) أعمارهم ٤٥ فأكثر، وهذا يدل على تنوع متوسط أعمار أفراد مجتمع الدراسة. وهذا يخدم أهداف الدراسة في تحديد المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر، ويلاحظ أن أكثر من نصف العينة (٥٩%) أقل من ٤٥ سنة مما يدل على حرص جامعة الأزهر ورؤيتها على ضخ دماء جديدة دائما داخل الجامعة في مختلف الكليات والإدارات ولكنها مازالت في مرحلة التجديد وتوطين الشباب في الوظائف الإدارية والأكاديمية المختلفة.

جدول رقم (١٤) يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٤١	٢٠,٥%
٦ - ١٠ سنوات	٧٦	٣٨%
أكثر من ١٠ سنوات	٨٣	٤١,٥%
المجموع	٢٠٠	١٠٠%

يوضح الجدول السابق عدد سنوات الخدمة لأفراد العينة حيث بلغت نسبة الأقل من ٥ سنوات (٢٠,٥%)، نسبة من ٦ إلى ١٠ سنوات (٣٨%) ونسبة الأكثر من ١٠ سنوات (٤١,٥%)، ومن هذا يتبين أن أكثر أفراد العينة من أصحاب الخبرة أكثر من ١٠

سنوات بنسبة (٤١,٥%) مما يؤكد توافر أصحاب الخبرة في عينة الدراسة وهذا يعزز من مصداقية النتائج وقربها من الواقع بنسبة كبيرة.

جدول رقم (١٥) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

النسبة	التكرار	المشاركة في الدورات التدريبية
٥١%	١٠٢	لم يشارك في أي دورة
٢٧%	٥٤	شارك في دورة واحدة
١١,٥%	٢٣	شارك في دورتين تدريبيتين
١٠,٥%	٢١	شارك في أكثر من دوريتين
١٠٠%	٢٠٠	المجموع

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد العينة تبعاً لعدد الدورات التدريبية التي حصلوا عليها أو شاركوا فيها حيث جاءت نسبة من لم يشاركوا في أي دورة (٥١%)، ونسبة من شارك في دورة واحدة (٢٧%) ونسبة من شاركوا في دورتين تدريبيتين (١١,٥%)، نسبة من شاركوا في أكثر من دورتين تدريبيتين (١٠,٥%)، ونلاحظ ارتفاع نسبة من لم يشاركوا في دورات تدريبية مما يدل على وجود قصور من جانب الجامعة في تنظيم دورات تدريبية خاصة بالإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها من ناحية، ومن ناحية أخرى قلة وعى واهتمام أفراد العينة بالإدارة الإلكترونية وعدم حرصهم على الحصول على دورات خاصة بها لإتقانها وبدء ممارستها والتغلب على ما يواجههم من معوقات.

وهذا يتفق مع دراسة (محمد بن سعيد محمد العريشي ٢٠٠٨) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكتروني تعزى لدورات الحاسب الآلي لصالح الحاصلين على أكثر من ثلاث دورات.

جدول رقم (١٦) يوضح دلالة الفروق بين الذكور والإناث في معوقات الإدارة الإلكترونية والدرجة الكلية

المجال	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
البعد الأول المعوقات الاجتماعية	ذكور	١١٧	٥٧,٢١	٢,١٦	٠,٣٧٢	٠,٧١٠ د.غ.
	إناث	٨٣	٥٧,٣٢	١,٩٨		
البعد المعوقات	ذكور	١١٧	٤٠,٨٨	٣,٠٩	١,٢٧٨	٠,٢٠٣ د.غ.
	إناث	٨٣	٤١,٤٠	٢,٥٦		

الثاني	الاقتصادية					
البعد الثالث	المعوقات الإدارية	ذكور	١١٧	٤٧,٥٣	٤,٣٩	٠,٩٧٤ د.غ
		إناث	٨٣	٧٧,٥١	٤,١٦	
البعد الرابع	سبل مواجهة معوقات الإدارة الإلكترونية	ذكور	١١٧	٥٦,٣٧	٣,٨١	٠,٦٤٧ د.غ
		إناث	٨٣	٥٦,١٢	٣,٩٨	
المجموع		ذكور	١١٧	٢٠٢,٠٠	٥,٢٥	٠,٦١٠ د.غ
		إناث	٨٣	٢٠٢,٣٧	٤,٥٦	

ويتبين من الجدول السابق أن قيم (ف) لأبعاد المقياس والدرجة الكلية غير دالة إحصائياً، بمعنى أنه لا توجد فروق جوهرية بين الجنسين في المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية للإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر وسبل مواجهتها، حيث أن تحديد المعوقات وسبل مواجهتها يتوقف على إدراك ووعي أفراد العينة بأهمية الإدارة الإلكترونية وإيمانهم بضرورة تطبيقها واستخدامها في مختلف الأعمال الإدارية بالجامعة وفق الثقافة العامة (الثقافة التكنولوجية) لكل فرد من أفراد العينة والتي لا تتوقف على جنس معين سواء ذكور أو إناث.

جدول رقم (١٧) يوضح دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر والدرجة الكلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (تحليل التباين الأحادي - ANOVA)

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
البعد الأول	بين المجموعات	٠,٢٨٣	٢	٠,١٤١	٠,٠٣٢	٠,٩٦٨ د.غ
	داخل المجموعات الكلية	٨٦٦,١٩٦	١٩٧	٤,٣٩٧		
	داخل المجموعات الكلية	٨٦٦,٤٨٠	١٩٩			
البعد الثاني	بين المجموعات	١,٧١١	2	٠,٨٥٦	٠,١٠٢	٠,٩٠٣ د.غ
	داخل المجموعات الكلية	١٦٦٠,٢٨٩	197	8,428		
	داخل المجموعات الكلية	١٩٩٢,٠٠٠	١٩٩			
البعد الثالث	بين المجموعات	٤,٣٩٢	2	٢,١٩٦	٠,١١٨	٠,٨٨٨ د.غ
	داخل المجموعات الكلية	٣٦٥٣,٤٢٨	197	18,545		
	داخل المجموعات الكلية	٤٦٥٧,٨٢٠	١٩٩			

٠,٨٨٠ د.غ	٠,١٢٨	١,٩٤٦	2	٣,٨٩١	بين المجموعات	البعد الرابع
		15,185	197	٢٩٩١,٥٢٩	داخل المجموعات	
			١٩٩	٢٩٩٥,٤٢٠	الكلية	
٠,٩١١ د.غ	٠,٠٩٣	٢,٣٢٦	2	٤,٦٥٢	بين المجموعات	المجموع
		24,945	197	٤٩١٤,٢٢٨	داخل المجموعات	
			١٩٩	٤٩١٨,٨٨٠	الكلية	

ويتبين من الجدول السابق أن قيم (ف) لأبعاد المقياس والدرجة الكلية غير دالة إحصائياً، بمعنى أنه لا توجد فروق جوهرية بين المؤهلات العلمية المختلفة لأفراد العينة في تحديد المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية للإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر وسبل مواجهتها، حيث إن تحديد المعوقات وسبل مواجهتها لا يتوقف على مؤهل معين بل يتخطى ذلك إلى مدى إيمان أفراد العينة للحاجة إلى تطبيق مختلف وسائل الإدارة الإلكترونية في إدارات وكليات الجامعة بغض النظر عن المؤهل الذي يحمله أعضاء هيئة التدريس أو الإداريين ممن يعملون في الجامعة.

وهذا يختلف مع دراسة (محمد بن سعيد محمد العريشي ٢٠٠٨) التي توصلت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمؤهل العلمي لصالح الحاصلين على الماجستير.

جدول رقم (١٨) يوضح دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر والدرجة الكلية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة (تحليل التباين الأحادي - ANOVA)

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
البعد الأول	بين المجموعات	٣,٠٢٢	٢	١,٥١١	٠,٣٤٥	٠,٧٠٩ د.غ
	داخل المجموعات	٨٨٣,٤٥٨	١٩٧	٤,٣٨٣		
	الكلية	٨٦٦,٤٨٠	١٩٩			
البعد الثاني	بين المجموعات	٣,٨٣١	2	١,٩١٦	٠,٢٢٨	٠,٧٩٧ د.غ
	داخل المجموعات	١٦٥٨,١٦٩	197	8,417		
	الكلية	١٦٦٢,٠٠٠	١٩٩			
البعد الثالث	بين المجموعات	٤,٩٧٧	2	٢,٤٨٩	٠,١٣٤	٠,٨٧٤ د.غ
	داخل المجموعات	٣٦٥٢,٨٤٣	197	18,542		
	الكلية	٤٦٥٧,٨٢٠	١٩٩			
البعد الرابع	بين المجموعات	٩,٢٦١	2	٤,٦٣٠	٠,٣٠٥	٠,٧٣٧ د.غ
	داخل المجموعات	٢٩٨٦,١٥٩	197	15,158		
	الكلية	٢٩٩٥,٤٢٠	١٩٩			

٠,٩٨٥ د. غ.	٠,٠١٥	٠,٣٨٢	2	٠,٧٦٥	بين المجموعات	المجموع
		24,965	197	٤٩١٨,١١٥	داخل المجموعات	
			١٩٩	٤٩١٨,٨٨٠	الكلية	

ويتبين من الجدول السابق أن قيم (ف) لأبعاد المقياس والدرجة الكلية غير دالة إحصائياً، بمعنى أنه لا توجد فروق جوهرية بين عدد سنوات الخدمة المختلفة لأفراد العينة في تحديد المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية للإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر وسبل مواجهتها، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية أصبح ضرورة ملحة يلاحظها المبتدئ في العمل وكذلك صاحب سنوات الخدمة الطويلة من الهيئة الإدارية والتدريسية في جامعة الأزهر، فالحاجة باتت ملحة لاستخدام كافة تطبيقات الإدارة الإلكترونية ومن السهل تحديد معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة من كل العاملين داخل الجامعة دون أن يفرق في ذلك عدد سنوات الخدمة فالكل يتعلم تطبيقات الإدارة الإلكترونية على حد سواء، وكذلك يمارسها على قدر من المساواة كل حسب تخصصه والعمل الموكل إليه لذلك كان من المنطقي أن يدلى أصحاب سنوات الخدمة القليلة مع أصحاب سنوات الخدمة الكثيرة في تحديد المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية للإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر.

جدول رقم (١٩) يوضح دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر والدرجة الكلية وفقاً لمتغير المستويات العمرية (تحليل التباين الأحادي - ANOVA)

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
البعد الأول	بين المجموعات	٣,٠٢٠	٣	١,٠٠٧	٠,٢٢٩	٠,٨٦٧ د. غ.
	داخل المجموعات	٨٦٣,٤٦٠	١٩٦	٤,٤٠٥		
	الكلية	٨٦٦,٤٨٠	١٩٩			
البعد الثاني	بين المجموعات	٥,٢٧٨	3	١,٧٥٩	٠,٢٠٨	٠,٨٩١ د. غ.
	داخل المجموعات	١٦٥٦,٧٢٢	196	8,453		
	الكلية	١٦٦٢,٠٠٠	١٩٩			
البعد الثالث	بين المجموعات	٠,٨٣٤	3	٠,٢٧٨	٠,٠١٥	٠,٩٩٨ د. غ.
	داخل المجموعات	٣٦٥٦,٤٢٨	196	18,658		
	الكلية	٣٦٥٧,٨٢٠	١٩٩			
البعد الرابع	بين المجموعات	٦,٤٢١	3	٢,١٤٠	٠,١٤٠	٠,٩٣٦ د. غ.
	داخل المجموعات	٢٩٨٨,٩٩٩	196	15,250		
	الكلية	٢٩٩٥,٤٢٠	١٩٩			
المجموع	بين المجموعات	٢,٢٢٨	3	٢,٣٢٦	٠,٠٣٠	٠,٩٩٣



د. غ. د	25,085	196	٤٩١٦,٦٥٢	داخل المجموعات
		١٩٩	٤٩١٨,٨٨٠	الكلية

ويتبين من الجدول السابق أن قيم (ف) لأبعاد المقياس والدرجة الكلية غير دالة إحصائياً، بمعنى أنه لا توجد فروق جوهرية بين الفئات العمرية المختلفة لأفراد العينة في تحديد المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية للإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر وسبل مواجهتها، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن إدراك معوقات الإدارة الإلكترونية لا يتوقف على عمر أفراد العينة بل يتوقف على قدر ثقافتهم ووعيهم الذي لا يعتمد على عمر أو سن إنما يعتمد على تدريب وممارسة للإدارة الإلكترونية بمختلف تطبيقاتها ووسائلها مما يستلزم بعدها تحديد المعوقات بمنتهى الوضوح والسهولة والدقة.

وهذا يتفق مع دراسة (محمد مريع أحمد كنانى - ٢٠١٠) التي توصلت إلى عدم وجود اختلاف دال إحصائياً في قوة العلاقة الارتباطية بين واقع تطبيق الإدارة ومتغير العمر لأفراد العينة.

جدول رقم (٢٠) يوضح أهم معوقات الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر من وجهة نظر العاملين بالجامعة

رقم البعد	المجال	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
الأول	المعوقات الاجتماعية	١٣	٤٩,٢٤	٦,٦٥٦	الأول
الثاني	المعوقات الاقتصادية	١٠	٣٩,١١	٧,٦٥٠	الثالث
الثالث	المعوقات الإدارية	١١	٤٢,٩٥	٩,٩٩٨	الثاني

يوضح الجدول السابق أكثر معوقات الإدارة الإلكترونية التي تواجه تطبيقها في جامعة الأزهر من وجهة نظر العاملين في الجامعة من الهيئة الإدارية والتدريسية حيث يرى أفراد العينة أن المعوقات الاجتماعية من أكثر المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر حيث قناعة العاملين بالجامعة بالاستمرار على القديم وعدم التحول من الإدارة التقليدية للإدارة الإلكترونية بسبب عدم الوعي الكامل بأهميتها وسهولة تطبيقها بل يظل دائما عدم المصداقية والتشكيك ورفض كل ما هو جديد والتمسك بما تعودوا عليه من قبل، ثم المعوقات الإدارية فمن المعروف أن العمل الإداري يسير وفق مجموعة من النظم والقوانين واللوائح والتشريعات تنظم سير العمل وتيسر انتقال الإدارة من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لذلك كان من معوقات الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر عدم

وجود تشريعات تيسر تطبيقها وكذلك تحويل كافة خدمات الجامعة إلى الخدمات الإلكترونية التي تقدم عن طريق وسائل وتطبيقات الإدارة الإلكترونية المختلفة وأخيرا كانت المعوقات الاقتصادية حيث توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وكذلك توفير كافة المستلزمات المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة من ميزانية خاصة لربط إنجاز العمل الإلكتروني بالحوافز المادية وإنشاء إدارات خاصة بالإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (٢١) يوضح أكثر المعوقات الاجتماعية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر من وجهة نظر العاملين بالجامعة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مضمون عبارات المعوقات الاجتماعية	رقم العبارة
التاسع	١,٠٤٦	٣,٥٣	ضعف الوعي العام بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية	١
الحادي عشر	١,٥٥٩	٣,٥١	بطء استجابة إدارة الجامعة لمطالب التغيير	٢
السادس	١,٠٤٨	٣,٤٨	خوف الإدارة على سرية المعلومات	٣
الثاني	١,١٩٥	٤,١٣	ضعف التحفيز الاجتماعي والمعنوي لاستخدام التقنيات الحديثة	٤
الخامس	٠,٩٨٣	٤,٠٤	عدم تفرغ أعضاء هيئة التدريس والإداريين مما يؤدي إلى انشغال العاملين في الجامعة عن حضور الدورات	٥
الثامن	١,٢٢٦	٣,٧٧	مقاومة بعض العاملين في الجامعة للتغيير	٦
الثالث عشر	١,٤٠٤	٣,١٩	خوف بعض العاملين في الجامعة من التغيير	٧
العاشر	١,٥٤٩	٣,٥٢	صعوبة اللغة المستخدمة في الأنظمة والبرامج الأجنبية	٨
الأول	١,٠٤٢	٤,٢٢	التشكيك في مصداقية المعلومات المتناقلة عبر وسائل الإدارة الإلكترونية	٩
السابع	١,٢٢٦	٣,٨٣	عدم الرغبة في تحمل مسؤولية الإجراءات والقرارات الإلكترونية	١٠

١١	كثرة الأعباء الملقاة على عاتق الإداريين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر	٣,٤٧	١,٥٦٥	الثاني عشر
١٢	عدم التوعية بأهمية ومميزات الإدارة الإلكترونية	٤,٠٧	٠,٩٦١	الرابع
١٣	سهولة واعتياد استخدام الإدارة التقليدية	٤,١٠	١,٠٦٥	الثالث

يوضح الجدول السابق أكثر المعوقات الاجتماعية التي تواجه الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر من وجهة نظر العاملين في الجامعة من الهيئة الإدارية والتدريسية حيث تراوحت متوسطات العبارات ما بين (٤,٢٢ - ٣,١٩).

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة هي على التوالي: في المرتبة الأولى العبارة (٩) بمتوسط حسابي (٤,٢٢) والتي تنص على "التشكيك في مصداقية المعلومات المتناقلة عبر وسائل الإدارة الإلكترونية"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (٤) بمتوسط بلغ (٤,١٣) والتي تنص على "ضعف التحفيز الاجتماعي والمعنوي لاستخدام التقنيات الحديثة"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (١٣) بمتوسط حسابي (٤,١٠) والتي تنص على "سهولة واعتياد استخدام الإدارة التقليدية".

وكانت أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة هي على التوالي: المرتبة الحادية عشر العبارة (٢) بمتوسط حسابي (٣,٤٨) والتي تنص على "بطء استجابة إدارة الجامعة لمطالب التغيير"، واحتلت المرتبة الثانية عشر العبارة (١١) بمتوسط حسابي (٣,٤٧) والتي تنص على "كثرة الأعباء الملقاة على عاتق الإداريين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر"، واحتلت المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم (٧) بمتوسط حسابي (٣,١٩) والتي تنص على "خوف بعض العاملين في الجامعة من التغيير".

ويلاحظ أن أهم المعوقات الاجتماعية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر من وجه نظر العاملين في الجامعة من الهيئة الإدارية والتدريسية تمثلت في تهيئة الأفراد العاملين داخل الجامعة والمستفيدين كذلك من خدمات الجامعة لاستخدام وسائل وتطبيقات الإدارة الإلكترونية بدلا من الإدارة التقليدية من حيث دعم ثقتهم في استخدام الإدارة الإلكترونية وإيمانهم بالمميزات التي تحققها للعاملين والمستفيدين على حد سواء واعتيادهم استخدام الإدارة الإلكترونية بدلا من الإدارة التقليدية لذلك لا بد من عمل دورات تدريبية لتعويدهم على استخدامها، وكذلك لا بد من تنظيم حملات توعية شاملة يقوم بها علماء علم الاجتماع بالتعاون مع إدارة العلاقات العامة بالجامعة وكذلك وسائل الإعلام لتفعيل ونشر تلك الحملات حتى تأتي بالثمار المرجوة منها لكي تتمكن الجامعة من مواجهة تلك المعوقات الاجتماعية بل والحد منها بمزيد من الدورات والحملات والبرامج التي تتبناها الجامعة.

وهذا يمكن تفسيره في ضوء نظرية النظم التي تركز على مفهوم النظام باعتبار المنظمة هي مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة ذات علاقات مشكلة بذلك نظاما لتحقيق أهداف مرسومة، كما أنها تتكون من عدة أجزاء أو عناصر أو نظم فرعية، وترى أن أجزاءها أو نظمها الفرعية ترتبط ببعضها طبقا لنظام اتصال مجدد و أنها متفاعلة فيما بينها لتحقيق أهداف معينة كذلك الإدارة الإلكترونية فهي نتاج تضافر مجموعة من النظم الثقافية والمعرفية والاقتصادية و الإعلامية.

كما يمكن تفسيره كذلك من خلال نظرية (Z) التي انطلقت معتمدة على وضع الأهداف بشكل واضح - التوظيف مدى الحياة - بطء التقييم والترفيه - نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى - المشاركة في اتخاذ القرار - الاهتمام بحاجات العاملين ورغباتهم وطموحاتهم - التفاعل بين جو العمل والحياة الاجتماعية - التركيز على فريق العمل بدلا من التركيز على الفرد - تدفق المعلومات الأساسية من الأدنى إلى الأعلى.

وهذا يتفق مع دراسة (منى عطية البشرى - ٢٠١١) التي أكدت على أهمية الدورات التدريبية الخاصة بالإدارة الإلكترونية وكذلك دورات اللغة الأجنبية للعاملين في الإدارات.

كما أنه يتفق مع دراسة (مروان سليم الأغا، خليل جعفر حجاج، ورؤى علي كساب- ٢٠١٢) التي توصلت إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين تدريب العاملين على تطبيقات الإدارة الإلكترونية بمختلف وسائلها وتطبيقاتها.

ويتفق كذلك مع دراسة (Mellivell- 2007) التي أوصت بضرورة وجود نشرات ومحاضرات خاصة بتوعية المستفيدين، والتعريف بأهمية استخدام البرمجيات الإلكترونية التي تنتجها الجامعة في مجال التدريس، ومجال العمل الإداري.

وأیضا مع دراسة (Felck، 2010) التي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة طردية بين المعرفة بالحاسوب، وبين مستوى استخدامه في الإدارة الإلكترونية مما يستلزم تنظيم دورات تدريبية خاصة بالإدارة الإلكترونية والحاسب الآلي.

جدول رقم (٢٢) يوضح أكثر المعوقات الاقتصادية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر من وجهة نظر العاملين بالجامعة

رقم العبارة	مضمون عبارات المعوقات الاقتصادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٤	عدم وجود القدرة المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	٤,٢٥	٠,٨٤٤	الأول

رقم العبارة	مضمون عبارات المعوقات الاقتصادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٥	ارتفاع أسعار الأجهزة الإلكترونية	٣,٧٢	١,٠٢٣	السابع
١٦	ارتفاع أسعار البرمجيات الإلكترونية	٣,٧٤	١,١٨٢	السادس
١٧	قلة كفاية الموارد المالية لصيانة الأجهزة	٣,٣٨	١,٢٠١	الثامن
١٨	قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب للموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية	٣,٨٢	١,٣٨٣	الرابع
١٩	ضعف المخصصات المالية بإدارة الجامعة لتنظيم المحاضرات والندوات وورش العمل الخاصة بالإدارة الإلكترونية	٤,٠٤	١,٢٠٤	الثالث
٢٠	ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنية المعلومات	٤,٢٥	١,١٣٧	الأول مكرر
٢١	ضعف الميزانية المخصصة لدعم وصيانة أجهزة الحاسب الآلي	٣,٧٧	١,١٦٢	الخامس
٢٢	عدم وجود حوافز مالية للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني	٤,٠٦	١,٢٠٩	الثاني
٢٣	ضعف الميزانية المخصصة من قبل إدارة الجامعة لتحديث وتطوير الأجهزة والتقنيات	٤,٠٦	٠,٩٨٠	الثاني مكرر

يوضح الجدول السابق أكثر المعوقات الاقتصادية التي تواجه الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر من وجهة نظر العاملين في الجامعة من الهيئة الإدارية والتدريسية حيث تراوحت متوسطات العبارات ما بين (٤,٢٥ - ٣,٣٨).

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة هي على التوالي: في المرتبة الأولى العبارتان (١٤ - ٢٠) بمتوسط حسابي (٤,٢٥) واللذان تنصان على " عدم وجود القدرة المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية " و"ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنية المعلومات"، واحتلت المرتبة الثانية العبارتان (٢٢ - ٢٣) بمتوسط بلغ (٤,٠٦) واللذان تنصان على " عدم وجود حوافز مالية للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني " و"ضعف الميزانية المخصصة من قبل إدارة الجامعة لتحديث و تطوير الأجهزة والتقنيات"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (١٩) بمتوسط حسابي (٣,٠٤) والتي تنص على " ضعف المخصصات المالية بإدارة الجامعة لتنظيم المحاضرات والندوات وورش العمل الخاصة بالإدارة الإلكترونية ".

وكانت أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة هي على التوالي: المرتبة السادسة العبارة (١٦) بمتوسط حسابي (٣,٧٤) والتي تنص على " ارتفاع أسعار البرمجيات الإلكترونية "، واحتلت المرتبة السابعة العبارة (١٥) بمتوسط حسابي (٣,٤٧) والتي تنص على " ارتفاع أسعار الأجهزة الإلكترونية "، واحتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم (١٧) بمتوسط حسابي (٣,٣٨) والتي تنص على " قلة كفاية الموارد المالية لصيانة الأجهزة ".

ويلاحظ أن أهم المعوقات الاقتصادية لإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد العينة من الهيئة الإدارية والتدريسية تؤكد على ضرورة وجود دورات تدريبية وورش عمل وندوات خاصة بالإدارة الإلكترونية حيث جاءت أكثر المعوقات الاقتصادية متمثلة في عدم وجود ميزانية ودعم مالي يخصص لتطبيق الإدارة والمتميزين في مجال الإدارة الإلكترونية، كذلك لا يوجد مخصصات مالية لتلك الدورات والحملات التي من شأنها تهيئة الأفراد والمناخ العام لتقبل واستخدام كل وسائل وتطبيقات الإدارة الإلكترونية، بينما كانت أقل تلك المعوقات ارتفاع التكلفة الخاصة بالأجهزة والبرمجيات المستخدمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل الجامعة وكذلك ارتفاع تكلفة صيانة تلك الأجهزة.

وهذا يمكن تفسيره في ضوء مدرسة علم الإدارة التي تهتم بمعايير الفعالية الاقتصادية والاعتماد على متغيرات كمية مثل التكاليف والدخل و الفوائد حيث لا بد من تخصيص بند مصروفات للدورات وورش العمل والصيانة وكل متطلبات الإدارة الإلكترونية.

وهذا يتفق مع دراسة (منى عطية البشرى - ٢٠١١) التي توصلت إلى وجود معوقات مالية تمثلت في نقص الميزانية المخصصة للإدارة الإلكترونية.

كما يتفق مع دراسة (Mohammad Aikhsabah، 2017) التي توصلت إلى ضرورة توفير القدرات المادية والميزانية اللازمة لدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع الأعمال الإدارية.

جدول رقم (٢٣) يوضح أكثر المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر من وجهة نظر العاملين بالجامعة

رقم العبارة	مضمون عبارات المعوقات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٢٤	عدم وضوح الأهداف في التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية	٣,٦٧	١,١٢١	التاسع
٢٥	لا يوجد تخطيط سليم	٣,٨٥	١,٦٤٥	السادس
٢٦	مركزية القرارات في إدارة الجامعة	٣,٥٤	١,٢٠٦	العاشر
٢٧	لا يوجد قسم مسئول عن الإدارة الإلكترونية	٣,٨٢	١,٦٣٣	الثامن

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مضمون عبارات المعوقات الإدارية	رقم العبارة
			في الجامعة	
الثالث	١,٢١٣	٤,٠٦	عدم مشاركة العاملين في الجامعة في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية	٢٨
الرابع	١,٠٤٥	٤,٠٥	نقص التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية	٢٩
الخامس	٠,٩٦٨	٤,٠٣	القيادات الإدارية الحالية غير متحمسة وغير متعاونة مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية	٣٠
الأول	١,١٣٥	٤,٤٢	الإجراءات الروتينية تؤخر و تعوق عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية	٣١
الثاني	٠,٨٣٥	٤,٢٢	الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة	٣٢
السابع	١,٢٢٦	٣,٨٣	ضعف الربط الإلكتروني بين إدارة الجامعة وكلياتها في قواعد بيانات	٣٣
الحادي عشر	١,٥٤٥	٣,٤٤	عدم تصميم المكاتب والقاعات المجهزة في الجامعة لتناسب مع تقنيات الإدارة الإلكترونية	٣٤

يوضح الجدول السابق أكثر المعوقات الإدارية التي تواجه الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر من وجهة نظر العاملين في الجامعة من الهيئة الإدارية والتدريسية حيث تراوحت متوسطات العبارات ما بين (٤,٢٢ - ٣,٤٤).

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة هي على التوالي: في المرتبة الأولى العبارة (٣١) بمتوسط حسابي (٤,٤٢) والتي تنص على " الإجراءات الروتينية تؤخر و تعوق عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية "، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (٣٢) بمتوسط بلغ (٤,٢٢) والتي تنص على " الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة "، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (٢٨) بمتوسط حسابي (٤,٠٦) والتي تنص على "عدم مشاركة العاملين في الجامعة في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية".

وكانت أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة هي على التوالي: المرتبة التاسعة العبارة (٢٤) بمتوسط حسابي (٣,٦٧) والتي تنص على " عدم وضوح الأهداف في التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية "، واحتلت المرتبة العاشرة العبارة (٢٦) بمتوسط حسابي (٣,٥٤) والتي تنص على " مركزية القرارات في إدارة الجامعة "، واحتلت المرتبة الحادية عشر العبارة رقم (٣٤) بمتوسط حسابي (٣,٤٤) والتي تنص على "عدم تصميم المكاتب والقاعات المجهزة في الجامعة لتناسب مع تقنيات الإدارة الإلكترونية".

ونلاحظ أن هناك نقص في دعم إدارة الجامعة للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية وإصدار التشريعات اللازمة لتطبيقها، وهذا يرتبط بالدرجة الأولى باتجاه المدراء وأصحاب القرار نحو إدارة التغيير، ولذا فهو يحتاج إلى العديد من الندوات والمحاضرات بالإضافة إلى إصدار التشريعات لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ويؤكد هذا التفسير مجيء العبارات الإجراءات الروتينية تؤخر و تعوق عملية التحويل نحو الإدارة الإلكترونية، الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة، عدم مشاركة العاملين في الجامعة في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد، بينما تقل المعوقات الإدارية المتعلقة بمركزية القرارات والتجهيزات المطلوبة للإدارة الإلكترونية ويؤكد هذا مجيء العبارات عدم وضوح الأهداف في التحويل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، مركزية القرارات في إدارة الجامعة، عدم تصميم المكاتب والقاعات المجهزة في الجامعة لتناسب مع تقنيات الإدارة الإلكترونية في المرتب الأخيرة من عبارات هذا البعد.

وهذا يمكن تفسيره في ضوء نظرية الإدارة بالأهداف التي تقوم على عدد من الأفكار منها الابتعاد عن المركزية وتفويض السلطة - زيادة نطاق العمل بشكل عام - اتباع طرق جديدة في تقسيم العاملين هي أقرب لفلسفة النقد الذاتي.

وهذا يتفق مع دراسة (مروان سليم الأغا، خليل جعفر حجاج، ورؤى علي كساب- ٢٠١٢) التي توصلت إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين أنماط القيادة الإدارية السائدة وتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما بينت النتائج وجود اختلاف في اهتمامات الجامعات بتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث كان هناك قصور في إصدار التشريعات، وتطوير التنظيمات الموجودة في الجامعات من البداية والتي كانت موضوعة في الأساس للإدارة التقليدية.

ويتفق مع دراسة (Mohammad Alkhsabah، 2017) التي توصلت إلى ضرورة تطوير التشريعات واللوائح المعمول بها حالياً بحيث تتواءم مع المعاملات الإلكترونية الناتجة عن الإدارة الإلكترونية لدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع الأعمال الإدارية.

كما يتفق أيضاً مع دراسة (Gorman، 2011) التي أظهرت نتائجها أن قادة التعليم العالي لهم دور كبير في عملية التغيير في إدارتهم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية بكل تطبيقاتها ووسائلها المختلفة في مختلف الإدارات.

ولكنه يختلف مع دراسة (Seresht- 2009) التي توصلت إلى معوقات إدارية تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية تمثلت بعدم الوعي التكنولوجي، وافتقار الخبرة، وعدم الدافع والرغبة في التغيير من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.



و يختلف كذلك مع دراسة ( موسى عبد الناصر، محمد قريشى - ٢٠١١ ) التي توصلت إلى أن الإدارة الإلكترونية تعتمد في المقام الأول على مجموعة من العناصر تتمثل في (الأجهزة والمعدات والبرمجيات والشبكات) التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها من خلال تنفيذ الإدارة الإلكترونية.

كما أنه يختلف مع دراسة (محمد مربع أحمد كناني - ٢٠١٠) التي توصلت إلى عدم وجود اختلاف دال إحصائيا في قوة العلاقة الارتباطية بين واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومستوى الفعالية التنظيمية واللوائح والتشريعات.

جدول رقم (٢٤) يوضح أكثر سبل مواجهة معوقات الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر من وجهة نظر العاملين في الجامعة

الترتيب	المتوسط	مضمون عبارات سبل المواجهة	رقم العبارة
الثالث عشر	2,9339	إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية	٣٥
الحادي عشر	4,0083	عمل برامج توعية لأهمية الإدارة الإلكترونية وضرورة تطبيقها	٣٦
العاشر	٤,١٢٤٠	توفير شبكات اتصالات الكترونية (انترنت - انترانت - إكسترانت)	٣٧
الثالث	٤,٨١٨٢	استخدام تقنيات أمن المعلومات لضمان سرية المعلومات المستخدمة	٣٨
الرابع	٤,٧٧٦٩	الاستعانة بخبراء علم الاجتماع لنشر الوعي بمفهوم و أهمية الإدارة الإلكترونية	٣٩
الخامس	٤,٤٩٥٩	استخدام مختلف أشكال الاتصال الإلكتروني (البريد الإلكتروني - البريد الصوتي)	٤٠
السادس	٤,٤٢١٥	زيادة الدعم المادي لتطبيق الإدارة الإلكترونية	٤١
الثامن	٤,٣٤٧١	تدريب العاملين للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية	٤٢
السابع	٤,٤٠٥٠	إعادة بناء الهياكل التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية	٤٣
التاسع	٤,٢٤٧٩	إعادة صياغة الإجراءات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية	٤٤

٤٥	ربط إنجاز العمل والحوافز المادية باستخدام الإدارة الإلكترونية بمختلف تطبيقاتها	٤,٨٥١٢	الأول
٤٦	استغلال أوقات الفراغ والأجازات الرسمية في تدريب العاملين على تطبيقات الإدارة الإلكترونية	٤,٨٣٤٧	الثاني
٤٧	عمل دورات التدريب للعاملين في أوقات مناسبة	٣,٩٩١٧	الثاني عشر

يوضح الجدول السابق أهم الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر من وجهة نظر العاملين بالجامعة حيث تراوحت متوسطات العبارات ما بين (٤,٨٥١٢ - ٢,٩٣٣٩).

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة هي على التوالي: في المرتبة الأولى العبارة (٤٥) بمتوسط حسابي (٤,٨٥١٢) والتي تنص على " ربط إنجاز العمل والحوافز المادية باستخدام الإدارة الإلكترونية بمختلف تطبيقاتها"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (٤٦) بمتوسط بلغ (٤,٨٣٤٧) والتي تنص على " استغلال أوقات الفراغ والأجازات الرسمية في تدريب العاملين على تطبيقات الإدارة الإلكترونية"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (٣٨) بمتوسط حسابي (٤,٨١٨٢) والتي تنص على " استخدام تقنيات أمن المعلومات لضمان سرية المعلومات المستخدمة".

وكانت أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة هي على التوالي: احتلت المرتبة الحادية عشر العبارة (٣٦) بمتوسط حسابي (٤,٠٠٨٣) والتي تنص على " عمل برامج توعية لأهمية الإدارة الإلكترونية وضرورة تطبيقها"، واحتلت المرتبة الثانية عشر العبارة (٤٧) بمتوسط حسابي (٣,٩٩١٧) والتي تنص على " عمل دورات التدريب للعاملين في أوقات مناسبة"، واحتلت المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم (٣٥) بمتوسط حسابي (٢,٩٣٣٩) والتي تنص على " إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية".

ويعتبر ربط إنجاز العمل والحوافز المادية باستخدام وسائل وتطبيقات الإدارة الإلكترونية من أكثر الوسائل إنجازا للعمل الإلكتروني والزاما للعاملين بجامعة الأزهر باستخدام تطبيقات ووسائل الإدارة الإلكترونية حيث يحرص العاملون في الجامعة على ثبات وزيادة دخلهم المادي مع حرصهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم لذلك جاءت المرتبة الثانية في استغلال أوقات فراغ العاملين على تعليم تقنيات واستخدام الإدارة الإلكترونية مع التأكيد على سرية المعلومات المستخدمة حتى يطمئن العاملين والمستخدمين للإدارة الإلكترونية من عدم تسريب المعلومات الخاصة بهم إلا في حدود العمل، بالإضافة إلى ذلك فإنه ينبغي اتخاذ قرارات حكيمة بشأن توضيح صورة العمل بالإدارة الإلكترونية ووضع تصورات واضحة حول طبيعة العمل بها، وهذا يحتاج إلى دعم وتأييد صانعي القرار في الجامعة لعملية تطبيق الإدارة الإلكترونية واتخاذ الآليات

والإجراءات التي تكفل لجميع الهياكل الإدارية والتدريسية داخل الجامعة بالعمل معا بصورة متكاملة للعمل على تحقيق متطلبات الإدارة الإلكترونية والحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية بنسب عالية حتى وإن كانت في أدنى المراتب من عبارات هذا المحور.

وهذا يمكن تفسيره في ضوء (مدرسة علم الإدارة) التي تركز بشكل أساسي على أهمية القرارات واتخاذها في الأوقات المناسبة، كما تهتم بتطبيقها بناء على الأسلوب العلمي السليم في حل معوقات الإدارة الإلكترونية داخل الجامعة.

كما يمكن تفسيره كذلك في ضوء النظرية الظرفية أو الموقفية التي تؤمن بأن تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية لا بد وأن يتماشى مع ظروف المؤسسة فلا بد أن تصدر جامعة الأزهر قوانين وتشريعات لمواجهة معوقات الإدارة الإلكترونية بمختلف أنواعها.

وكذلك نظرية إدارة الجودة الشاملة التي قامت على أساس اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق كطريق علمي لمواجهة وحل معوقات الإدارة الإلكترونية وإتقان العمل من أول مرة والتشديد على مبدأ لا عيوب حتى تتمكن الجامعة من تطبيق الإدارة الإلكترونية بأقل قدر من المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية.

وهذا يتفق مع دراسة (Mohammad Alkhsabah- 2017) التي أوصت بضرورة تطوير التشريعات واللوائح المعمول بها حالياً بحيث تتواءم مع المعاملات الإلكترونية الناتجة عن الإدارة الإلكترونية.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

يمكن عرض نتائج الدراسة من خل أهدافها على النحو التالي:

- بالنسبة للهدف الأول الخاص بالتعرف على أثر متغيرات الدراسة المرتبطة بأفراد العينة (العمر - الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة) في استجابات الأفراد نحو واقع المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر وسبل مواجهتها من وجهة نظر العاملين بالجامعة فقد توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لصالح متغيرات الدراسة (العمر - الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة) حيث أثبتت الدراسة أن تحديد معوقات الإدارة الإلكترونية الاجتماعية والثقافية والإدارية راجع إلى ثقافة الفرد ووعيه بأهمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر.

- وفيما يتعلق بالهدف الثاني الخاص بالكشف عن المعوقات الاجتماعية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر من وجهة نظر العاملين بالجامعة من الهيئة الإدارية والتدريسية فقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر المعوقات الاجتماعية التي تواجه

الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد العينة كانت: التشكيك في مصداقية المعلومات المتناقلة عبر وسائل الإدارة الإلكترونية، ضعف التحفيز الاجتماعي والمعنوي لاستخدام التقنيات الحديثة، وسهولة واعتياد استخدام الإدارة التقليدية بينما كانت بطء استجابة إدارة الجامعة لمطالب التغيير، كثرة الأعباء الملقة على عاتق الإداريين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة، و خوف بعض العاملين في الجامعة من التغيير في المراتب الأخيرة من المعوقات الاجتماعية.

- وبالنسبة للهدف الثالث الخاص بالكشف عن المعوقات الاقتصادية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر من وجهة نظر العاملين بالجامعة من الهيئة الإدارية والتدريسية فقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر المعوقات الاقتصادية وأهمها تأثيرا على الإدارة الإلكترونية في الجامعة كانت: عدم وجود القدرة المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنية المعلومات، عدم وجود حوافز مالية للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني، ضعف الميزانية المخصصة من قبل إدارة الجامعة لتحديث وتطوير الأجهزة والتقنيات، ضعف المخصصات المالية بإدارة الجامعة لتنظيم المحاضرات والندوات وورش العمل الخاصة بالإدارة الإلكترونية بينما كانت، ارتفاع أسعار البرمجيات الإلكترونية، ارتفاع أسعار الأجهزة الإلكترونية، قلة كفاية الموارد المالية لصيانة الأجهزة في المراتب الأخيرة من المعوقات الاقتصادية.

- وفيما يتعلق بالهدف الرابع الخاص بالكشف عن المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر من وجهة نظر العاملين بالجامعة من الهيئة الإدارية والتدريسية فقد أثبتت الدراسة إلى أن أكثر المعوقات الإدارية وأهمها تأثيرا على الإدارة الإلكترونية في الجامعة كانت: الإجراءات الروتينية تؤخر و تعوق عملية التحول نحو الإدارة، الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة، عدم مشاركة العاملين في الجامعة في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية بينما كانت عدم وضوح الأهداف في التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، مركزية القرارات في إدارة الجامعة، وعدم تصميم المكاتب والقاعات المجهزة في الجامعة لتناسب مع تقنيات الإدارة الإلكترونية في المراتب الأخيرة من المعوقات الإدارية.

- بالنسبة للهدف الخامس الخاص بالتعرف على سبل مواجهة المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية التي تواجه الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر من وجهة نظر العاملين بالجامعة فقد توصلت الدراسة إلى أن أهم السبل التي من خلالها يمكن التغلب على المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية للإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر كانت في المرتبة الأولى " ربط إنجاز العمل والحوافز المادية باستخدام الإدارة الإلكترونية بمختلف تطبيقاتها "، واحتلت المرتبة الثانية " استغلال أوقات الفراغ والأجازات الرسمية في

تدريب العاملين على تطبيقات الإدارة الإلكترونية"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة " استخدام تقنيات أمن المعلومات لضمان سرية المعلومات المستخدمة " وفي النهاية كانت عبارة " إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية".

#### توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة توصى الباحثة بالآتي:

#### أولاً: في المجال الاجتماعي:

- نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية عن طريق إصدار إعلانات ونشرات توضح لجميع العاملين بالجامعة أساسيات واليات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- عمل حملات توعية داخل الجامعة لشرح وتبسيط استخدامات تطبيقات ووسائل الإدارة الإلكترونية.
- عقد لقاءات دورية مستمرة مع العاملين بالجامعة للتعرف على معوقات واليات التغلب على مشكلات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتوعيتهم بشكل خاص حول كيفية التغلب على ما يواجهونه من مشكلات ومعوقات.
- التنسيق والتكامل والتعاون المستمر بين كافة إدارات وكليات الجامعة من أجل النجاح في تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل الجامعة.
- تفعيل دور أقسام علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية داخل الجامعة والاستفادة من المقترحات المقدمة منهما.

#### ثانياً: في المجال الاقتصادي:

- توفير البنية التحتية اللازمة والملائمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية، وكذلك تصميم الغرف الإدارية والقاعات الدراسية والمختبرات بما يتناسب مع التقنيات والتكنولوجيا الحديثة.
- تشجيع العاملين في الجامعة من الهيئة التدريسية والإدارية على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ومنح المتميزين في استخدامها الحوافز المادية والمعنوية التي تشجعهم على إتقان استخدامها.
- تخصيص ميزانية خاصة من إدارة الجامعة لتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر.

- الاعتماد على المناقصات عند شراء الأجهزة الإلكترونية للحصول على أقل الأسعار وأجود التقنيات، مما يوفر على الجامعة المال الذي قد يلزم لتنفيذ بعض الورش والدورات التدريبية اللازمة لتدريب الموظفين على هذه التقنيات الجديدة.
- الحرص على الصيانة الدائمة والدورية للأجهزة والشبكات الموجودة داخل الجامعة لضمان استمرار عملها بكفاءة عالية.

### ثالثاً: في المجال الإداري:

- تطوير التشريعات والأنظمة واللوائح الإدارية لتتواءم مع التعاملات الإلكترونية التي تفرضها الإدارة الإلكترونية.
- توفير هياكل تنظيمية مرنة في جامعة الأزهر تتيح مساحة أوسع لمشاركة العاملين في اتخاذ ووضع القرارات وإتاحة فرص واسعة لتفويض السلطات.
- تطوير مهارات اللغة الانجليزية للعاملين بالجامعة وذلك من خلال الدورات التدريبية التي يجب أن تراعى استخدام المفاهيم التقنية والتكنولوجية التي تخدم تطبيقات الإدارة الإلكترونية، مع اشتراط عمل اختبارات إتقان للغة الإنجليزية للمتحمين للعمل بالجامعة مثل اختبارات (TOEFL).
- التوسع في الخدمات التدريبية المقدمة للعاملين بالجامعة من الهيئة التدريسية والإدارية من خلال تبنى إقامة الندوات والمحاضرات والحلقات وورش العمل من قبل المسؤولين عن عمليات التدريب لزيادة وعى الإداريين بتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- تطبيق سياسة لامركزية في إدارات الجامعة والبعد عن المركزية في كافة الإدارات.

### المراجع:

#### المحور الأول: المراجع العربية:

- ١- أحمد، محمد سمير (٢٠٠٩). *الإدارة الإلكترونية*، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢- إسماعيل، قبارى محمد (ب ت). *علم الاجتماع الإدارى*، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.
- ٣- حمداوى، وسيلة (٢٠٠٤). *إدارة الموارد البشرية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ٤- السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٢). *تنظيم المنظمات*، دار الكتاب الحديث، الأردن.
- ٥- السالمى، عبد الرزاق، وإبراهيم السليطى، خالد (٢٠٠٨). *الإدارة الإلكترونية*، دار وائل، عمان، الأردن.
- ٦- السالمى، علاء عبد الرزاق محمد (٢٠٠٨). *نظم دعم القرارات*، دار وائل للنشر، عمان.
- ٧- السالمى، علي (٢٠٠١). *خواطر في الإدارة المعاصرة*، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر \_ القاهرة، ص ١٨٥.
- ٨- الصحن، عبد الفتاح، وسرايا، محمد السيد (١٩٩٨). *الرقابة والمراجعة الداخلية*، الدار الجامعية، القاهرة.
- ٩- الصيرفي، محمد (٢٠٠٦). *تبسيط الإجراءات*، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

- ١٠- عبد الباقي، صلاح الدين محمد(٢٠٠٤). *إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر.*
- ١١- عبد الرحمن إدريس، ثابت (٢٠٠٥). *نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة - الدار الجامعية - الإسكندرية.*
- ١٢- عبد الغفار، حنفي (٢٠٠٢). *السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر.*
- ١٣- عبد الغنى، بسيونى عبد الله (٢٠٠٦). *أصول علم الإدارة، منشأة المعارف، الإسكندرية.*
- ١٤- عليوة، السيد (٢٠٠١). *تنمية المهارات الإشرافية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.*
- ١٥- عوض، جابر سيد، والموجود، أبو الحسن (٢٠٠٥). *إدارة المنظمة الاجتماعية، المكتبة الجامعية الحديثة للنشر، مصر.*
- ١٦- اللوزى، محمد (٢٠٠٠). *التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.*
- ١٧- مجمع اللغة العربية (١٩٦١). *المعجم الوسيط، الجزء الثاني، مطبعة مصر، القاهرة.*
- ١٨- المرسي، جمال الدين محمد، وإدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٢). *السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر.*
- ١٩- النجار، فريد (٢٠٠٢). *إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، ط٢، إيتراك للتوزيع والنشر، القاهرة، ٢٠٠٢.*
- ٢٠- نجم، نجم عبود (٢٠٠٨). *الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض \_ المملكة العربية السعودية.*

#### المحور الثاني: المراجع الأجنبية:

- ٢١- Albert Porter (2011) *Operation Management*, ventus publishing.
- ٢٢- Fair Bank, J & .et.al (2003) . *Motivating creativity through a computer- mediated employee suggestion management system* .Behavior & Information Technology ,V.22 ,Issue 5.



- ٢٣ Felck ،C. (2010) Using Computers in Croatia National University Divisions. *Journal of Research in Higher Education*.(١)٢ ،
- ٢٤ Gadiesh ،O & J. Liglbeert (2011) *Transforming Corne- office Stragy in to Fropline Action* ،Harvard Bussiness Review ، vol.79 ،No.1.
- ٢٥ Gorman ،P.(2011) *The leaders role in the adobtion and utilization of electronic communications and the Internet by off-campus college faculty*. Ed.D. University of Minnesota.
- ٢٦ Loudon ،Kenneth & Loudon ،Jane (2006) *Management Information Systems Management the Digital Firm* ،<sup>٩</sup>th edition ،Prentice Hall ،New Jersey.
- ٢٧ Mellivell ،L. (2007) British University E-Management in Hong Kong Setting. *Higher Education in Hong Kong*.(٢) ٦ ،
- ٢٩ Mohammad ،A ال ،A. (2017) *Reality of Use of Electronic Management and its Impact on Job Performance in Tafila Technical University*. International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences ،Vol.7 ،No.1
- ٣٠ Olaf Passenheim (2010) *Change management* ،ventus publishing.
- ٣١ Porter ،M. Strategy and Internet. HBR،Vol.79 ،No.3.
- ٣٢ Quinn ،sosan (2010) .*Management Basic* ،ventus publishing.
- ٣٣ Robbins ،S.R&.M.،Coulter (2001) *Management ،New jersey* ،Printice Hall.
- ٣٤ Seresht ،H. (2009) .(*E-Management: Barriers and challenges in Iran*. Phd. Dollamed Tabateebe University.

- Truban, Efraim and others (2013) *Introduction to Information Technology, 2nd edition*, John Wiley & Sons, Singapore.
- Ugboman, E (2007). *Assuring Information Systems Effectiveness Through Data Integrity*, Proc ISECON

### المحور الثالث: الرسائل والأبحاث العلمية

- ٣٧-الأغا، مروان سليم، وحجاج، خليل جعفر، وكساب، علي رؤى (٢٠١٢). العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، تاريخ القبول: ٢٠١٢/٢/١. مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية ٢٠١٢، المجلد ١٤، العدد ١.
- ٣٨-البشري، منى عطية (٢٠١١). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة. جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، رسالة ماجستير غير منشورة \_ (متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط)، تحت إشراف الدكتور /زهير بن أحمد بن علي الكاظمي، مكة \_ المملكة العربية السعودية.
- ٣٩-بن عيشاوي، أحمد (٢٠١٤) الحكومة الإلكترونية - عوامل البناء والمعوقات في الجزائر. كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة البليدة.
- ٤٠-بوقلاشي، عماد (٢٠١١). الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.
- ٤١-الدعس، زياد أحمد (٢٠٠٩). معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة \_ فلسطين.
- ٤٢-الرفاعي، سحر قدوري (٢٠١٠). الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد ٧،
- ٤٣- العريشي، محمد بن سعيد محمد (٢٠٠٨). إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة \_ (متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط)، تحت إشراف

- الدكتور/ سلطان بن سعيد مقصود بخاري، كلية التربية \_ قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية \_ مكة.
- ٤٤- عبد الحافظ، نائل (٢٠٠٣). *نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي - دراسة استطلاعية*، مجلة الملك سعود، العدد ١٥/٢٤٩.
- ٤٥- عبد الكريم، عاشور (٢٠١١). *دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر*، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر.
- ٤٦- عبد الناصر، موسى، وقريشي، محمد (٢٠١١). *مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي*. دراسة علمية منشورة في مجلة الباحث، جامعة بسكرة، العدد ٩. الجزائر.
- ٤٧- العتيبي، نايف عبد الرحمن (٢٠٠٥). *معوقات التعليم الإلكتروني*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- ٤٨- العلاق، بشير عباس (٢٠٠٥). *الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات*، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، ط١.
- ٤٩- العمري، سعيد (٢٠٠٣). *المتطلبات الإدارية الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٥٠- العوالمة، نائل عبد الحفيظ (٢٠١١). *الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة*، مجلة دراسات، المجلد ٢٩، ع ١، عمان.
- ٥١- عوفي، مصطفى، وساكري، الصالح (ب ت). *الخلفية السوسولوجية لنظرية المنظمة*، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد ٢٦.
- ٥٢- غنيم، أحمد محمد (٢٠٠٤). *الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل*. المكتبة المعاصرة، المنصورة، مصر.
- ٥٣- القاسم، محمد عبد الله، والزهراني، رشيد مسفر (١٤٣٥ هـ). *تشريعات تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية: الواقع والطموح والمعوقات*، مجلة البحوث الأمنية، العدد ٢٧، المملكة العربية السعودية.
- ٥٤- كناني، محمد مريع أحمد (٢٠١٠). *واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة*. تحت إشراف الدكتور/ محمد علي

عاشور - مشرفاً رئيسياً، والدكتور/ خالد محمد العمري - مشرفاً مشاركاً، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة يرموك، إربد - الأردن.

٥٥-مغيدى، الحسن محند (١٩٩٧). معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون والمشرفات في محافظة الإحساء التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة البحوث التربوية، جامعة قطر.

٥٦-الهيثمي، أحمد محمد (١٤٣٦ هـ). واقع ومعوقات استخدام مديري ومديرات التعليم العام بمحافظة القنفذة لشبكة الإنترنت، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٥٧-ياسين، سعد غالب (٢٠٠٥). الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض - المملكة العربية السعودية.

#### المحور الرابع: مواقع الإنترنت:

٥٨-دمنهوري، زهير عبد الله توجهات التطوير المستقبلية لإعادة هيكلة وتنظيم وكالة الجامعة للتطوير على ضوء الخطة الاستراتيجية للجامعة والاتجاهات العالمية الحديثة لتطوير التعليم الجامعي، عمادة البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، عن موقع للانترنت: [www.kau.edu.sa\\_dsr](http://www.kau.edu.sa_dsr)

٥٩-موقع منتدى الحسابات. [www.alhasebat.com\\_vb\\_showthread?=36231](http://www.alhasebat.com_vb_showthread?=36231): تاريخ قبول التاريخ - نوفمبر ٢٠١٧ -".

٦٠- نبذة تعريفية بجامعة الأزهر مايو ٢٠١٧ م عن موقع للجامعة: <http://www.azhar.edu.eg/AboutUs/j>

٦١-الإدارة الإلكترونية لجامعة الأزهر: نوفمبر ٢٠١٦، عن موقع للجامعة: <https://azharegypt.edu.eg>

62- الدراسة في الجامعة/الدراسات العليا عن موقع للانترنت: <http://www.azhar.edu.eg>

٦٣- <http://www.azhar.edu.eg/international-student>

٦٤- <http://www.azhar.edu.eg/Study/Students>

٦٥- [https://azhar.live/?page\\_id=308](https://azhar.live/?page_id=308)

-٦٦

<http://www.tansik.egypt.gov.eg/application/Certificates/Azhar/DefaultAzhar.aspx>.

-٦٧ <http://aqatc.azhar.live>

### ملاحق الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية للإدارة الإلكترونية بجامعة الأزهر من وجهة نظر العاملين بالجامعة وسبل مواجهتها) أرجو منكم الإجابة على جميع أسئلة وعبارات الاستبيانة علما أن هذه البيانات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمية فقط.

الباحثة

الجزء الأول/ البيانات العامة:

١ - الكلية: .....

٢ - المسمى الوظيفي:

عضو هيئة تدريس. إداري.

٣ - المؤهل العلمي:

دبلوم. بكالوريوس.

ماجستير. دكتوراه.

أستاذ مساعد. أستاذ.

٤ - النوع:

ذُكر. أنثى.

٥- العمر:

أقل من ٢٥ سنة. من ٢٥ - ٣٥ سنة.  
من ٣٥ - ٤٥ سنة. من ٤٥ - ٥٥ سنة.  
٥٥ سنة فأكثر.

٦- عدد سنوات العمل:

أقل من ٥ سنوات. من ٥ - ١٠ سنوات.  
من ١٠ - ١٥ سنة. ١٥ سنة فأكثر.

٧- عدد الدورات التدريبية الخاصة بالإدارة الإلكترونية التي تم الالتحاق بها:

لم التحق بأي دورة. دورة تدريبية واحدة.  
دورتان. ثلاث دورات.  
أكثر من ثلاث دورات.

الجزء الثاني: محاور الدراسة:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
المحور الأول: المعوقات الاجتماعية						
١	ضعف الوعي العام بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية					
٢	بطء استجابة إدارة الجامعة لمطالب التغيير					
٣	خوف الإدارة على سرية المعلومات					
٤	ضعف التحفيز الاجتماعي والمعنوي لاستخدام التقنيات الحديثة					
٥	عدم تفريغ أعضاء هيئة التدريس والإداريين مما يؤدي إلى انشغال العاملين في الجامعة عن حضور الدورات					

					٦	مقاومة بعض العاملين في الجامعة للتغيير
					٧	خوف بعض العاملين في الجامعة من التغيير
					٨	صعوبة اللغة المستخدمة في الأنظمة والبرامج الأجنبية
					٩	التشكيك في مصداقية المعلومات المتناقلة عبر وسائل الإدارة الإلكترونية
					١٠	عدم الرغبة في تحمل مسؤولية الإجراءات والقرارات الإلكترونية
					١١	كثرة الأعباء الملقة على عاتق الإداريين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر
					١٢	عدم التوعية بأهمية ومميزات الإدارة الإلكترونية
					١٣	سهولة واعتياد استخدام الإدارة التقليدية
المحور الثاني: المعوقات الاقتصادية						
					١٤	عدم وجود القدرة المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
					١٥	ارتفاع أسعار الأجهزة الإلكترونية
					١٦	ارتفاع أسعار البرمجيات الإلكترونية
					١٧	قلة كفاية الموارد المالية لصيانة الأجهزة
					١٨	قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب للموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية
					١٩	ضعف المخصصات المالية بإدارة الجامعة لتنظيم المحاضرات والندوات وورش العمل الخاصة بالإدارة الإلكترونية
					٢٠	ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنية المعلومات
					٢١	ضعف الميزانية المخصصة لدعم وصيانة أجهزة الحاسب الآلي

					٢٢	عدم وجود حوافز مالية للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني
					٢٣	ضعف الميزانية المخصصة من قبل إدارة الجامعة لتحديث وتطوير الأجهزة والتقنيات
<b>المحور الثالث: المعوقات الإدارية</b>						
					٢٤	عدم وضوح الأهداف في التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
					٢٥	لا يوجد تخطيط سليم
					٢٦	مركزية القرارات في إدارة الجامعة
					٢٧	لا يوجد قسم مسئول عن الإدارة الإلكترونية في الجامعة
					٢٨	عدم مشاركة العاملين في الجامعة في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية
					٢٩	نقص التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية
					٣٠	القيادات الإدارية الحالية غير متحمسة وغير متعاونة مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية
					٣١	الإجراءات الروتينية تؤخر و تعوق عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية
					٣٢	الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة
					٣٣	ضعف الربط الإلكتروني بين إدارة الجامعة وكلياتها في قواعد بيانات
					٣٤	عدم تصميم المكاتب والقاعات المجهزة في الجامعة لتناسب مع تقنيات الإدارة الإلكترونية
<b>المحور الرابع: سبل مواجهة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية</b>						
					٣٥	إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية
					٣٦	عمل برامج توعية لأهمية الإدارة الإلكترونية وضرورة تطبيقها



					٣٧	توفير شبكات اتصالات إلكترونية (إنترنت - إنترانت - إكسترانت)
					٣٨	استخدام تقنيات أمن المعلومات لضمان سرية المعلومات المستخدمة
					٣٩	الاستعانة بخبراء علم الاجتماع لنشر الوعي بمفهوم و أهمية الإدارة الإلكترونية
					٤٠	استخدام مختلف أشكال الاتصال الإلكتروني (البريد الإلكتروني - البريد الصوتي)
					٤١	زيادة الدعم المادي لتطبيق الإدارة الإلكترونية
					٤٢	تدريب العاملين للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية
					٤٣	إعادة بناء الهياكل التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية
					٤٤	إعادة صياغة الإجراءات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية
					٤٥	ربط إنجاز العمل والحوافز المادية باستخدام الإدارة الإلكترونية بمختلف تطبيقاتها
					٤٦	استغلال أوقات الفراغ والأجازات الرسمية في تدريب العاملين على تطبيقات الإدارة الإلكترونية
					٤٧	عمل دورات التدريب للعاملين في أوقات مناسبة