جامعة المنصورة
كلية التربية

معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات بدولة الكويت

إعداد

شيماء عبد الرضا عبد الله حسين
ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية
تخصص (إدارة تربوية)

إشراف

أ.د/ صلاح الدين ابراهيم معوض
أستاذ أصول التربية
كلية التربية جامعة المنصورة

أ.د/ محمد حسنين عبده العجمى
أستاذ أصول التربية
وعميد كلية التربية جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة
العدد ١٢٢ – إبريل ٢٠٢٣

معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات بدولة الكويت

شيماء عبد الرضا عبد الله حسين

الملخص

إن تطبيق الإدارة الالكترونية في مجال التعليم الجامعي قد حقق نجاحا ملحوظا في العديد من مؤسسات التعليم العالي، إلا أنه تكمن المشكلة هنا في أن العديد من إداري الجامعات في جميع المستويات تقريبا غير قادرين على استيعاب هذه التكنولوجيا واستخدامها في أعمالهم، ومن ثم تضعف قدراتهم على الإدارة والإشراف على فرق العمل داخل الجامعة، هذا من جهة ومن جهة أخرى التطور السريع في تكنولوجيا الإدارة الالكترونية وما ينجر عليه من تكاليف وتهديدات أمنية، هذا ما ولد ظهور معوقات ومعضلات تعرقل تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية في الجامعات. والتي نسعى من خلال هذه الدراسة تحديد أهمها وفي مختلف الأنواع من الإدارية، إلى التنظيمية، التقنية، البشرية، المالية والأمنية..وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد أهم المعوقات التي تعرقل تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية في الجامعات .

الكلمات المفتاحية: الإدارة الالكترونية – معوقات تطبيق الإدارة الالكونية –الإدارة الالكيونية و الجامعات.

Abstract

The application of e-management has achieved remarkable success in many of the institutions of higher education, however, the problem here is that many of the administrative universities are not able to accommodate this technology and use it in their work, that's lead to the reduction of their ability to supervise the work of management teams within the university.

For that purpose, we seek through this study to determine the various administrative obstacles, organizational, technical, human, financial and security, impeding the application of electronic management systems at universities, As well as the search for the various mechanisms that reduce these constraints.

مقدمة:

تعد الإدارة الإلكترونية من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية، نتيجة للتقدم المعرفي، والتقني، والتطور السريع في الشبكة المعلوماتية (الإنترنت) في مجال العمل الإداري، لذا يجب تغيير نظام العمل الإداري بما يتناسب مع هذه المتغيرات المتسارعة من أجل تحقيق كفاءة عالية من الأداء الإداري داخل المؤسسة التربوية، بما ينسجم مع طبيعة العصر ومتطلباته المتسارعة.فالإدارة الإلكترونية لها آثار واسعة لا تنحصر

فقط فى بعدها الإدارى المتمثل فى تطوير المفاهيم والوظائف الإدارية (**محمد عبدالعليم وعمر أحمد الشريف ، ٢٠١٢، ٦٤**).

وقد ذكر **طروبيا ندير (٢٠١٩ ،٥٤٦)** أن الإدارة الإلكترونية استراتيجية إدارية لعصر التكنولوجيا والمعلومات، فهى تعمل على تجويد الخدمات مع الاستثمار الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال التوظيف الجيد للموارد البشرية والمادية المتاحة ضمن إطار إلكتروني مواكب للعصر الحالي من أجل استثمار أمثل للوقت والجهد والمال .

وتتفاوت أنشطة العمل اليومي في المؤسسات الجامعية أو أي مؤسسة أخري في درجات الصعوبة والتعقيد في إدارة هذا العمل ، وفي ظل الإدراك المتنامي لتوظيف تقنية المعلومات والاتصالات في العمل الإداري، ظهرت العديد من الصعوبات في الاستفادة من هذه التقنيات وخاصة في النظم الإدارية التي تضع القوانين الرئيسة للمؤسسة، أن الإدارة الإلكترونية تتطلب تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، وهذا يعني ضرورة إعادة النظر في نُظم التعليم والتدريب بما في ذلك الخطط، والبرامج، والأساليب، والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، إلا أنه على الرغم من زيادة الاهتمام بتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعيمية مثل دراسة (Seresht,et .al, 2008) ودراسة أنطونيو وآخرون(Antonio,et.al,2011) ودراسة خليفة مصطفي أبو عاشورآخرون (٢٠١٣) ودراسة عائشة بنت أحمد الحسينى و آخرون (٢٠١٣) ،إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه هذا التطبيق وتحد من نجاحه، وأوصت بعض الدراسات ببحث المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمة منها دراسة فتحي محمد أبو ناصر وآخرون (٢٠١٨) وأمل بنت عبدالله الخنيفر (٢٠١٨) ودراسة إيمان جميل عبد الرحمن وآخرون (٢٠٢٠) ودراسة بشكوش جعفر عبدالله ٢٠٢١) وكلما كان العمل أكثر تعقيدا في إدارة أصبح من الضروري تدخل الإدارة الإلكترونية لحل هذه الأزمة وتبسيط الأداء ، بل وإضافة الكثير من المزايا التي تثري أداء هذا العمل (لمياء مصطفي أحمد عمرو ، ٢٠١٤) ومن هذه المزايا ذكر علي حسين علي الصوفاني (٢٠٠٧ ،٤٧) ما يلي :

- السرعة والدقة في تخزين المعلومات ، واسترجاع النتائج في وقت قصير مقارنة بالنظام اليدوي ، مما يعمل على توفير الوقت والجهد .
- الاستجابة لحاجات ورغبات المستفيدين من العملية التعليمية ، بكفاءة وفعالية .
- التخلص من البيروقراطية والروتين في تأدية الأعمال .

وتعد الإدارة الإلكترونية مدخلا معاصرا لتطوير وتحديث الإدارة والقضاء على المشكلات التقليدية، وتجويد العمل الإداري عن طريق استخدام أساليب إلكترونية جديدة، تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة، فالإدارة الإلكترونية لها آثار واسعة لا تنحصر فقط في بعدها الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم والوظائف الإدارية. فقد كانت وظيفة الإدارة الجامعية وما تزال موجهة نحو المحافظة على التوازن بين الاستقرار والتغير استجابة للمتطلبات الداخلية والخارجية التي تعترضها الظروف البيئية التي تمارس عليها إدارة الجامعة نشاطاتها ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة في التغلب على المعوقات التى تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية بالجامعات .

مشكلة الدراسة :

إن التقدم العلمي والتقني في مجال تكنولوجيا المعلومات فرض علي مؤسسات التعليم الجامعي تحديدا كبيرا من حيث مواكبه هذه التكنولوجيا واستخدامها وتوظيفها في خدمة العمل الإداري وتطويره ، ليس هذا فقط بل إن تطور العمل الإداري يسهم وذلك لأهميته في تطوير تلك الجامعات. وفى ضوء ما سبق يمكن القول أن تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع العملي في الجامعة يحتاج إلى توفر متطلبات عديدة ومتكاملة في مقدمتها فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية ومدركة لأهمية تبنى مثل هذه التقنيات الحديثة الإ أن تفعيل استخدام التكنولوجيا في الإدارة قد واجه معوقات عديدة قد أشارت إليها بعض الدراسات مثل دراسة خميس وآخرون (٢٠١٨) و دراسة وأمل بنت عبدالله الخنيفر (٢٠١٨) و دراسة ودراسة إيمان جميل عبد الرحمن وآخرون (٢٠٢٠) توصلت إلي أن هناك معوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، ومن الواقع الفعلى لواقع الإدارة الالكترونية بجامعة الكويت اتضح وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيقها بصورة كافية وتتمثل مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

١. ما الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية ؟
٢. ما معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بدولة الكويت ؟
٣. مامتطلبات تفعيل الإدارة الإلكترونية بجامعة الكويت ؟

أهداف الدراسة :

تمثل الهدف الرئيسي في وضع تصور مقترح من خلاله يمكن تفعيل الإدارة الالكترونية بجامعة الكويت بدولة الكويت .

أهمية الدراسة :

تتضح أهمية الدراسة في النقاط الآتية :

١- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الإدارة الالكترونية علي المستويين التطبيقي والبحثي ، حيث تسعي الدراسة إلي تقديم مفهوم فكري وتطبيقي للإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم الجامعي

٢- يزيد من أهميتها أيضا محدودية الدراسات الخاصة بها في التعليم الجامعي ، الأمر الذي يثري البحث العلمي .

٣- من المأمول أن تفيد نتائج هذه الدراسة في الكشف عن المتغيرات المؤثرة في مستوي تطبيق الإدارة الالكترونية بجامعة الكويت بدولة الكويت للاستفادة منها في تقييم هذا المستوي .

٤- قد تسهم نتائج الدراسة في إجراء دراسات أخري حول الإدارة الإلكترونية في جامعات أخري .

مصطلحات الدراسة :

الإدارة الإلكترونية :

تعرف الإدارة الإلكترونية إجرائيا بأنها : مدخل يقوم علي استخدام المعرفة والمعلومات للقيام بالوظائف الإدارية وإنجاز الأعمال التنفيذية واعتماد الانترنت في تقديم الخدمات بصورة إلكترونية بالإضافة إلي تبادل المعلمات بين العامليين في المؤسسة وبين الأطراف الخارجية بما يساعد علي اتخاذ القرار ورفع كفاءة الأداء وفعاليته .

منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي لوصف وتفسير الظاهرة المراد دراستها من خلال ذلك يمكن جميع المعلومات حول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الكويت بالكويت وكيف يمكن التغلب عليها.

الاطار النظرى :

يشهد العالم عدد من التغيرات المتسارعة والهائلة في جميع مجالات الحياة، وتتمثل في الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات والتقدم التكنولوجي المذهل في جميع مناحي الحياة؛ ولقد انعكست تلك التغييرات حتى على طبيعة المؤسسات التعليمية، حيث ازداد عددها وارتفعت أهميتها، ومما يساعد هذه التنظيمات على الاستمرارية وتحقيق الأهداف هو توفر العنصر البشري الكفء، حيث أن الانسان هو عنصر التغيير. وقد اثرت على ميادين الحياة

المتعددة وظهر في عالم الاقتصاد ما يسمى بالاقتصاد الرقمي، وهذا ما دفع بالهيئات الحكومية الى تبني الاستراتيجيات والمداخل الحديثة التي تساعد على الاستفادة القصوى من معطيات ثورة تكنولوجيا الاعلام لتقديم خدمات اكثر جودة وربط المواطنين والمؤسسات الحكومية ضمن نسق الكتروني، والكويت على غرار باقي الدول فقد توجهت بقوة نحو الدخول في عصر المعلومات، ومواكبة التطورات لمسايرة كل ما هوجديد .

وبالرغم من الاهتمام الذى أولته بعض الجامعات بقطاع تقنية المعلومات الإ أن مؤسسات التعليم العالى فيها لم تصل بعد إلى المستويات المنشودة فى هذا المجال.فقد أخذ موضوع الإدارة الإلكترونية يستحوذ على اهتمام مختلف المستويات الإدارية فى الجامعات ، وذلك لأهميته فى تطوير تلك الجامعات ، ومن جهة أخرى فقد تناقصت الحاجة إلى استخدام الورق نوعا ما، حيث أصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة فى إنجاز العمل الإدارى فى الجامعات من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة الكترونيا **(علي السلمي ،٢٠٠٥، ٣٦)**.

وتقوم الجامعات باستيعاب مفهوم التعلم الإلكتروني الذي يمكنها من إدارة المنظومة التعليمية على أكمل وجه، ولكي تنجح الجامعات في عملها وتحقق الأهداف المطلوبة منها لا بد أن تتوفر لها إدارة تكنولوجية هادفة لا تعتمد على العشوائية، أو التخبط في تحقيق غاياتها بل تعتمد على توظيف التكنولوجيا والتخطيط السليم في إطار التغير الرقمي، وإدارة إيجابية لا تركن إلى السلبيات أو المواقف الجامدة؛ بل يكون لها الدور القيادي الرقمي الرائد في التدريس الجامعي بعيدة عن الطرق التقليدية، مستجيبة للتغير السريع، ومدركة للصالح العام عن طريق العمل الجاد السريع، والإدارة التي لا تنحاز إلى الروتين، والتي تحرص على تحقيق أهدافها بغير قصور أو مغالاة في توظيف التعلم الإلكتروني لخدمة أهدافها التعليمية **(Leem، 2012,22)**.

وتعتبر الإدارة الإلكترونية مدخلا معاصرا لتطوير وتحديث الإدارة والقضاء على المشكلات التقليدية، وتجويد العمل الإداري عن طريق استخدام أساليب إلكترونية جديدة، تتم بالكفاءة والفاعلية والسرعة، فالإدارة الإلكترونية لها آثار واسعة لا تنحصر فقط في بعدها الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم والوظائف الإدارية .ويأتي في قمة فلسفة الإدارة الإلكترونية الإيمان الراسخ بالإنسان وقدراته وأهمية استثمار طاقاته الفكرية والذهنية ،وأنه الرأس المال الفكرى، ومن ثم يكون الإبداع البشري والقدرة على الابتكار والتطوير من أسس تفعيل الإدارة الإلكترونية والاقتراب من حدها الأقصى **(خالد ممدوح إبراهيم ، ٢٠١٠،٤٨)**.

وتعتبر الإدارة الإلكترونية إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتـصالات، فبعـد انفجار المعلومات وثورة الاتصالات التي ساعد عليها تطور أجهزة الحاسـب الآلـ وتقنياتـه، جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخـدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية على طرق أكثر مرونة وفاعليـة مـن ناحية، ومـن ناحيـة أخرى الاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفـة واسـتخدام شـبكة الإنترنت في دعم التواصل بين الإدارة الحكومية وفروعها وبينها وبين المواطنين، وأسهمت أيضاً في حل العديد من المشكلات التي من أهمها التزاحم والروتين والوساطة وغيرها مـن العوامـل التي تقف حائلا دون تطور النظم الإدارية **(فداء حامد، ٢٠١٢، ٦٣).**

مفهوم الإدارة الإلكترونية بالجامعات

تعتبر الإدارة الالكترونية أحد مفاهيم الثورة الرقمية ونتاج تطور نوعي أفرزته تقنيـات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثـة فـي إدارة العلاقة بين المواطن والمؤسسات وربط الإدارة والوزارات عبر آليات التكنولوجيـا ،فهـي مفهوم جديد في العمل الإداري من خلال استخدام التقنيات الإلكترونية والإفادة منها في الوظـائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه وتقويم، بحيث تكون أكثر فعاليـة وأحـسن مـستوى وجودة.

والإدارة الإلكترونية ما هي إلا امتداد للإدارة التقليدية، ولا تقلل من المهارات الأساسية، ويؤكد ذلك ذكر أنه"لا تقلل الحاسبات الآلية مـن المهـارات التقليديـة"، ولكـن تعتبـر الإدارة الإلكترونية تطوير لأساليب الإدارة ووسائلها، فبعد أن كانت تؤدي يدويا مما كان له تأثير علـى الوقت ، وكانت أكثر عرضة للخطأ والنقص ، وتحتاج إلى جهود مضنية، ومحصورة داخل نطاق ضيق، أضحت تؤدى آليا، في لحظات يسيرة، يمكن أن تقدم خدماتها في كل زمان وفي كل مكان وبالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الالكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر ، إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح ، حيث تعرف الإدارة الالكترونيـة بأنها " استخدام الوسائل، والتقنيات الإلكترونيـة بكـل مـا تقتـضيه الممارسـة، أوالتنظـيم ، أوالإجراءات أوالتجارة ، أوالإعلان **(محمد محمود و طارق شريف العلـوش ، ٢٠٠٤، ١٠-١١).**

ويعرفها **نجم عبود نجم (٢٠٠٨، ٥٧)** بأنها "التعامل مع موارد معلوماتية تعتمـد على الإنترنت وشبكات الأعمال، تميل إلى تجريد الاشياء وما يرتبط بها الى الحد الـذي أصـبح

رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها" .

وأشار **إيهاب العاجز (٢٠١١ ، ٣٩)** بأنها: الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذه مسبقاً. من خلال مجموعة من الكيانات المحورية لإدارة الأعمال في المنظمة تعمل من خلال منظومة من الإجراءات الفنية والنظم المبرمجة والتقنيات الفائقة مع تلاحم قواعد المعرفة وأنظمة الاتصالات الرقمية داخل حلقات متكاملة من التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة".

وأشار **(Bertea، 2013 ، 42)** : بأنها بديل جديد تقوم به المؤسسة في إجراء معاملاتها، بهدف تيسير إجراء وتنفيذ الأعمال بأقل جهد وتكلفة، وذلك باستخدام الوسائل الإلكترونية ،من خلال عناصرها الأساسية وهي (البرامج، المكونات المادية، الشبكات، صناع المعرفة) بالوسائل الإلكترونية لضمان السرعة والدقة .

وذكر **نائل عبدالحافظ العواملة (٢٧٢،٢٠١٣)** بأنها "استخدام وسائل التكنولوجيا ونظم المعلومات ووسائل الاتصال والمعرفة العلمية والتطبيقية المتعلقة بها من أجل رفع مستوى الجودة والفعالية الكلية للمؤسسة ، وذلك من خلال تكامل أجزاء التنظيم وتوحيدها كنظام مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات".

وعرفها **(Al-Qirim,2014, 13)** أن الإدارة الإلكترونية في الجامعات هي استخدام التكنولوجيا الحديثة والوسائل الإلكترونية لتحسين وتبسيط إدارة المؤسسات التعليمية وتطوير العملية التعليمية والبحثية والإدارية فيها.ويمكن تحقيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات من خلال استخدام البرامج والتطبيقات الإلكترونية التي تتيح للموظفين والطلاب والأساتذة إدارة مهامهم وأعمالهم الإدارية والأكاديمية بشكل أسرع وأكثر كفاءة ودقة، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية والمالية والتعامل مع الوثائق والمعاملات الإدارية والتواصل والتعاون الإلكتروني بين الطلاب والأساتذة والموظفين.

وعرفها **شكاح الغامدي (٢٠١٥ ،٣)** "بأنها الاستخدام الفعال للمعلومات المتكاملة وتقنيات الاتصالات لاستكمال المعاملات وتقديم خدمات أفضل بسهولة وبسرعة وبدقة عالية، لتحقيق أهداف المؤسسة وتوفير الجهد ، والمال، والوقت"

وعرف **محمد احمد الخطيب (٢٠١٨ ، ١٧) الإدارة الالكترونيـــة بالجامعـــات** بأنهـــا استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقنية المعلومات الحديثة لتنفيـــذ الأعمـــال الإداريـــة وتقديم الخدمات الكترونياً في الجامعة، مما يؤدي إلى زيادة جودة الأداء وسرعة اتخـــاذ القـــرار المبني على معلومات دقيقة ومباشرة.

وقـــد أضـــاف (**Alshurideh & Alshurideh, 2018 , 65**) أن الإدارة الإلكترونية في الجامعات يمكن أن تسهم في تحسين جودة التعليم وتسهيل الوصول إلى المـــوارد التعليمية والبحثية، حيث يمكن توفير المحاضرات والدروس والمواد الدراســـية عبـــر الإنترنـــت وتسهيل عملية التواصل بين الطلاب والأساتذة وتبادل المعرفة والخبرات بشكل أكثر فاعلية.ومن أهم مزايا الإدارة الإلكترونية في الجامعات توفير الوقت والجهد والمال، وتحسين الشفافية والتحكم في العمليات الإدارية، وتقليل الأخطاء الإدارية والتحسين في تقديم الخدمات الأكاديمية والإداريـــة للمستخدمين.

ووصفتها **ياسمينة معصم (٢٠١٩ ، ٣١)** بأنها العمليـــة التـــي تعتمـــد علـــى الـــنظم المعلوماتية في اتخاذ القرارالإداري كفاءة عالية، وهي تهدف إلى تطوير بيئة الأعمـــال الإداريـــة باستخدام الأجهزة الإلكترونية"

وقد أضافت **نورة بتال السهلى (٢٠٢٠ ، ٥٩١)** بأنها استخدام التقنيـــات التكنولوجيـــة المعاصرة لإنجاز وظائف الإدارة الإلكترونية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيـــه والتقـــويم والرقابة واتخاذ القرار بكل يسر وفاعلية.

وتتفق التعريفات السابقة فى أن الإدارة الإلكترونية عامة وفى الجامعات خاصـــة تُعـــد تحولا كبيراً في أساليب وأدوات الإدارة التقليدية، وتتيح استخدام التقنيات الإلكترونيـــة إمكانيـــة تحسين العمليات الإدارية وتبسيطها وتسريعها، كما تساعد على تحسين جودة الخـــدمات المقدمـــة للمواطنين والمستفيدين .

عناصر الإدارة الالكترونية بالجامعات

تسهم تكنولوجيا المعلومات في تطوير ونجاح المؤسسات وخاصة التعليمية ، الأمر الذي يدفع بهذه المؤسسات إلى بلورة رؤية واضحة حول الاستفادة من التطـــور الـــذي يـــشهده عـــالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ وذلك لما تتمتع به التكنولوجيا من دقـــة فـــي الأداء وســـرعة كبيرة في إنجاز المهام، وبالتالي فإن توظيف التكنولوجيا بشكل سليم يخـــدم أهـــداف المؤســـسات وخاصة التعليمية في تقديم الأفضل .

ولتكنولوجيا المعلومات بالجامعات قيمة استراتيجية تظهر عبر مساهمتها في إدخال تحسينات جذرية على سير أعمال الجامعات ، بشكل يزيد من كفاءة العمليات الإدارية ، وبما ينعكس بشكل إيجابي على تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وتحتم علينا ظروف العصر التي نعيشها اليوم بذل مجهودات كبيرة في سبيل إنجاز الأعمال ذات المتطلبات الكثيرة في وقت قصير،حيث يساهم العمل الإلكتروني في زيادة وتعزيز القدرة التنافسية لإدارة الجامعات بأنواعها وما يتبع ذلك من رفع كفاءة العملية الإدارية من حيث الكم والنوع ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية مما يعمل على تطوير عمليات الإدارة وتعزيز فعاليتها في خدمة الأهداف المؤسسية، من خلال تحول شامل في المفاهيم والنظريات والأساليب والممارسات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة بتلك المؤسسات **(صلاح الدين طيار ، ٢٠١٩، ٥٤)**.

ويعد التكامل بين تكنولوجيا المعلومات والإدارة والتنظيم من أجل المنافسة والبقاء إحدى استراتيجيات هذه المواجهة ، وبما يحقق النجاح والبقاء لهذه المؤسسات . كما أن تدعيم الروابط بين المنظمات وبيئتها المحيطة بها ، يسهم في إبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات وقدرتها على إشباع حاجات تلك المؤسسات من المعلومات وقد ساعد ذلك على ظهور أهمية الإدارة الالكترونية التي تعتمد على الدمج الفعال بين عتاد الحاسوب، البرمجيات، شبكات الاتصالات ، فهى تعتمد على عناصرها الأساسية حيث ذكر **عبد الكريم سعيد الدعيس وناصرعلى محسن (٢٠١٨ ، ١١٠)** أن عناصر الإدارة الالكترونية تشمل ثلاثة مكونات أساسية كالتالي:

- **الحاسوب** (Hardware) : يضم المكونات المادية للحاسوب وملحقاته ومختلف نظمه.
- **البرمجيات**(Software): تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل Operating ystèmes ونظم إدارة الشبكة ، الجداول الإلكترونية ، أدوات تدقيق البرمجة ، كما تضم برامج التطبيقات ، مثل برامج البريد الالكتروني ، برامج التجارة ، قواعد البيانات ، وبرامج إدارة المشروعات ، إضافة إلى مختلف الشبكات (الإنترنت ، الإكسترانت ، الإنترانت).
- **صناع المعرفة:** إذ تمثل القيادات الرقمية وكل ما يشمل رأس المال الفكري والمديرون، والمحللون للموارد المعرفية، فدور صناع المعرفة يمكن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الالكترونية، عن طريق تغيير طرق التفكير، وترقية أساليب العمل الاداري، وفق ما يتعاملون به من خبرات ومعارف في مجال المعلوماتية .

وقد أشارت **ليلى محمد أبو العلا (٢٠١٣، ١٧٨)** إلى أن الإدارة الإلكترونية تتكون من أربعة عناصر أساسية هي:

١. الحاسب الآلي وفيه يتم استقبال البيانات، وتخزينها للوصول إلى النتائج المطلوبة.

٢ برامج الحاسوب : وهي مجموعة البرامج التي تستخدم لتشغيل جهاز الحاسوب.

٣. شبكات الاتصال : ظهرت الشبكات كنتيجة طبيعية لتطور الحاسب الآلي، مما يعني إمكانية استخدامه من قبل أكثر من مستفيد في نفس الوقت، وهو ما يعبر عنه بالاتصال عبر الشبكات.

٤. العنصر البشري : هم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، وهم العنصر الأهم ويمثلون القيادات الرقمية والمديرين والمحللين للموارد المعرفية.

وقد أشار **سليمان الشمري (٢٠١٦ ، ٨٤)** أن الإدارة الإلكترونية في الجامعات قد وفرت العديد من الأنظمة التي تسهل مختلف التعاملات وتوفر الوقت والجهد نذكر منها ما يلى :

- **نظام إدارة الأعمال الإلكتروني:** وهو النظام الذي يتيح إدارة العمليات الإدارية والإدارة المالية والإدارة الأكاديمية بشكل إلكتروني، ويشمل إدارة الطلاب والأساتذة والموظفين والموارد البشرية والمالية.
- **نظام التعليم الإلكتروني:** وهو النظام الذي يتيح إدارة العمليات الأكاديمية والتعليمية بشكل إلكتروني، ويشمل إدارة المقررات الدراسية والامتحانات والتقييم والتواصل بين الطلاب والأساتذة.
- **نظام إدارة المكتبات الإلكترونية:** وهو النظام الذي يتيح إدارة المكتبات الإلكترونية والتعامل مع المصادر الإلكترونية بشكل سهل ومريح، ويشمل إدارة الكتب والمجلات والأبحاث والمقالات.
- **نظام إدارة العلاقات مع العملاء الإلكتروني:** وهو النظام الذي يتيح التواصل مع الطلاب والأساتذة والموظفين والعملاء بشكل إلكتروني، ويشمل الرد على الاستفسارات والشكاوى وتلقي المقترحات.
- **نظام إدارة الجودة الإلكتروني:** وهو النظام الذي يتيح إدارة الجودة والتحسين المستمر بشكل إلكتروني، ويشمل تحليل البيانات وتحديد المؤشرات وتحسين الأداء.
- **نظام إدارة المخاطر الإلكتروني:** وهو النظام الذي يتيح إدارة المخاطر والتحكم فيها بشكل إلكتروني، ويشمل تحليل المخاطر وتقييمها واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها.

ونستنتج مما سبق عرضه أن هناك اتفاق على أهمية وجود العناصر الثلاثة وهم الحاسوب والبرمجيات وصناع المعرفة لإكتمال عمل الإدارة الإلكترونية وأهم تلك العناصر هو المورد البشرى الذى بدونه لا يمكن تحقيق الإدارة الالكترونية ،وذلك لامتلاكه العقل المفكر القادر على توجيه العمل بالمؤسسة ورفع أدائها والاستفادة من كافة الموارد الأخرى بمهارة واتقان من خلال قدرته على استخدام باقى عناصرالإدارة الإلكترونية ،ويتطلب ذلك تنمية قدراته من خلال التدريب والتعلم المستمر والتشجيع والتحفيز المادى والمعنوى، حيث يتحتم على تلك المؤسسات الاهتمام بالكوادرالإدارية من أصحاب التخصص الذين لهم خبرتهم في تطبيقات التقنية وكيفية تعظيم قيمتها والاستفادة من إمكاناتها ،حيث يمكن الاستفادة من التقنية الحديثة المستخدة في الإدارة الإلكترونية من خلال العنصر البشرى المدرب.

أهداف الإدارة الإلكترونية بالجامعات

تعد الإدارة الإلكترونية منظومة حديثة تهدف لتحويل الإدارة التقليدية إلى إدارة تعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة، وهي بذلك تسهم في زيادة مستوى الخدمات وتسهيل الإجراءات للمؤسسات المختلفة، إلى جانب تعزيز وتنمية التواصل بين كافة القطاعات في المستوى الجامعي، إضافة إلى توسيع دائرة الخدمات وتطويرها بالشكل الذي يتفق مع متطلبات العصر الحالي ومستجداته، وتعمل الإدارة الإلكترونية على تنمية أداء العاملين وتسهيل مهامهم على تحسين المخرجات ، مما ينعكس إيجابا على الجامعات ككل والمجال البحثي بشكل خاص ، إضافة إلى إسهامها في التنمية المجتمعية،، حيث أن المعرفة والخبرة البشرية والمعلومات الإلكترونية هي العناصر الأساسية التي يعتمد عليها المجال في تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات (**مىلود شرىف ، ٢٠١٩ ، ٣١**).

وقد صنف العريشي (٢٠٠٨ ،٦١) أهداف الإدارة الإلكترونية إلى أهداف مباشرة وأهداف غير مباشرة تتمثل فيما

١. **أهداف مباشرة** يمكن ترجمتها إلى مكاسب مادية كإنجاز الأعمال بشكل سريع وتقليص زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات، وتقليل ساعات العمل داخل المنظمات الحكومية والتقليل من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية، وإمكانية تأدية وإنجاز الأعمال عن بعد.

٢. **أهداف عامة غير مباشرة** يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة كالحد من الأخطار والمشاكل المتعلقة بالعامل الإنساني والتوحد والانسجام مع مختلف دول العالم خصوصاً المتقدمة، وزيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.

وقد ذكر وائل زواوى (٢٠١٩، ١١٧) إن لتطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات له عدد من الأهداف نذكرمنهـــا ما يلى :

١. تقديم فرص ميسرة لتقديم الخدمات الإلكترونية لطالبيهاو تخفيف حده المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة
٢. تخفيف مساوئ مركزية للسلطة، تخفيف حدة البيروقراطية، وتعدد توقيعات المنفذين والمسئولين، وتضخم الهرم الإداري، الاعتماد على الشبكة العنكبوتية.
٣. تبسيط الإجراءات داخل المؤسسة وتسهيل الاتصال بين دوائرها. كما يمكن تحويل الأيدي العاملة الزائدة إلى أيدي عاملة لها دور أساس في تنفيذ العمل الإداري عن طريق إعادة التأهيل لمواكبة التطور والتعاون مع رأس المال الفكري.
٤. اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية وتحقيق الدقة والوضوح في العمليات المختلفة داخل المؤسسة، كما يمكن تقليل استخدام الأوراق، وهو ما يساهم في تجنب المعاناة المترتبة على الحفظ وتخزين الوثائق، وبالتالي يمكن تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتنظيمها بشكل أفضل.
٥. تحسين كفاءة وفاعلية الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويوفر متطلبات دعم القرارات والبيئة اللازمة للتطوير الإداري المستمر. كما يشير إلى أن استخدام التكنولوجيا يساعد على تحسين تنسيق وتوحيد العمليات المختلفة داخل المؤسسة، وهو ما يمكن أن يساهم في تعزيز فعالية وكفاءة العمليات الإدارية والتنظيمية.

وظائف الإدارة الإلكترونية بالجامعات:

إن التغيرات التي جاء بها الإنترنت صحيحة ويجب مراعاتها، ولكن قواعد وأسس عمل الإنترنت يمكن أن تكون عوامل قوة للإدارة عند الاستجابة الفاعلة لها، ويمكن أن تكون تحدياً خطيراً أمام الإدارة التقليدية إذا لم تتميز بفعالية عالية، لذا نجد أن الوظائف الإدارية للجامعات في ظل الإنترنت تغيرت من وظائف تعتمد على نظم المعلومات المستقلة إلى وظائف تعتمد على نظم معلومات مندمجة العمل، ومن وظائف تعتمد على الأنظمة التقليدية إلى أنظمة ذكية، مما يساعد

على إعادة هندسة كل نظم العمل الإداري والتحول من الهياكل المركزية التقليدية إلـــى توظيـــف الهياكل المرنة.

ولقد ذكر **محمد الأغا (٢٠١٢ ، ٥١)** أن الإدارة الإلكترونية بالجامعات تقوم بإنجـــاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات من خلال نظم تكنولوجيا المعلومات في داخل المنظمة من ناحية وربط عمليات المنظمة وذلك بهدف تطوير علاقات المنظمـــة مـــع بيئتها الخارجية. واستلزم ذلك ظهوروظائف جديدة كوظيفة البحث عن الموارد الخارجية وتشكيل علاقة متنامية مع رأس المال الفكري، وموارد إدارة المعرفة، وللإدارة الإلكترونية العديـــد مـــن الوظائف يمكن توضيحها فيما يلى :

- **التخطيط الإلكتروني**
- **التنظيم الإلكتروني**
- **التوجيه الإلكتروني**
- **الرقابة الإلكترونية**

مما سبق يتضح أن الوظائف الأساسية للإدارة الإلكترونية في الجامعة، تتحـــدد بـــأربع وظائف هي التخطيط والتنظيم التوجيه والرقابة، وهذه الوظائف مترابطة ومتناسقة فيمـــا بينهمـــا بحيث تؤدي كل وظيفة العمل المناسب لها، ويختلف عمل كل وظيفة عن الأخرى بحسب الوقـــت 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 المعلومـــات وتطـــور الأجهزة وتعددها.

خصائص الإدارة الإلكترونية بالجامعات

لقد تغيرت النظرة لإدارة الجامعة عما كانت عليه في الماضي حيـــث تؤكـــد النظـــرة الحديثة على دورها كقيادة تربوية تشرف على مؤسسة لمجتمع ينشد التطور فـــي عـــالم متغيـــر وسريع التغير، ومن الاتجاهات الحديثة والمعاصرة في الإدارة الجامعية هي الإدارة الإلكترونيـــة، وتحقيق أهداف المنظمات والعالم اليوم يعيش ثورة المعلومات المرتبطة بتكنولوجيـــا المعلومـــات المتطور وأصبح التحدي الأساسي لتكنولوجيا المعلومات ليس فقط حفظ البيانات والمعلومات ولكن ربط المعلومات المتاحة بعملية إتخاذ القرار السليم، ومن هنا ظهرت أهمية الربط بين التكنولوجيا وأداء إدارة الجامعة، والأخذ بتقنياتها الحديثة في الإدارة الجامعية، للتخفيـــف مـــن حـــدة العمـــل الإداري الذي تقوم به إدارة الجامعة **(على الشامـــسى ، ٢٠١٨ ، ١٢٥)**.حيـــث تقـــدم الإدارة

الإلكترونية وجهاً مختلفاً لوجه الإدارة التقليدية، نظراً لسهولة أدائهـا وإيقاعهـا الـسريع، وقـد أصبحت أداة فعالة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنية في دوائرهم الإدارية وكما أضحى حلمـاً يتطلع إليه الإداريون الذين لم يحظوا بالتحول إلى الإدارة الإلكترونية أو ربما طبقوها ولكن بشكل جزئي في بعض أنشطتهم، ولم يحققوا الدرجة الكافية لإطـلاق اسـم الإدارة الإلكترونيـة فـي تعاملاتهم وعليه فقد أشار **إيهـاب الميـر** (٢٠١٧ ، ١٤٨) إلـى بعـض خـصائص الإدارة الإلكترونية كما يلى :

١. السرعة والوضوح وذلك من خلال تخطى حواجز الإدارة البيروقراطيـة والابتعـاد عـن عقباتها ومعوقاتها الإدارية .
٢. عدم التقيد بالزمان والمكان حيث تتيح إمكانية المراجعة خلال اليوم.

- إدارة المعلومات والاحتفاظ بها وذلك عن طريق العمل على توفير برامج للمراجع تساعده في إنجاز معاملاته .
- المرونة ويرجع ذلك للاستجابة السريعة للأحداث والتفاعل معها مخترقـة بـذلك حـدود الزمان والمكان وتعثر الاتصال.
- الرقابة المباشرة والصادقة.
- السرية والخصوصية وذلك من خلال ما تقتنيه الإدارة من بـرامج تمكنهـا مـن حجـب المعلومات والبيانات المهمة .

وذكر **عبد الله بن علي بن الشمراني (٢٠١٣ ، ٥١٤)** ان أهم ما يمكن أن يميـز الإدارة الالكترونية عن غيرها من الإدارات التقليدية سمات عديدة منها السرعة والفعالية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العراقيل البيروقراطية والتعقيدات الإدارية، ويلاحظ أن تطبيق نظام الادارة الإلكترونية سوف يوفر العديد من المزايا تتمثل في الآتي:

- سرعة أداء الخدمات واختصار الإجراءات الإدارية.
- تخفيض التكاليف.
- تحقيق الشفافية .

ومن أهم خصائص الإدارة الإلكترونية بالجامعات كما أشار لهـا **علـي عبـدالرحمن الغريري ومحمد سعود الصعيدي**(٢٠١٤ ، ١٢) ما يلى :

- **التعامل الإلكتروني:** وتتمثل هذه الخاصية في استخدام التكنولوجيا الحديثة والإنترنت لتسهيل العمليات الإدارية والأكاديمية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للطلاب والعاملين في الجامعة.
- **الوصول الإلكتروني:** وتتمثل هذه الخاصية في توفير الوصول إلى المعلومات والخدمات الجامعية عبر الإنترنت وتوفير الوقت والجهد للطلاب والعاملين في الجامعة.
- **الإدارة الإلكترونية للمعلومات:** وتتمثل هذه الخاصية في إدارة البيانات والمعلومات والمستندات الإلكترونية وتحليلها وتقديم التقارير الإلكترونية المختلفة.
- **الخدمات الإلكترونية:** وتتمثل هذه الخاصية في توفير الخدمات المقدمة للطلاب والعاملين في الجامعة عبر الإنترنت مثل الخدمات الحكومية والتجارية، والترفيهية والتعليمية والصحية.
- **الأمن الإلكتروني:** وتتمثل هذه الخاصية في توفير الإجراءات والتقنيات اللازمة لحماية البيانات والمعلومات الإلكترونية من الاختراق والتلاعب والتدمير والتهديدات الأخرى.
- **التفاعل الإلكتروني:** وتتمثل هذه الخاصية في تعزيز التفاعل والتواصل بين الطلاب والعاملين في الجامعة وتوفير منصات إلكترونية للتواصل والتعاون والمشاركة في الأنشطة الأكاديمية والثقافية والاجتماعية.

مما سبق يتضح أن نظام الإدارة الإلكترونية له القدرة على إحداث ثورة هائلة في أسلوب أداء العمليات الإدارية المختلفة التي يتم تنفيذها داخل المؤسسات، وذلك لقدرته على تسهيل الوصول إلى المعلومات ، مما يزيد من كفاءة العمليات الإدارية ويساعد على تحسين الأداء العام للمؤسسة. بفضل نظام الإدارة الإلكترونية يمكن للمؤسسات توفير الوقت والجهد في الإدارة والتحكم بالمعلومات بشكل أفضل، كما يمكن استخدام هذا النظام لتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة بناءً عليها. وبذلك يمكن للمؤسسة أن تتمتع بميزة تنافسية .

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات

قد ذكر **على حسين باكير (٢٠٠٦، ٤٠)** أن هناك رؤيتان مطروحتان لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية في الجامعة الأولى رؤية دعاة شبكة الإنترنت الذين يرون أن الاستراتيجية لم تعد مطلوبة في بيئة متغيرة باستمرار، والثانية دعاة الاستراتيجية الذين يؤمنون أن الاستراتيجية هي الضمان الوحيد لبقاء الجامعة ونموها.

ويشير دعاة الاستراتيجة الثانية أن تطبيق الإدارة الالكترونية في مجال التعليم قد حقق نجاحا ملحوظا في العديد من مؤسسات التعليم العالي، إلا أنه تكمن المشكلة هنا في أن الكثير من الكوادر البشرية الجامعات في جميع المستويات تقريبا غير قادرين على استيعاب هذه التكنولوجيا واستخدامها في أعمالهم، ومن ثم تضعف قدراتهم على الإدارة والإشراف على فرق العمل داخل الجامعة، هذا من جهة ومن جهة أخرى التطور السريع في تكنولوجيا الإدارة الالكترونية وما ينجر عليه من تكاليف وتهديدات أمنية، هذا ما ولد ظهور معوقات تعرقل تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية في الجامعات مثل المعوقات:الإدارية، البشرية، المالية، الفنية، التشريعية، تنظيمية وأمنية. تحد هذه المعوقات من فرص التطبيق، أو تعطل المشروع (**كلثم محمد الكبيسي ، ٢٠١١ ، ١٤١)** ويمكن توضيح ذلك فيما يلى :

أولا: المعوقات البشرية والمادية: إن نقص الموارد المالية والبشرية مع العصر الرقمي يعد معوقا يواجه المؤسسات عن ممارستها للتكنولوجيا الحديثة.

١-المعوقات البشرية ويمكن توضيح ذلك على النحو التالى (سالم بن سليم الغنبوصي٢٠١٦ ، ٥٤١)

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي بالجامعة.
- قلة البرامج التدريبية في مجال التقنية الحديثة المتطورة في الجامعات.
- تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن هذا التغيير يشكل تهديدا.
- نقص الخبرات لدى المديرين.
- ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي والرهبة و الخوف الذي يمتلكه العاملين بالإدارة عند استخدامه.
- قلة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج وتطبيقات الإدارة الالكترونية وتقنية المعلومات.

وقد أضاف غنيم الطشة (٢٠١٣، ٤٥) لما سبق ما يلى :

- قلة الحوافز المعنوية للمتميزين في العمل على البرامج والأجهزة الإلكترونية
- غياب الخطط الإجرائية للتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية
- ضعف توافق الهياكل التنظيمية مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

- خوف بعض الموظفين وبخاصة القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد، كذلك ضعف مهاراتهم اللغوية وخصوصا الانجليزية، مما يؤخر مشروع الإدارة الالكترونية حتى تتمكن المؤسسات من إعادة تأهيل هؤلاء الأفراد أو استبدالهم.
- مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مقاعد في الإدارات الجديدة، أو أن حضورهم على الأقل سيكون هامشيا.

ونستنتج مما سبق أن المتطلبات البشرية من أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق الإدارة الإلكترونية وذلك لأن المورد البشري له القدرة على تطوير العمل بالمؤسسات وخاصة التعليمية ورفع أدائها والاستفادة من كافة الموارد الأخرى، ويستلزم ذلك مجموعة من المتطلبات البشرية ومنها المشاركة في التدريب والتعلم وكسب الخبرات داخل الجامعة تحفيز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وحثهم على التطوير المستمر، وتزويد أعضاء هيئة التدريس بالمعلومات الجديدة عن طريق الاجتماعات الدورية. وتشجيع الإداريين والكوادر العلمية وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم ومعارفهم من خلال الالتحاق ببرامج التنمية المهنية واللقاءات والورش التدريبية، العمل كفريق واحد لتمكنهم من نقل المعرفة ونشرها وتطبيقها

٢.معوقات مادية تتمثل فيما يلي (سامرعبد السلام القحوتش ، ٢٠٢٠ ، ١٧٤):

- ضعف المخصصات المالية لعمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الالكترونية.
- نقص توفير الأجهزة والمعدات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ضعف الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية و بخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج.
- الحاجة الكبيرة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات .
- أزمة محدودية الموارد اللازمة لإتمام عمليات الصيانة لأجهزتها وشبكاتها.

ثانيا: معوقات إدارية وأمنية: تواجه الإدارة في تحولها من الأسلوب التقليدي إلى الإلكتروني عددا من المعوقات الإدارية والأمنية، يمكن عرضها فيما يلى :

١-معوقات إدارية: تمثل فيما يلي(محمد أسعد عبد المطلب ، ٢٠١٨ ، ٦١):

ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية.

- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتابعتها.
- عدم التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية..
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.

- عدم توافر تدريب للمتخصصين بشكل واسع في المواقع المرغوب فيها.
- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بضرورة الإدارة الإلكترونية أو الحاجة إليها.
- عدم تهيئة الأفراد نفسيا وإشعارهم بأهمية دورهم، وأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
- الاختلاف في نظم الإدارة داخل الجهة الإدارية الواحدة،مما يعرقل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية بشكل انسيابي.

٢- **معوقات أمنية تتمثل في (سلمى عشبة عبد العزيز ،٢٠١٩، ٧١) :**

- مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها،وأن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة .
- الخوف من اختراقات متعمدة مهما توافرات برمجيات للحماية.
- تشمل تحديات أمن المعلومات نطاقا واسعا من العناصر، بعضها فني تقني يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة، وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية حول العالم.
- الخوف من الخطأ الناتج عن قلة الخبرة الإلكترونية فى تسرب معلومات هامة وحيوية .

ثالثا: معوقات تشريعية و تنظيمية: إضافة إلى العوامل السابقة هناك معوقات أخرى تتمثل في المعوقات التشريعية والتنظيمية، وفيما يلي أهمها :

١. **معوقات تنظيمية:** وتشمل **(عفاف البعداني ،٢٠١٥، ٢٢٧)** ما يلى:

- عدم وجود استراتيجية للتخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- غياب المتابعة من قبل السلطات لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ضعف كفاءة الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية داخل الجامعة.
- ندرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة داخل الجامعة.
- ضعف الدعم السياسي من القيادات السياسية العليا لمشروع الإدارة الإلكترونية في البيئات التعليمية.

٢.**معوقات تشريعية:** وقد ذكر **(غازي فوازن العدوان ، ٢٠١٨ ،٣٠) عدد منها كما يلى :**

- عدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصداقيتها.
- عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية.

- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني.
- غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية.

وتأسيسا على ما سبق يتضح أن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية بالجامعات مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات البشرية والمادية والتنظيمية والتقنية اللازمة لإنجاحه ، بالإضافة إلى التغلب على المعوقات التي تحول دون نجاح ذلك المشروع ، حيث أن التحول للإدارة الإلكترونية ليس توافر الحاسبات وشبكة الإنترنت رغم كونها عناصر أساسية للإدارة الإلكترونية، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية ،وفكر متطور لا يخشى التقدم والتطور قادر على التخطيط الجيد لإعداد العاملين وتهيئتهم نحو التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في القطاعات التابعة لها في وجود دعم من القطاع الخاص وكل المؤسسات المعنية بالدولة.

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات

انطلاقا من الأهمية الحيوية للجامعات ورسالتها، وعظم الدور الملقى عليها، فإن ذلك يستوجب ضرورة توفير العديد من المتطلبات للنهوض بها والإرتقاء بخدماتها حيث أن الجامعة منظومة مركبة من مجموعة كبيرة من المتغيرات الأساسية التابعة والمستقلة، لذلك لا يمكن إدارة الجامعة بأساليب تقليدية وأدوات روتينية تقليدية عادية، بل لابد من وجود إدارة جامعية واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للتقدم،وعلى أداء أدوار أساسية تحمل فيها الجامعات المسئوليات الجديدة التى تتطلبها عملية التحديث والتطور لمواكبة حاجات العصر وتحديثات الستقبل(**أسماء عابد وخولة عزيزي ، ٢٠١٦ ، ٩٤) و** يتطلب النجاح في إدارة الموارد الإلكترونية القدرة على التكيف مع التحولات التقنية السريعة، وتوفير الأمان اللازم للبيانات، وتعزيز الوعي التكنولوجي لدى الموظفين والمستخدمين. كما يجب على الحكومات والمؤسسات الاستثمار في تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة وتوفير الدعم الفني اللازم لهم. حيث إن تطبيق الادارة الالكترونية يتطلب تهيئة البيئة المناسبة لانطلاق نشاطها كي تتمكن من تنفيذ ما هو منوط بها، فتطبيق الادارة الالكترونية يجب ان يراعي عدة متطلبات يمكن توضيحها فيما يلى:

١-المتطلبات الادارية والأمنية:

من المتطلبات الإدارية والأمنية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلى: **(عبد الله الشهري ، ٢٠١٨ ، ١٩)**

- وضع استراتيجية وخطط التأسيس وتوفير الدعم، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري، مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.
- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والعمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات بما يتوافق مع بيئة التحول، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات، وأجهزة وحاسبات آلية، ومحاولة توفيره واتاحته للأفراد والمؤسسات.
- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات وفق تحول تدريجي وهذا بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية.
- وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ومما سبق يتضح أهمية تحليل الهياكل الإدارية وتحديد التطوير المطلوب وإعادة تنظيما وتحديد الخدمات التي يمكن تحسينها وتحويلها إلى نظام إلكتروني لتسهيل وتسريع الإجراءات وتحسين جودة الخدمات المقدمةو أهمية تدريب الإداريين على استخدام النظام الإلكتروني الجديد وتعليمهم المهارات اللازمة لتقديم الخدمات بشكل فعال.

٢-المتطلبات السياسية (محمود محمد الدويري ، ٢٠٢٠ ، ٧٠٤):

تعتبرالإدارة الإلكترونية إحدى المنجزات التقنية المتطورة فى مجال الاتصالات فى العصر الحديث، لذا أسرعت الدول والحكومات إلى الاستفادة من هذه التقنية لإنجاز الأعمال باستخدام الحاسوب وشبكة الإنترنت، وتيسير الخدمات على المواطنين بالطرق الإلكترونية، لإسهامها فى التغلب على العديد من الأزمات والمشكلات التى تحول دون إنجاز مهام العاملين والتى من أهمها روتين النظم الإدارية التقليدية، التى تقف عقبة أمام تطور المؤسسات، حيث تترجمها وجود ارادة سياسية داعمة لاستراتيجية التحول للإدارة الإلكترونية ،ولكى يكون هناك دورا سياسا داعما للإدارة الإلكترونية ينبغي ان تقوم الجهات المعنية بعدد من الإجراءات نذكر منها ما يلى (**El-Tahan,. et.al,2021,143**):

- **التزام القيادة السياسية:** ينبغى أن تكون الإدارة العليا للدولة أو المؤسسات الإدارية ملتزمة بتطبيق الإدارة الإلكترونية وتقديم الدعم الكامل للفرق العاملة بها، وضمان توفير الموارد اللازمة وتذليل الصعوبات التي يواجهها المشروع.

- **الإصلاحات السياسية والتشريعات:** يجب إدخال التغييرات اللازمة في النظام الإداري للدولة أو المؤسسات الإدارية لدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية، بما في ذلك إصلاحات في النظام القانوني والتشريعي الذي ينظم استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- **الشفافية والمساءلة:** يجب توفير المعلومات والبيانات اللازمة للجمهور بطريقة شفافة ومفتوحة، وتقديم الخدمات الإلكترونية بطريقة تضمن المساءلة الكاملة للمؤسسات الإدارية.
- **التدريب والتطوير:** يجب توفير التدريب المناسب والمستمر للعاملين في المؤسسات الإدارية على استخدام التكنولوجيا الحديثة والبرامج الإلكترونية، بالإضافة إلى تطوير الكفاءات والمهارات اللازمة لتنفيذ الإدارة الإلكترونية بفاعلية.
- **التعاون والتنسيق:** يجب تعزيز التعاون والتنسيق بين المؤسسات الإدارية المختلفة والجهات الحكومية والخاصة لتحقيق التكامل في استخدام التكنولوجيا .

٣-المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية (خيري كتانة، وسحر أبوجارو ، ٢٠١٦ ، ١٢٢):

إن وجود تعبئة اجتماعية مساعدة، ومتفهمة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية مع الاستعانة بوسائل الاعلام، مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الانفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإيجاد مصدر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي.

٤-متطلبات البنية التحتية للاتصالات (رائدة سالم الخريشا ، ٢٠٢١ ، ٢٤):

تعتبر الإدارة الإلكترونية من الأدوات الرئيسية التي تساعد المؤسسات الإدارية في تطوير أدائها وزيادة كفاءتها. وتعتمد هذه الإدارة على استخدام التكنولوجيا الحديثة والبرامج الإلكترونية لتسهيل وتحسين العمليات الإدارية.

وترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة الكترونية ، والهواتف والفاكسات، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الاجهزة الادارية داخل الدولة، وتختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية بين مبادرة الكترونية واخرى حسب برامج التحول الالكتروني وتبعا لحجم المشروع الذي يستهدف استخدام التكنولوجيا الكلية أو الجزئية لوظائف وأنشطة المنظمات الإدارية.حيث وجود بنية تحتية حديثة يساعد على تفعيل دور الإدارة الإلكترونية بسهولة ويسر .

ويتضح مما سبق أنه يجب على المؤسسات الإدارية العمل بناء بنية تحتية حديثة تساعد على تنفيذ الإدارة الإلكترونية بكفاءة وفعالية. ويجب أن تتضمن هذه البنية تحتية أنظمة بيانات متكاملة وموثوقة، وخدمات الإنترنت والشبكات الإلكترونية السريعة، وأجهزة الحاسوب والهواتف المحمولة. كما يجب على المؤسسات الإدارية العمل تطوير برامج التحول الإلكتروني المناسبة لها، والتي تعتمد على تحديد أهداف واضحة ومحددة لاستخدام التكنولوجيا في تحسين أدائها وخدماتها، وتحديد الخطوات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

ويرى البحث الحالى أن من أهم مقومات نجاح التحول إلى الإدارة الالكترونية هي الاهتمام بالمجالات الإدارية من خلال الاعتماد على الأساليب العلمية وتطوير أنماط العمل لتحسين مستوى الخدمات المقدمة ،وهذا يحتاج إلى توفير الأرضية الفكرية في جميع الإدارات، وتوفير البنية التحتية الخاصة بتقنية المعلومات لتطبيق هذا النظام ،فضلا على توفير الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية لتأهيل الموظفين والاستعانة بالخبرات الإلكترونية عن المعلوماتية ذات الكفاءة العالية بالإضافة إلى توفير بيئة عمل الكترونية محمية وفق نصوص قانونية تحدد شروط التعامل الإلكتروني من خلال توفير البيئة القانونية والإدارية المناسبة لعمل الإدارة الإلكترونية وذلك بتشريع النصوص التي تنظم عمل الإدارة الإلكترونية وحماية حقوق المتعاملين معها، حتى تتمكن المؤسسات عامة والجامعات خاصة من الاستفادة من الإدارة الإلكترونية في خدمة المجتمع .

التوصيات.

- نشر ثقافة الإدارة الالكترونية وتسويقها بين منتسبي جامعة الكويت وبين أفراد المجتمع
- التأكيد على أهمية توفير البنية التحتية لتطبيق الإدارة الالكترونية .
- التأكيد على أهمية توفير اللوائح والتشريعات لتطبيق الإدارة الالكترونية
- التأكيد على أهمية توفير الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة من أجل تطبيق ناجح للإدارة الالكترونية
- التأكيد على أهمية توفير المخصصات المالية الكافية لتطبيق الإدارة الالكترونية.
- استقطاب الكفاءات المتميزة للعمل .
- ضرورة إدراك القيادات العليا بجامعة الكويت أهمية دور الإدارة الالكترونية

المراجع

أولا المراجع العربية :

- أسماء عابد وخولة عزيزي (٢٠١٦) ، مواقف الجمهور الداخلي من تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العامة بالجزائر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم العلي. بواقي ، ص ٩٤.
- اسماعيل بوقنورو سليم حميداني (٢٠٢١) ،الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الرشادة الإدارية: البلدية الإلكترونية أنموذجا ، **حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية** المجلد ١٥ ، رقم ١ ، الصفحات ٠١-٢٠.
- إياد عبد الفتاح النجار وآخرون (٢٠١٢) **الحاسوب وتطبيقاته التربوية**، مركز النجار الثقافي للنشر والتوزيع، عمان.
- إيهاب العـــــــاجز، (٢٠١٨). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي – محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة ، ص٣٩.
- إيهاب المير (٢٠١٧) متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية ، ص ١٤٨.
- باسم بن إبراهيم المحيميد . (٢٠٢٢). تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية . **مجلة العلوم الإنسانية والإدارية**. ع. ٢٦، ج. ١، ص ص. ١٥٠-١٨١ .
- خيري كتانة، وسحرأبوجارور، (٢٠١٦). الحكومة الإلكترونية في الأردن: التحديات والفرص. **مجلة رماح للبحوث والدراسات**، (١٧)، ١١٥-١٢٩.
- رائدة سالم الخريشا (٢٠٢١) واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين الأردن. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المركز القومي للبحوث بغزة، ٥(٦)، ٣٨-١٩ .
- زينات كحيل (٢٠١٦) . تصور مقترح لتفعيل الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، ص ٦٢.

- سالم بن سليم الغنبوصي (٢٠١٦)" صعوبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مـــدارس وزارة التربية والتعليم في كل من سلطنة عمان و دولة الكويت"، **مجلة دراسات(العلوم التربويـــة)**، المجلد (٤٣)، العدد(٢)، ٥٣٥-٥٥٠.
- سامر عبد السلام القحوتش (٢٠٢٠) ، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية الآداب ، جامعة صبراتة" ، **مجلة كلية الآداب** ، العدد (٢٩)، ١٥٩-١٨٦.
- سلمى عشبة عبد العزيز (٢٠١٩) ، دور الإدارة الإلكترونية في تمييز أداء الإدارة العامة في الجزائر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الحقوق والعلوم الـــسياسية ، جامعـــة الحـــاج الأخضر – باتنة١ ، ص ٧١ .
- سليمان الشمري (٢٠١٦) **الإدارة الإلكترونية في الجامعات** ، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- شكاح الغامدي (٢٠١٥.)بحث عن اســـتخدام الإدارة الإلكترونيـــة فـــي إدارة المـــشروعات التعليمية(دراسة حالة في منطقة الباحة بالمملكة العربيـــة الـــسعودية. **المجلـــة الامريكيـــة للاقتصاد وادارة الاعمال** ص ٣.
- صلاح الدين طيار (٢٠١٩) متطلبات الإدارة الإلكترونية وأثرها على جودة الخدمة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير " ، جامعة محمـــد خيـــضر بـــسكرة، الجزائر. العالول ، ص ٥٤.
- طروبيا ندير (٢٠١٩). الحكومة الإلكترونية ومحاولة التأسيس المبدئي للإدارة الإلكترونيـــة في الجزائر (تحليل للواقع واستشراف للمستقبل)، **مجلة البشائر الاقتصادية**، ٤ (٣)، ٥٣٧-٥٥٨.
- عائشة بنت أحمد الحسينى ، وشذا بنت عبدالمحسن الخيال (٢٠١٣) أثـــر تطبيـــق أنظمـــة الأإدارة الإلكترونية علي الأداء الوظيفي – دراسة ميدانية علي موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة ، **المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة** ، جامعة الأزهر ، ع (١٠) ، يناير .
- عبد العزيزالمغيرة (٢٠١٠) معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظرموظفي ديوان الداخلية السعودية، رسالة ماجستير، قـــسم العلـــوم الإداريـــة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية ، ص٦٧.
- عبد الكريم سعيد الدعيس و ناصرعلى محسن (٢٠١٨) . متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإداريـــين،

مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية ، جامعة محمد بوصياف – المسيلة، الجزائر ، ص ص ١٠٣- ١٣٥.

- عبد الله الشهري، (٢٠١٨) درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة المجاردة وعلاقتها بتحسين الأداء المدرسي مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث بغزة، ٢(١٥)، ١-٣٣.
- عبد الله بن علي بن الشمراني (٢٠١٣). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية **مجلة البحث العلمي في التربية**، مصر، ٤(١٤)، ٥٠١-٥٣١.
- عفاف البعداني، (٢٠١٥) معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة إب من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية ،**مجلة آفاق مستقبل المؤسسات التعليمية** ، مجلد ١٢ عدد ٢ ، ص ص . ٢١٤-٢٤٢ .
- على الشامسي (٢٠١٨). دراسة جوانب الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها على بعض الدول، رسالة ماجستير، جامعة الإمارات العربية المتحدة الإمارات ، ص ١٢٥.
- علي السلمي (٢٠٠٥). **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**. عمان، الأردن: دار غريب للنشر والتوزيع ، ص ٣٦.
- علي حسين باكير (٢٠٠٦) المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، **مجلة آراء حول الخليج**، العدد (٢٣) مركز الخليج للأبحاث، الإمارات ص ٤٠ .
- علي حسين علي الصوفاني (٢٠٠٧) **دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية** ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ،مصر.
- **علي عبد الرحمن الغرير** (٢٠١٤) الإدارة الإلكترونية في الجامعات العربية: دراسة مقارنة بين دول المنطقة"، ، دار الكتب العلمية، السعودية.
- علي عبدالرحمن الغريري ومحمد سعود الصعيدي(٢٠١٤) الإدارة الإلكترونية في التعليم العالي: دراسة مقارنة للدول العربية" ، **مجلة تكنولوجيا المعلومات والتنمية الاقتصادية** ، المجلد. ٥ ، العدد ١، ص ١-١٥ .
- غازي فوازن العدوان (٢٠١٨): الإدارة العامة الإلكترونية و اثرها على النظام القانوني للمرافق العامة (دراسة مقارنة في النظام القانوني الأردني و الإماراتي) اطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن، ص٣٠.

- غنيم الطشة (٢٠١٣) متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها ، **مجلة كلية التربية**، رسالة ماجستير ، عين شمس، مصر ، ص ٤٥.
- فداء حامد (٢٠١٢) : **نظرية المنظمة** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ص ٦٣ .
- فدوى بنت فاروق عمر. ٢٠١٣. دور الإدارة الإلكترونية في التعليم الجامعي : دراسة حالة على برنامج الانتساب في التعليم الموازي بجامعة طيبة .**مجلة العلوم التربوية و النفسية**،مج. ١٤، ع. ٢، ص ص. ٣٠٧-٣٤٨.
- فواز الحمدان وحسين عبد الرحمن (٢٠١٢) "الحكومة الإلكترونية والتعلم الإلكتروني: دراسة مقارنة للإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية والبحرينية" ، **المجلة الدولية لتقنية المعلومات والتعليم** ، المجلد. ٢ ، العدد ٦ ، ص ٥٣٦-٥٤١.
- كلثم محمد الكبيسي (٢٠١١) متطلبات الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر ، رسالة ماجستير الجامعة الافتراضية الدولية مسحية على ضباط شرطة منطقة ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية ، ص ١٤١
- ليلى محمد أبو العلا (٢٠١٣): مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن.
- مثني هلال الجبوري و ميسون طلال الزغبي، (٢٠١٨ معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المدراء رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت كلية العلوم التربوية، الأردن ، ص ٥٤.
- محمد أسعد عبد المطلب، (٢٠١٨) : أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي – دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفى الباطنة التخصصي ، كلية التجارة – قسم إدارة الأعمال رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، مصر
- محمد الأغا، (٢٠١٢). درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة، رسالة ماجستير غير مشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- محمد الخطيب (٢٠١٨). دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- محمد العريشى (٢٠٠٨)إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين ، رسالة ماجستيرغيرمنشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ، .
- محمد عبدالعليم، ؛ وعمر أحمد الشريف (٢٠١٢). **المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، الأردن:** دار المناهج للنشر والتوزيع ، ص ٦٤.
- محمد محمود الطعامنة و طارق شريف العلوش (٢٠٠٤) **الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي**"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، الأردن، ص ص ١٠-١١ .
- محمود صبري أبو حبيب، (٢٠٠٩): الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق ، رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية بغزة ، ص١٣ .
- محمود محمد الدويري (٢٠٢٠) واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بالأردن في ضوء عمليات إدارة المعرفة مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٨(٤)، ٦٩٦-٧٢٧.
- محمود محمد الصاوي وزينب الغربلي (٢٠٢٢) دور الإدارة الالكترونية في تعزيز إدارة المعرفة –دراسة تطبيقية على العاملين في الجامعات بدولة الإمارات العربية المتحدة، **المجلة العربية للإدارة** ٤٣ ، (١):٤٩-٧٠.
- مولود شريف (٢٠١٩). دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لبلدية العناصر ولاية برج بوعريريج، رسالة ماجستير ، جامعة المسيلة، الجزائر ، ص ٣١ .
- نائل عبدالحافظ العواملة، (٢٠١٣) نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي : دراسة استطلاعية .**مجلة العلوم الإدارية**، ١٥ مج ١٥، ع ٢ ، ٢٤٩-٢٩٢.
- نجم عبود نجم (٢٠٠٨) **الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية – الوظائف – المجالات** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- نجوى العويني (٢٠١٢): **الإدارة الإلكترونية في الجامعات العربية –الواقع والتحديات**" دار المجتمع للنشر والتوزيع ، ط٢، جدة ، السعودية.

- ندى جراح، وشيماء محمود .(٢٠١٩) الحكومة الالكترونية الواقع ومشاكل التطبيق في العراق. **مجلة الخليج العربي**، ٤٠ (٣،٤)، ٩١-١٣٤.
- نورة بتال السهلي (٢٠٢٠) درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة حفر الباطن وسبل تطويرها في ظل التحول إلى جامعة بلا ورق ، **المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج**، (٧٧). ص ص ٥٨٥ -٦٢٤.
- وائل زواوي (٢٠١٩). متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الرياضية – دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضية لولاية برج بوعريريج، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، الجزائر ، ص ١١٧ .
- ياسمينة معصم، (٢٠١٩). دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال –الاداري – دراسة ميدانية على عينة من الموظفين من مديرية جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر .

ثانيا المراجع الأجنبية :

- Al-Qirim, N. A. Y. (2014). E-government adoption models for developing countries: a case study from Jordan. Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries, 63(1), 1-23.
- Antonio ، m . et al (2011) **electronic Administration in spain ، from its beginnings to the present ، government information quarterly** ، vo . (28) ، no . (1) .
- Bertea, Elean. Zaiț, Adrinana (2013). Scale validity in exploratory stages of research. Management and Marketing Journal, 11(1), 38-46
- El-Tahan, Emad Abdel Khalek Saber; Houcine, Benlaria; Eltahir, Ibrahim Ahmed Elamin; Mostafa, Sanaa; Mohammed, Mohammed,(2021) , The Role of Saudi Universities in Serving and Developing Society for Vision 2030: Evidence from Jouf University,International Journal of Higher Education, v10 n5 p138-154 .
- Konstantina Vasileiou and Karen Kear (2014) "E-Administration in Higher Education: A Review of the Literature and a Framework for Future Research", , **Journal of Educational Technology and Society**, Vol. 17, No. 4, pp. 209-223.
- Leem, junghoon; lime, byungro.(2012) The current status of e-learning and strategies to enhance educational competitiveness in Korean higher education Open and distancing, Korean Education Journal 1(8),18–36.
- Seresht, H. R; Fayyazi, M.A; Nastaran, S. (2008). E-Management: Barriers and Challenges in Iran. Allameh Tabatabai university, Iran.

- Truban, Efraim and others,(2013): **Introduction to Information Technology, 2nd edition**, John Wiley & Sons, Singapore, P.178.
- موقع جامعة الكويتL,http://ssuc.ku.edu.kw/ar/strategic-plan
- موقع الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية الكويتى ، ٢٠١٩
- https://www.scpd.gov.kw